

أثر إستراتيجية علاقات العمل

على سلوكيات التنمر في مكان العمل: الدور المعدل لممارسات الإدارة بالتجوال

- دراسة ميدانية في فنادق الخمس نجوم في عمان -

THE IMPACT OF LABOR RELATIONS STRATEGY ON
BULLING BEHAVIORS AT WORKPLACE: THE
MODERATING ROLE OF MANAGEMENT BY WONDERING
AROUND PRACTICES
- AFILED STUDY OF FIVE STAR HOTELS-AMMAN -

إعداد

سارين شانت خشادور دمرجيان

إشراف

الدكتور احمد علي صالح

قدمت هذه الرسالة للحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال

قسم ادارة الاعمال

كلية الاعمال

جامعة الشرق الاوسط

كانون ثاني، 2018

تفويض

إني الموقع أدناه " سارين شانت دمرجيان " افوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا وإلكترونيا، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم : سارين شانت دمرجيان

التوقيع: 

التاريخ: ١٦ / ١ / ٢٠١٨

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: أثر إستراتيجية علاقات العمل على سلوكيات التمر في مكان العمل:
الدور المعدل لممارسات الإدارة بالتجوال - دراسة ميدانية في فنادق الخمس نجوم في عمان - ،
وأجيزت بتاريخ: 2018/1/16.

<u>أعضاء لجنة المناقشة</u>	<u>الجامعة</u>	<u>التوقيع</u>
د. أحمد علي صالح	مشرفاً ورئيساً / جامعة الشرق الأوسط	
د. محمود ابو جمعة	عضواً داخلياً / جامعة الشرق الأوسط	
أ. د موسى سلامة اللوزي	عضواً خارجياً / جامعة الشرق الأوسط	

7

شكر وتقدير

اشكر الله تعالى على إنجازي لرسالتي

كما أتقدم بالشكر الجزيل الى إستاذي الدكتور احمد علي صالح على ما قدمه لي من

ملاحظات وارشادات مكنتني من جعل رسالتي بهذه الصورة

كما اتقدم بالشكر الجزيل الى اساتذتي في جامعة الشرق الاوسط سائلا الله تعالى أن يمن

عليهم بالصحة والسلامة

وإلى جميع الزملاء الذين ساندوني في رسالتي لكم مني جزيل الامتنان

الاهداء

إلى والدي الغالي على ما قدمه لي من دعم أسأل الله ان يحفظك

إلى أغلى ما في الكون أُمي الحنونه أعانني الله تعالى على بركي

إلى سندي في الحياة اخوتي الين و صليبا

إلى أصدقائي الذين ساندوني خلال هذه الفترة

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الشكر والتقدير
هـ	الإهداء
و	فهرس المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ل	قائمة
م	الملخص باللغة العربية
س	الملخص باللغة الانجليزية
	الفصل الأول : خلفية الدراسة وأهميتها
1	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
5	أهداف الدراسة
5	أسئلة الدراسة وفرضياتها
8	أنموذج الدراسة الافتراضي
9	أهمية الدراسة
10	المصطلحات والتعريفات الإجرائية
13	حدود الدراسة
14	محددات الدراسة

الفصل الثاني : الأدب النظري والدراسات السابقة

15	 المحور الأول: إستراتيجية علاقات العمل
15	 مفهوم إستراتيجية علاقات العمل
18	 أهمية إستراتيجية علاقات العمل
19	 تطور التاريخي لإستراتيجية علاقات عمل
21	 أبعاد إستراتيجية علاقات العمل
25	 المحور الثاني: سلوكيات التتمر في مكان العمل
25	 مفهوم سلوكيات التتمر
26	 مساوئ سلوكيات التتمر
27	 التطور التاريخي لسلوكيات التتمر في مكان العمل
29	 أهمية دراسة سلوكيات التتمر في مكان العمل
30	 أبعاد سلوكيات التتمر في مكان العمل
35	 المحور الثالث : ممارسات الإدارة بالتجوال
35	 مفهوم ممارسات الإدارة بالتجوال
36	 أهمية ممارسات الإدارة بالتجوال
37	 التطور التاريخي لممارسات الإدارة بالتجوال
38	 أبعاد ممارسات الإدارة بالتجوال
42	 الدراسات السابقة
51	 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
	الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات
52	 المقدمة
52	 منهجية الدراسة
53	 مجتمع الدراسة

53	الدراسة			عينة
53	التحليل			وحدة
57	المعلومات	جمع	وطرائق	أداة الدراسة
60	الدراسة		أداة	صدق
81	الدراسة		أداة	ثبات
85	الدراسة			متغيرات
85	المستخدمة		الإحصائية	المعالجات
الفصل الرابع : عرض النتائج				
86				المقدمة
86	الوصفي		التحليل	نتائج
100	الفرضيات			اختبار
الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات				
128				المقدمة
128	النتائج			مناقشة
133	الفرضيات	أختبار	نتائج	مناقشة
139	المقترحات		و	التوصيات
141	المستقبلية		دراسات	مقترحات
142	المراجع			قائمة
142	العربية			المراجع
143			الأجنبية	المراجع
149	الملاحق			قائمة

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
3 - 1	التوزيع الديموغرافي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي	54
3 - 2	التحليل العاملي الاستكشافي لإستراتيجية علاقات العمل	63
3 - 3	التحليل العاملي الاستكشافي لإستراتيجية علاقات العمل ببناءه الكامل	65
3 - 4	التحليل العاملي الاستكشافي لسلوكيات التتمر في مكان العمل	67
3 - 5	التحليل العاملي الاستكشافي لسلوكيات التتمر في مكان العمل ببناءه الكامل	69
3 - 6	التحليل العاملي الاستكشافي لممارسات الإدارة بالتجوال	71
3 - 7	التحليل العاملي الاستكشافي لممارسات الإدارة بالتجوال ببناءه الكامل	72
3 - 8	مؤشرات ملائمة النموذج لإستراتيجية علاقات العمل	76
3 - 9	مؤشرات ملائمة النموذج لسلوكيات التتمر في مكان العمل	78
3 - 10	مؤشرات ملائمة النموذج لممارسات الإدارة بالتجوال	80
3 - 11	كرونباغ ألفا لأداة الدراسة	82
3 - 12	أرقام الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة في استمارة الاستبانة	84
4 - 1	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (t) المحسوبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (النهج "صيغة" العلاقات)	87
4 - 2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (t) المحسوبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (الاحساس "أدراك" العلاقات)	88
4 - 3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (t) المحسوبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (محتوى العلاقات)	89
4 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (t) المحسوبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (عمليات العلاقات)	90
4 - 5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (t) المحسوبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (صراخ العلني)	91
4 - 6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (t) المحسوبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (النقد المستمر)	92
4 - 7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (t) المحسوبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (الحرمان من استخدام الموارد)	93

94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (t) المحسوبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (ضغط الغير مبرر)	8 - 4
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (t) المحسوبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (التفاعل المباشر بين المدير و العامل)	9 - 4
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (t) المحسوبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (تحسين الأداء)	10 - 4
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (t) المحسوبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (التغذية الراجعة)	11 - 4
98	أختبار Kolmogrove-Smirnove لمتغيرات الدراسة الأصلية	12 - 4
100	أختبار تداخل الخطي و الألتواء	13 - 4
102	تحليل الأنحدار المتعدد للفرضية الرئيسية الأولى	14 - 4
105	تحليل الأنحدار التدريجي المتعدد للفرضية الرئيسية الأولى Stepwise Multiple Regression	15 - 4
106	تحليل الأنحدار المتعدد للفرضية الفرعية الأولى	16 - 4
109	تحليل الأنحدار المتعدد للفرضية الفرعية الثانية	17 - 4
112	تحليل الأنحدار المتعدد للفرضية الفرعية الثالثة	18 - 4
115	تحليل الأنحدار المتعدد للفرضية الفرعية الرابعة	19 - 4

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	انموذج الدراسة	1 - 1
17	مضامين استراتيجية علاقات العمل	2 - 1
24	أبعاد إستراتيجية علاقات العمل ومؤشراتها	2 - 2
34	أبعاد سلوكيات التتمر في مكان العمل المعتمدة في الدراسة الحالية	3 - 2
41	أبعاد ممارسات الإدارة بالتجوال المعتمدة في الدراسة الحالية	4 - 2

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
149	أسماء محكمي الإستبانة	1
150	(الإستبانة)	2
156	كتاب تسهيل المهمة إجراءات الدراسة	4

أثر إستراتيجية علاقات العمل

على سلوكيات التتمر في مكان العمل: الدور المعدل لممارسات الإدارة بالتجوال

- دراسة ميدانية في فنادق الخمس نجوم في عمان -

إعداد

سارين شانت دمرجيان

إشراف

الدكتور أحمد علي صالح

الملخص

هدفت الدراسة الى معرفة أثر إستراتيجية علاقات العمل على سلوكيات التتمر في مكان العمل بوجود ممارسات الإدارة بالتجوال متغيراً معدلاً، وكان مجال الدراسة فنادق الخمس نجوم في العاصمة عمان، والبالغ عددها (12) وكان مجتمع الدراسة مكوناً من (4980) عاملاً سحبت منه عينة عشوائية مكونة من (360) فرداً من العاملين في الفنادق الخمس نجوم في العاصمة عمان من المستويات التنفيذية ، وأُستخدمت الإستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم توزيع (360) إستبانة على عينة الدراسة وقد بلغ عدد الإستبانات المستردة والصالحة للتحليل (310) إستبانة ، والتي تم تحليلها من خلال مجموعة من الوسائل الإحصائية (إختبار كرومباخ الفاء، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ، التحليل العاملي التوكيدي، التحليل العاملي الإستكشافي، إختبار التوزيع الطبيعي، إختبار الإلتواء و التقطح، أختبار و إعادة إختبار،تحليل الأنحدار المتعدد ،تحليل الإنحدار التفاعلي الهرمي).

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها وجود أثر سلبي ذات دلالة معنوية لإستراتيجية علاقات العمل في سلوكيات التتمر في مكان العمل. كما أظهرت الدراسة أن ممارسات الإدارة بالتجوال تعدل من الأثر السلبي لإستراتيجية علاقات العمل في سلوكيات التتمر في مكان العمل، نحو الزيادة. وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها: إهتمام الفنادق ببناء أستراتيجية علاقات عمل فاعلة و هادفة، لتمكينها من الحد من سلوكيات التتمر في مكان العمل من قبل المشرفين، بالإضافة إلى تعزيز دور ممارسات الإدارة بالتجوال بنطاق أوسع نظرا لفاعليتها في الحد من سلوكيات التتمر من قبل المشرفين و بناء علاقات تبادلية بيت العاملين و المديرين و تبادل الخبرات و الآراء و السعي الى حل النزاعات بطرق فعالة و جديدة.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية علاقات العمل، سلوكيات التتمر في مكان العمل، ممارسات الإدارة بالتجوال، فنادق الخمس نجوم في العاصمة عمان.

**THE IMPACT OF LABOR RELATIONS STRATEGY ON
BULLING BEHAVIORS AT WORKPLACE: THE
MODERATING ROLE OF MANAGEMENT BY
WONDERING AROUND PRACTICES
AFILED STUDY OF FIVE STAR HOTELS-AMMAN-**

Prepared by: SareenDemerjian

Supervised by: Dr. Ahmad Ali Salih

Abstract

This study aimed to identify the impact of labor relations strategy on workplace bullying behaviors at workplace -management by wandering around as a moderatingvariable, at five-star hotels -Amman the population of the study comprised of (4980) individuals. A cluster sample consisted of (360) participants were selected from the first line that works in each hotel. A questionnaire-based on a survey was conducted to collect the required data. Total of (360) questionnaires were distributed to the study sample. Out of them, (310) questionnaires were completed and returned. The data were analyzed using a set of statistical methods such as Cronbach's alpha also a normality test, Standard deviation, confirmatory factor analysis as well as exploratory factor analysis,Multi- Regression and Hierarchical integration regression.

The main findings of the study revealed that there is a statistically significant negative impact of labor relations strategy (approach “form” of relations, sense of relations, content of relations, processes of relations) on workplace bullying behaviors from the supervisor. On the other hand, the results showed that using management by wandering around practices will increase the communication between the managers and employees also the managers will be knowing the problems that face the employees and what is the core problems at every department and to work properly in order to solve it with smart way and increasing positive relations at workplace. Regarding the basis of the above-mentioned results, the researcher suggested that hotels must have required new ways to create positive strategies for labor relations. Likewise, Hotels are issued to build aiming and active strategies, in order to enabling the above strategies to limit the bully attitudes at the employees workplace apart from the supervisors, in addition to enhancing the management by a widespread practices of the management by wandering around due to its impact of limiting the bullying attitudes of the supervisors, also building a mutual relationships between the managers and the agents as well as the exchange of experiences and opinions between them. And finally to solve the misunderstandings between them in a new active ways.

Keywords: labor relations strategy, workplace bullying behaviors, management by wandering around, five-star hotels-Amman-.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

تهدف بيانات ومعلومات الفصل الأول إلى تحليل ومناقشة محورين هما:

1. المقدمة من أجل توضيح موضوع الرسالة، والتعرف على مُشكلة الدراسة، أهدافها، أهميتها، أسئلة

الدراسة وفرضياتها، أنموذج الدراسة.

2. حدود الدراسة، محدداتها، مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية.

(1.1) المقدمة:

تسعى المنظمات مهما كانت طبيعة أنشطتها إلى تحقيق أهدافها المرسومة والتي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، إلا هنالك العديد من المعوقات التي تحد أو تبطئ من تحقيق هذه الأهداف، ومن ضمن هذه المعوقات هو سلوكيات التنمر في مكان العمل خصوصاً عندما يمارس من قبل خلال المشرفين supervisors.

ويشير التنمر في مكان العمل "workplace bullying" إلى السلوكيات المدمرة والمتكررة للإساءة التي تمنع إنجاز العمل، وينطوي التنمر على الإساءة اللفظية، التهديد والتخويف، والإذلال، والنقد غير المبرر، ونقص الثقة (Namie, 2010)

وبينت دراسة (Turner, 2014) إن للتنمر مجموعة من السلوكيات أكثرها شيوعاً السلوكيات الاتية (الصراخ العلني، النقد المستمر، الحرمان من إستخدام الموارد، الضغط غير المبرر). أن سلوكيات التنمر في مكان العمل تؤدي إلى إرتفاع معدلات الدوران، وزيادة استخدام الإجازات المرضية، الغياب،

وانخفاض حافز الموظفين، والمعنويات والإنتاجية، وزيادة تكاليف التعويض، وتشويه سمعة المنظمة (Wanga, and Yi-Hua,2016).

ومن المعروف أن كل منظمة لديها هرم إداري مرتب حسب توزيع السلطة، فأقرب مسؤول عن العاملين هو المشرف، فإن العلاقة التبادلية الموجودة تعكس ردود فعل إما إيجابية أو سلبية.

وأكدت دراسة (Mathisen 2011) أنه على مدى العقد الماضي كان هناك تزايد الإعراف بالحاجة إلى الإهتمام "الجوانب المظلمة Dark side" من المشرفين، لأن بعضاً منها يحتمل أن تكون مدمرة للمنظمات وتخلق معوقات تحد من تطور أفرادها.

وبناء على هذا لابد للمنظمات أن تبحث عن أساليب وإستراتيجيات للحد من التتمر في مكان العمل، وتُعد "إستراتيجية علاقات العمل" Labor relations strategy من الإستراتيجيات التي تساهم في تحفيز العاملين ورضاهم، وارتفاع الروح المعنوية، وزيادة الإنتاجية، وحل المسائل المتعلقة بالأفراد، والتي تنشأ عن حالات العمل أو تؤثر عليها، وهي من الاستراتيجيات الفاعلة في خفض أو مواجهة سلوكيات التتمر في مكان العمل (Trubek,2016).

حيث توصلت دراسة (Kumar 2013) إلى أن علاقات العمل الداخلية تساهم في شعور الموظفين بالأمان الوظيفي والكرامة والحد من المشاكل التتمر في مكان العمل وتوفير بيئة عمل صحية .

وبينت دراسة (Pitts 2007) أن إستراتيجيات علاقات العمل تشدد على توحيد التعامل مع العاملين وحمايتهم من اي تصرف متتمر وتحمي الموظفين من تعرضهم لأي تهديد و خطر.

و أكدت دراسة (Akella, 2016) أن علاقات العمل تعمل على خلق مقاومة ضد سلوكيات التتمر في مكان العمل وإتحد العاملين من أجل التصدي لهذه المشاكل.

وتمثل الإدارة بالتجوال أحد أهم الممارسات المعاصرة في الإدارة حيث أنها إستراتيجية لتواصل بين الرئيس والمروءس، بالإعتماد على الإتصالات غير الرسمية من خلال تبني منهج اللامركزية والثقة بين العاملين مما يساهم في تغيير إتجاهات العاملين من سلبية إلى إيجابية (Emmons, 2006).

و تساهم الإدارة بالتجوال بالحد من سلوكيات التتمر وهذا ما أكدته دراسة (tucker and singer 2015),

عبر التدخل المباشر من قبل المديرين لمعرفة جذور المشاكل ومن مسببها، كذلك ترتبط الإدارة بالتجوال بعلاقة قوية مع إستراتيجية علاقات العمل فمن خلال تطبيقا لإدارة بالتجوال سيبنى علاقات عمل قائمة على أساس الإحترام المتبادل وزيادة ثقة العاملين وولائهم (Beil-hildebrand, 2006).

وأنطلاقاً مما تقدم جاءت الدراسة الحالية لبيان دور إستراتيجية علاقات العمل في الحد من سلوكيات التتمر في مكان العمل وإختبار الدور المعدل لممارسات الإدارة بالتجول في زيادة الحد من سلوكيات التتمر.

(2.1) مشكلة الدراسة:

تتلخص مشكلة الدراسة في تزايد سلوكيات التتمر في الفنادق المبحوثة مما يؤثر سلباً على الأداء و طبيعة علاقات العمل ،حيث تم تحديد المشكلة من مصدرين هما

أولاً: الأدبيات

أشار Smyth(2016) إلى أن هناك عدم وضوح كافي في معرفة مسببات سلوكيات التتمر وأثرها على المجتمع بشكل والمنظمة بشكل خاص، لذلك المطلوب المزيد من الدراسات التحليلية ،كما أكدت (Monk, 2014) أن سلوكيات التتمر أصبحت ظاهرة وموضوع من المواضيع الملتهبة حالياً و الأكثر خطورة على حاضر المنظمات ومستقبلها لما ترافقها الكثير من المشاكل والتكاليف الاجتماعية والخسائر المادية المتكررة.

كما أشارت الدراسات الحديثة على ضرورة الإهتمام بالعلاقات العمل الداخلية لأنها تساعد على تبادل الخبرات وتنمية روح الفريق وزيادة الثقة بين الأفراد(Dimick, 2010) ، كما أن ممارسات الإدارة بالتجوال تساعد على فهم المشاكل وحلها وإيجاد طرق جديدة لإنهاء العمل بطريقة فاعلة وكسر الحواجز بين المديرين والعاملين (Trucker&Singer,2014).

ثانياً: الملاحظة المشاركة

تم تحديدها بإستخدام أسلوب الملاحظة المشاركة عن طريق ملاحظة الباحثة وثلاثة ملاحظين (فندق الفورسيزنز، فندق الشيراتون، فندق الرويال، غراند ميلينيوم) حيث قاموا بملاحظة التصرفات والسلوكيات الآتية:-

- سلوكيات التتمر من قبل المشرفين وأشكاله.
- طبيعة علاقات العمل بين العاملين وأثرها في مواجهة التتمر.
- ممارسات الإدارة بالتجوال وأثرها على التتمر ودورها في تطويرعلاقات العمل.

(3.1) أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى التحري عن أثر إستراتيجية علاقات العمل في الحد من سلوكيات التتمر في مكان العمل من خلال الدور المعدل لممارسات الإدارة بالتجوال ، عن طريق :

1. تكوين هيكلًا مفاهيميًا ونظريًا لمتغيرات الدراسة الرئيسة (إستراتيجية علاقات العمل، سلوكيات

التتمر في مكان العمل، والإدارة بالتجوال).

2. تحديد مستويات ممارسة متغيرات الدراسة الأساسية (إستراتيجية علاقات العمل، وسلوكيات

التتمر في مكان العمل، وممارسات الإدارة بالتجوال) في الفنادق المبحوثة.

3. تحديد أثر إستراتيجية علاقات العمل بأبعادهما (النهج صيغة العلاقات، الأُحساس "أدراك" العلاقات

محتوى العلاقات، عمليات العلاقات) في التتمر في مكان العمل، وفي كل سلوك من سلوكياته

(الصراخ العلني، النقد المستمر، الحرمان من استخدام الموارد ،الضغط غير المبرر)

4. تشخيص الدور المعدل للإدارة بالتجوال في أثر إستراتيجية علاقات العمل في الحد من

سلوكيات التتمر في مكان العمل.

(4.1) أسئلة الدراسة و فرضياتها:

❖ تحاول الدراسة الإجابة على الأسئلة الآتية:

1-ما مستوى ممارسة إستراتيجية علاقات العمل في الفنادق المبحوثة.

2-ما مستوى ممارسة سلوكيات التتمر في مكان العمل في الفنادق المبحوثة.

3-ما مستوى ممارسات الإدارة بالتجوال في الفنادق المبحوثة.

4-ما أثر إستراتيجية علاقات العمل على التتمر في مكان العمل ؟

5-هل تغيير ممارسات الإدارة بالتجوال من أثر إستراتيجية علاقات العمل على سلوكيات التتمر في

مكان العمل ؟

❖ فرضيات الدراسة

بناءً على ما ذكر في أسئلة وأهداف الدراسة، تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات الآتية:

H1 يوجد أثر سلبي ذات دلالة معنوية لإستراتيجية علاقات العمل (النهج "صيغة العلاقات"، الإحساس "أدراك" العلاقات ،محتوى العلاقات ،عمليات العلاقات) في سلوكيات التتمر في مكن العمل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) . وتشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H1.1 يوجد أثر سلبي ذو دلالة معنوية لإستراتيجية علاقات العمل (النهج "صيغة العلاقات"، الأحساس "أدراك" العلاقات ، محتوى العلاقات ،عمليات العلاقات) في الصراخ العلني عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

H1.2 يوجد أثر سلبي ذو دلالة معنوية لإستراتيجية علاقات العمل (النهج "صيغة العلاقات"، الأحساس "أدراك" العلاقات ، محتوى العلاقات ،عمليات العلاقات) في النقد المستمر عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

H1.3 يوجد أثر سلبي ذات دلالة معنوية لإستراتيجية علاقات العمل (النهج "صيغة العلاقات"، الأحساس "أدراك" العلاقات ،محتوى العلاقات ،عمليات العلاقات) في الحرمان من إستخدام الموارد عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) .

H1.4 يوجد أثر سلبي ذو دلالة معنوية لإستراتيجية علاقات العمل (النهج "صيغة العلاقات"، الأحساس "أدراك" العلاقات ، محتوى العلاقات ،عمليات العلاقات) في الضغط غير المبرر عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) .

H2 تعدل ممارسات الإدارة بالتجوال من الأثر السلبي لإستراتيجية علاقات العمل في سلوكيات التتمر في مكان العمل، نحو الزيادة، عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) . وتشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H2.1 تعدل ممارسات الإدارة بالتجوال من الأثر السلبي لإستراتيجية علاقات العمل في الصراخ العلني ، نحو الزيادة، عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) .

H2.2 تعدل ممارسات الإدارة بالتجوال من الأثر السلبي لإستراتيجية علاقات العمل في النقد المستمر ، نحو الزيادة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) .

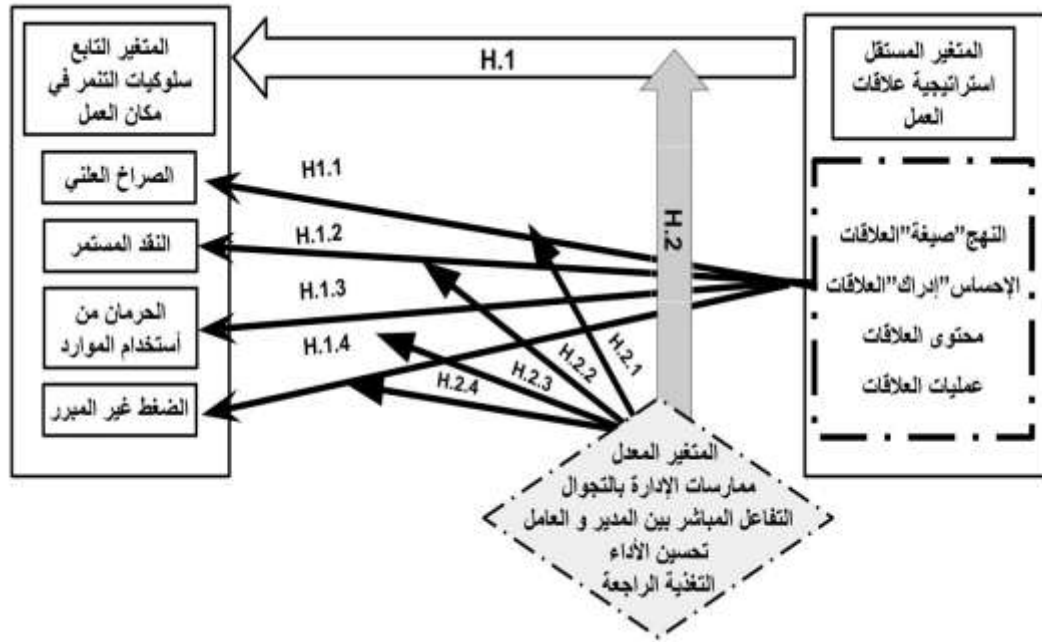
H2.3 تعدل ممارسات الإدارة بالتجوال من الأثر السلبي لإستراتيجية علاقات العمل في الحرمان من إستخدام الموارد، نحو الزيادة، عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

H2.4 تعدل ممارسات الإدارة بالتجوال من الأثر السلبي لإستراتيجية علاقات العمل في الضغط غير المبرر نحو الزيادة، عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) .

(5.1) أنموذج الدراسة الافتراضي:

يوضح الشكل رقم (1.1) الأنموذج الإفتراضي :

يوضح الإنموذج الأثر المتوقع لإستراتيجية علاقات العمل في سلوكيات التتمر في مكان العمل (الصراخ العلني، النقد المستمر، الحرمان من استخدام الموارد ،الضغط غير المبرر).



الشكل رقم (1.1): أنموذج الدراسة

المصدر : من تصميم الباحثة بالاستناد إلى الدراسات التالية:

المتغير المستقل: بالاستناد إلى دراسة (Medvedeva, 2014)

المتغير التابع: بالاستناد إلى دراسة (Turner, 2014)

المتغير المعدل بالاستناد إلى دراسة (Trucker&singer 2015)

(7.1) أهمية الدراسة

❖ الأهمية النظرية ، وتتلخص بالجوانب الآتية:

تكوين إطار مفاهيمي واضح عن متغيرات الدراسة الرئيسية (إستراتيجية علاقات العمل، سلوكيات التتمر في مكان العمل، وممارسات الإدارة بالتجوال) بشكل يساهم في تحليل مضامينها وتعرف أهميتها ومنافعها. تحديد المتغيرات الفرعية لمتغيرات الدراسة الرئيسية والتي تصلح لقياس الظاهرة بشكل صحيح، بشكل يخدم الدراسة الحالية والدراسات التي ستجري في المستقبل. زيادة مستوى الوضوح في مفاهيم وأبعاد المتغيرات الرئيسية والفرعية عن طريق جمع وتحليل آراء الباحثين .

تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال محاولتها تمهيد الطريق أمام الباحثين للتوسع فيدراسة إستراتيجية علاقات العمل، ودورها في الحد من سلوكيات التتمر المشرفين وفاعلية ممارسات الإدارة بالتجوال متغير معدل.

❖ الأهمية التطبيقية، وتأتي عن طريق:

تحمل هذه الدراسة في مضمونها أهمية تطبيقية عن الفنادق الخمس نجوم في العاصمة - عمان - عبر تسليطها الضوء على موضوعات حيوية وهامة هي إستراتيجية علاقات العمل ودورها في الحد من سلوكيات تتمر المشرفين وفاعلية ممارسات الإدارة بالتجوال متغير معدل.

(8.1) مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الاجرائية:

- **إستراتيجية علاقات العمل (labor relations strategy)**

تعرف بأنها العلاقة التبادلية بين قادة المنظمة والعاملين والمبنية على أساس الاحترام وتبادل الخبرات المشتركة والإلتزام بالقيم والثقافة التنظيمية التي تفود المنظمة إلى تحقيق أهدافها (vincetta,2015) وتعرف إجرائيا بأنها مجموعة الأبعاد التي تشمل (النهج "صيغة" العلاقات، الأحساس "أدراك" العلاقات، محتوى العلاقات ،عمليات العلاقات) والتي تدفع العاملين للتفاعل والنقاش حول منفعة مشتركة أو لمطالبة بحقوق. وتقاس من خلال إجابات أفراد العينة على أسئلة الإستبانة المكونة لهذا المتغير.

- **النهج "صيغة" العلاقات (The approach "Form" of the relations):**

الأنظمة الموسعة للعلاقات الإجتماعية وعلاقات العمل و تحقيق توازن بينهما.وتقاس من خلال إجابات أفراد العينة على أسئلة الإستبانة المكونة لهذا البعد.

- **الأحساس "أدراك" العلاقات Sense of the relations :**

العاطفة و الإحساس النابع من فرد معين إتجاه فرد آخر أو مجموعة معينة وهذا يخلق نوع من الإلتناء والعمل ضمن الفريق.وتقاس من خلال إجابات أفراد العينة على أسئلة الإستبانة المكونة لهذا البعد.

- **محتوى العلاقات The Content of the relations:**

العلاقة التي تربط الأفراد ببعضها، وتشمل المعاملات التي تتسم (بالصلاحية والوضوح).وتقاس من خلال إجابات أفراد العينة على أسئلة الإستبانة المكونة لهذا البعد.

• عمليات العلاقات : The Processes of the relations

تسلسل الأحداث والإنجازات التي يقوم بها العاملين لتحقيق مطالبهم والحصول على حقوقهم بشكل كامل. وتقاس من خلال إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة المكونة لهذا البعد.

• سلوكيات التنمر في مكان العمل :Bulling behaviors at work place

مجموعة من السلوكيات تتمثل بالإهانة والعزل، وهي السلوكيات التي يواجهها الضحية بسبب تعرضه من مضايقات وأذى إما أن تكون معنوية أو لفظية أو جسدية. (Devie, 2016) يعرف إجرائيا بأنه سلوك سلبي يعرض العاملين للخطر والمشاكل المتعلقة بالصحة النفسية والجسدية، ويؤثر على المدى البعيد على أدائهم وفاعلية الإنجاز للعمل المطلوب. ويعكس هذا السلوك مجموعة أبعاد (الصراخ العلني، النقد المستمر، الحرمان من استخدام الموارد، الضغط غير المبرر) التي تسبب التنمر وتقاس من خلال إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة المكونة لهذا المتغير.

• الصراخ العلني Screaming mimes

أسلوب عدائي سلبي ينتج من المشرفين عن طريق الصراخ بصوت عالي على العاملين حيث يستخدم هذا الأسلوب لنشر الخوف و التهديد. وتقاس من خلال إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة المكونة لهذا البعد.

• النقد المستمر Non- stop criticism

اسلوب سلبي لفظي يهدف الى تحطيم المعنويات لدى العاملين عن طريق النقد من قبل المشرفين و عدم تقدير الأعمال التي يقومون بها، وتقاس من خلال إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة المكونة لهذا البعد.

• **الحرمان من إستخدام الموارد:Deprivation of recourses:**

أسلوب سلبي يهدف الى حجب الموارد وحرمان العامل من إستخدام أي مورد من موارد الفندق الذي يحتاجها لإتمام عمله و يعرضه إلى التأخير أو عدم إتمام عمله بشكل صحيح، وتقاس من خلال إجابات أفراد العينة على أسئلة الإستبانة المكونة لهذا البعد.

• **الضغط غير المبرر Unjustified pressure:**

هو تعرض العاملين الى ضغوطات إضافية غير مبررة في العمل من قبل المشرفين وتقاس من خلال إجابات أفراد العينة على أسئلة الإستبانة المكونة لهذا البعد.

• **ممارسات الإدارة بالتجوال:Management by wondering around practises:**

هي من الأساليب الإدارة الحديثة والنهج الذي يشارك فيه المديرين مباشرة في أنشطة العاملين، والأستماع إلى المشاكل التي تواجههم وتحسين أدائهم عن طريق الإرشاد (Laura, 2011). وتعرف إجراءات مجموعة الممارسات التي يعتمدها المديرين لمعرفة ما يدور في ميدان العمل ومعرفة نقاط القوة وضعف للعاملين وتشجيع أدائهم ورفع روح المعنوية، وتحفيزهم للعمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المرسومة، وتشمل (التفاعل المباشر بين المدير و العامل، تحسين الاداء،التغذية الراجعة) وتقاس من خلال إجابات أفراد العينة على أسئلة الإستبانة المكونة لهذا المتغير .

• **التفاعل بين المدير والعامل interact between the manager and employee:**

كسر الحاجز والسلطة وتبادل الخبرات بين المدير والعامل مما يخلق شعور بالأمان للعامل و يحسن أدائه ، ويقاس من خلال إجابات أفراد العينة على أسئلة الإستبانة المكونة لهذا البعد.

• **تحسين الأداء performance improvement:**

تطوير الأداء الضعيف وجعله ضمن معايير ومواصفات وحل مشاكل والعوائق الموجودة للفرد لتطوره من جهة، وتعزيز ومكافأة الأداء الجيد من جهةٍ أخرى. وتقاس من خلال إجابات أفراد العينة على أسئلة الإستبانة المكونة لهذا البعد.

• **التغذية الراجعة feedback:**

مجموعة المعلومات والملاحظات والتقييمات المرتدة و التي تساهم في تطوير أداء العامل. وتقاس من خلال إجابات أفراد العينة على أسئلة الإستبانة المكونة لهذا البعد.

(9.1) حدود الدراسة

تنقسم حدود الدراسة إلى:

الحدود المكانية: إقتصرت هذه الدراسة على الفنادق الخمس نجوم في العاصمة عمان.

الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل جميع العاملين في المستويات التنفيذية في

فنادق الخمس نجوم في العاصمة عمان الذي يكون مسؤولاً عن أدائهم (المشرفين).

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة عام 2017.

(10.1) محددات الدراسة:

- تم تطبيق هذه الدراسة على الفنادق الخمس نجوم في العاصمة عمان، وبالتالي قد يصعب تعميم نتائجها على منظمات أخرى مثل المنظمات الانتاجية والتسويقية .
- تم تطبيق هذه الدراسة على الفنادق في البيئة الاردنية ، وبالتالي قد يصعب تعميم نتائجها على الفنادق في بيئات غير اردنية .
- يعتمد تعميم نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق الأداة المستخدمة وثباتها، إضافة إلى دقة إستجابة المفحوصين وموضوعيتهم على أداة الدراسة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

أن المهمة الأساسية لهذا الفصل هي عرض ومناقشة الآتي :

1. عرض ومناقشة المفاهيم الأساسية والأبعاد الأساسية لمتغيرات الدراسة الحالية الثلاثة

(إستراتيجية علاقات العمل، سلوكيات التمر في مكان العمل، ممارسات الإدارة بالتجوال)، كما

وردت في الأدبيات النظرية .

2. عرض ومناقشة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية و طبيعة العلاقة

بين تلك المتغيرات ، ومن ثم تحديد ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

أولاً: الأدب النظري

الهدف الأول من أهداف هذه الدراسة ينص على تكوين الإطار المفاهيمي للبحث عن أثر

إستراتيجية علاقات العمل في الحد من التمر في مكان العمل من خلال الدور المعدل للممارسات

الإدارة بالتجوال ، ولغرض تحقيق هذا الهدف سيناقش هذا الجزء ثلاثة محاور هي:

(1.2) المحور الأول: إستراتيجية علاقات العمل (Labor Relations Strategy)

(1.1.2) مفهوم إستراتيجية علاقات العمل

أشار Walker (1992) أنه يجب الاهتمام بعلاقات العمل الداخلية لأي منظمة لأهميتها و

ضرورة وجودها، وأنها من أهم المواضيع الإستراتيجية التي يعتمد عليها نجاح المنظمات أو فشلها، و

لأنها تساهم في تطوير العاملين و تصميم طرق فعالة لإنهاء المهام.

وعرف (Harel 1999) علاقات العمل الداخلية للمنظمة بأنها الخيط الرابط بين الإدارة العليا والأقسام حيث يعتبر سلاح ذو حدين وفقاً لما إذا كانت العلاقات ايجابية أو سلبية.

أما (Guthrie 2001) فيرى أن إستراتيجية علاقات العمل من الإستراتيجيات الحديثة المستخدمة في تطوير مهارات العاملين و الوصول الى حلول مبتكرة و زيادة العمل بروح فريق.

وعرفها (George & Davis 2003) بأنها وسيلة مهمة للإتصالات الداخلية الصاعدة و النازلة في أي منظمة و تعتبر هي أساس من يفسر هذه الإتصالات و توصل الأفكار بشكل صحيح و مفهوم.

اما (Tylor 2008) فيرى بأنها علاقة ترابطية بين إدارة المنظمة و موظفيها، هدفها حل النزاعات و المشاكل التي تعيق عمل المنظمة .

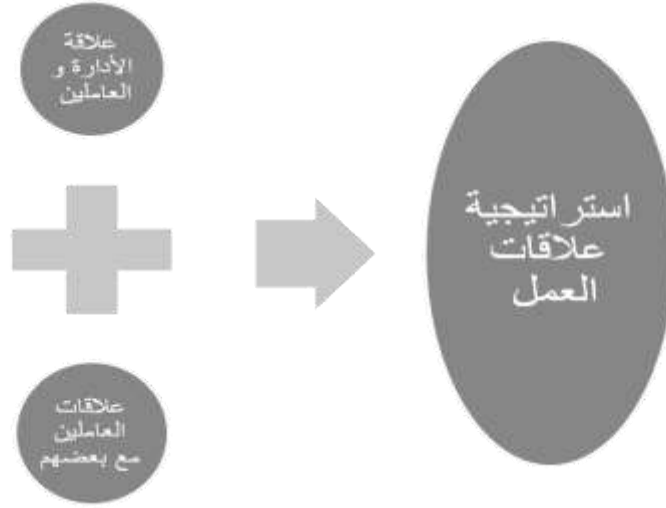
وعرفها (Griffen 2012) بأنها الورقة الرابحة لنمو أي منظمة و تحسين عملية التواصل وتطور العاملين فيها بسبب تبادل الخبرات.

أما (Jacobs 2014) فعرفها بأنها عملية تحفيز الموظفين على إبداء ما لديهم من مقترحات و معرفة ما لديهم من مشاكل .

وعرف (Swanson 2016) إستراتيجية علاقات العمل الداخلية بأنها منهج يقلل من حدة المشرف غير المبررة على العاملين عن طريق بناء علاقات سليمة بينهم وخلق تفاهات و نقاشات حول مطالبهم و حل النزاعات بطريقة إيجابية .

أما (Zhou),2017 عرف إستراتيجية علاقات العمل بأنها وسيلة تعمل على تقليل التكاليف المترتبة على العاملين من خلال خفض دوران العمل نتيجة الرضا الوظيفي وتحقيق المساواة بينهم .

ان إستراتيجية علاقات العمل تتكون من جانبين و هي بين الإدارة و العاملين من جهة و العاملين مع بعضهم من جهة أخرى و يوضح شكل (1.2) مضامين إستراتيجية علاقات العمل.



شكل(1.2):مضامين أستراتيجية علاقات العمل

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لما عكسته الادبيات

من خلال ما سبق عرضه فإن إستراتيجية علاقات العمل هي أساس نجاح أي منظمة لأن نجاحها يعتمد على العاملين و مدى رضاهم و تحقيق مطالبهم و حل النزاعات الموجودة .

(2.1.2) أهمية إستراتيجية علاقات العمل:

تحقق إستراتيجية علاقات العمل أهمية كبيرة ، نتلخص بالاتي :

Gleaner& Tour ,2010 Holman&Holtgrewe;SHEN, 2009;,2009)

Jennings &Walter, 2011;;Fraidman,2015Wang&

(Zhou,2017;Hechter,2017;Cooper2008)

1. تحقيق الاستقرار الداخلي للمنظمة و تركز أكثر على وصولها الى الأهداف المنشودة

لأن العمال و الإدارة يكونون على صف واحد و يبدأ واحدة لتحقيق الأهداف التنظيمية .

2. تحد من النزاعات الداخلية و الحد من إنتشارها و تعمل على وصول الى حل النزاعات

بطرق سلمية و أقل ضرر .

3. تساهم في نجاح و أبداع و تطوير مهارات العمال في أداء المهام بشكل أفضل من

خلال تبادل الخبرات بينهم.

4. تفعل عملية إستقطاب و جذب الموظفين نتيجة الإستقرار الداخلي لها و سمعتها في

السوق.

5. تحسن من أداء العمليات في المنظمة و من اداء العاملين فيها و من ولاءهم الوظيفي و

حماية حقوقهم وواجباتهم و منع التجاوزات عنهم و تسمح لهم بالمطالبة بحقوقهم و تتيح

لهم حلال لمشكلاتهم و الأمور المتعلقة بعملهم .

6. تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال تفعيل التشارك بالمعرفة و زيادة مساحة

الحوار والتعاون وتشجيع الافكار الجديدة.

ترى الباحثة من خلال ما تقدم أن على كل منظمة الإتجاه نحو بناء إستراتيجية علاقات عمل داخلية كونها عنصر أساسي و مهم للوصول الى تحقيق أهدافها و وغاياتها وضرورة إتباع المنظمة للإهتمام بعلاقات العمل الداخلية لحل المشاكل والازمات والحالات الطارئة التي تواجه المنظمة كونها شبكة ذات أهمية إستراتيجية عالية .

(3.1.2) التطور التاريخي لإستراتيجية علاقات العمل:

في اواخر القرن الماضي لم تكن المنظمات لديها إهتمام بعلاقات العمل داخل المنظمات و كانت هدفها الربحية ، ولكن نتيجة النزاعات الحاصلة وزيادة النزاعات في مكان العمل بدأت المنظمات تتجه لتطوير العلاقات الداخلية وإستخدام إستراتيجيات و طرق حلول سليمة للحد من النزاعات الموجودة (Richard,2000).

ونتيجة النظرة التي سادت في القرون الماضية والتي كانت تتعامل مع العامل بأنه ذلك الشيء الذي يؤدي العمل المطلوب إنجازه بوصفه آلة وعدم النظر اليه بإعتباره كيان بشري مستقل (Gale,2004) بدأت ظهور دراسات حاولت تغيير هذه النظرة و تغيير الفكر القائم حيث وضحت دراسة هوثورن(Hawthorne) التي كانت انذاك مهتمة بسلوكيات العامل مع البيئة المحيطة به في مصانع (Western Electric company) عام 1927 حيث دامت خمسة أعوام و كانت التجربة قائمة على دراسة سلوكيات العاملين في ظروف عمل مختلفة من حيث بيئة العمل و الإضاءة و ساعات الأستراحة و عزل العامل عن المجموعة و أيضا قام بوضع مجموعة من العاملين مع بعضهم أي قيام العمل السائد بشكل فريق جماعي وظهرت نتائج الدراسة أن الإنتاجية زادت في المجموعات الذي كانت تعمل مع بعضها ضمن فريق المكون من ستة أفراد وعلى ضوء ذلك انطلقت نظريات تدافع عن العامل على أنه كيان اجتماعي ذو مشاعر وأحاسيس وأن من حق العامل الشعور بالراحة و العمل في بيئة

نظيفة و أعطائه كل حقوقه وامتيازاته وكذلك تطوير علاقات العمل الداخلية و أهميتها في زيادة الإنتاجية و دورها في تطور الأداء و إعتبارها عنصر أساسي لنجاح أي منظمة وبقائها وديمومتها (Kompier,2006).

في بداية التسعينات أصبح قسم الموارد البشرية شريك إستراتيجي في المنظمة وجزء لا يتجزأ منها و أصبح له دور كبير في اتخاذ قرارات مهمة (Kaufman,2006)

ونتيجة لذلك بدأ الأهتمام بأعطاء العاملين قسم من حقوقهم و ساعات إستراحة وظهور بعض القوانين لحماية العامل من أي ظلم ولكن لم تكن تطبق في جميع أنحاء العالم (Barkan,2010)

و في دراسة (Hassan,2012) أكدت على أن علاقات العمل الداخلية عنصر مهم في كل منظمة لضرورة إستدامة المنظمات و بقاءها و المحافظة على تحقيق الميزة التنافسية.

بينما أكدت دراسة (Appelbaum ,2014) أن المنظمات التي تتبع نهج إستراتيجيات علاقات العمل تحد من النزاعات و المشاكل داخل مكان العمل و الحد من دوران العمل التطوعي و خفض التكاليف المترتبة عن دوران العمل و تحقيق أهداف المنظمة المنشودة

كما أن علاقات العمل الداخلية حدث من الصراعات القائمة والنزاعات بين العاملين اضافة الى انها اشبة بنقابات داخلية لحماية العاملين أولاً والمنظمة بصورة عامة من المتغيرات البيئية الخارجية (Estreicher,2015).

كما اكد كل من (Zhu & Shi,2016) أن العمل الداخلي بصورة منتظمة هي من أبرز الاسباب التي تجعل المنظمات تزدهر وتجعل من المنظمة قوية للتنافس.

(4.1.2) ابعاد استراتيجية علاقات العمل:

توجد عدة أبعاد لإستراتيجية علاقات العمل، إلا ان الأبعاد التي تم إعتماها في الدراسة الحالية هي الابعاد المستخدمة في دراسة (Medvedeva,2014) لانها تتسم بالحدائة وموضوعية وقابلة للقياس وتضم الابعاد الاتية :

1. النهج (صيغة العلاقات) The Approach(form) of the relations

يمثل قاعدة بناء علاقات العمل و هو من يحدد طبيعة علاقات العمل و التي تولد بين العاملين في المنظمة و ما هي دوافعها و طريقة تبادل الثقافات بين العاملين و تحديد السلوكيات المشتركة بينهم و هي قاعدة تسير عليها المنظمات في بناء معايير العلاقة بينها وبين العاملين.(Maline,2000) وعرف(Algan,2007) أن النهج هو مجموعة من السلوكيات و الثقافات المكتسبة و تدرج ضمن اطار معين و تطبق على العاملين في المنظمة.

النهج هو ذلك العرف السائد الذي تبنى عليه قاعدة العلاقات بين العاملين في المنظمات نتيجة لتبادل الثقافات القائمة بين العاملين مما يجعل من المنظمة أكثر تفاعلاً مع البيئة الخارجية (Medvedeva,2014)

تري الباحثة أن من خلال النهج فإن علاقات العمل في المنظمة أصبحت أكثر ترابطا كما أن له أهمية كبيرة في تحسين من علاقات العمل الداخلية و كذلك تطوير العلاقات التنظيمية داخل المنظمة إضافة الى ذلك فإن المنظمات المتبعة لنهج معين تعمل على تحقيق المساواة و العدالة بين العاملين في المنظمة و شعور العاملين بالرضا الوظيفي نتيجة تحقيق المنهج.

2. الأحساس (أدراك) العلاقات Sense of the relations

هو ذلك الشعور النابع عن العملية العقلية التي يتم من خلاله فهم الأحداث و المواقف شعورياً و هو الذي يدفع المرء للقيام بعمل بشكل صحيح أو خاطئ (Joseph & Newman, 2010)

و يعرف ايضاً (Maitlis & Christianson, 2014) أنه العاطفة إتجاه الآخرين إما أن تكون محبة أو كره فإذا كانت سلبية تؤدي الى حدوث صراعات أما المحبة تولد نوع من العمل بروح الفريق و التعاون و خلق مودة في مكان العمل.

كما عرف (Lwis, 2016) الأحساس أنه ذلك الإدراك غير الملموس و هو العيون العقلية التي تجعل من المستجيب يأخذ إنطباع و تصور عقلي مأخوذ من إنطباع المقابل.

تجد الباحثة أنه من خلال الإحساس يشعر العاملين بالتفاهم مع بعضهم و الشعور بالآخرين و الشعور بأنهم مجموعة واحدة و حل المشاكل التي تواجههم و كذلك شعورهم بالأمان في مكان العمل نتيجة إحساسهم بمعاناة بعضهم.

3. محتوى العلاقات The content of the relations

محتوى العلاقات هو ما يوجد في الذهن و يحس به الفرد في لحظة ما و يمكن أن يفصح عنه بأسلوب معين و هو ما تحتويه المنظمة من سلوكيات و خبرات و مهارات بين الأفراد. (Yunna, 2004)

وأشار (Kanibir 2012) أن محتوى العلاقات الايجابية تمثل جذور لنجاح المنظمة في تكوين علاقة العاملين مع بعضهم و تحقيق إستراتيجية علاقات عمل.

كما انها عرفت بأنها أساس لوضع نظام التفاوض الجماعي و التشاور بين الإدارة العليا و العاملين من جهة و العاملين ما بينهم من جهة أخرى و هي الأساس للحد من النزاعات الداخلية و وضع قوانين و أنظمة داخلية لتحقيق المساواة بين الأفراد و تحقيق متطلباتهم (Men,2014)

وقد عرف (George,2016) أن المحتوى هو ما يتكون في علاقة من حيث الأفراد و الأفكار و الثقافة الموجودة حيث من خلالها تكون المبادئ و قيم بين الأفراد و الى ماذا يسعى العاملين في المنظمة تحت معطيات المتوفرة لديهم.

أن محتوى علاقات العمل تقرب الأفراد مع بعضهم في المنظمة و التي توضح أغلب العلاقات مع الزملاء كما أنها تتيح حل المشكلات للأفراد و العاملين داخل المنظمة من خلال المحتوى المتعارف عليه داخل المنظمة (Williams, 2017)

ترى الباحثة أن محتوى العلاقات مهم جدا لمعرفة إتجاه أفكار و آراء العاملين حول مواضيع مهمة في العمل و طرح أساليب جديدة و أفكار تساعد لتحسين المستمر للعاملين .

4. عمليات علاقات العمل The processes of the relation

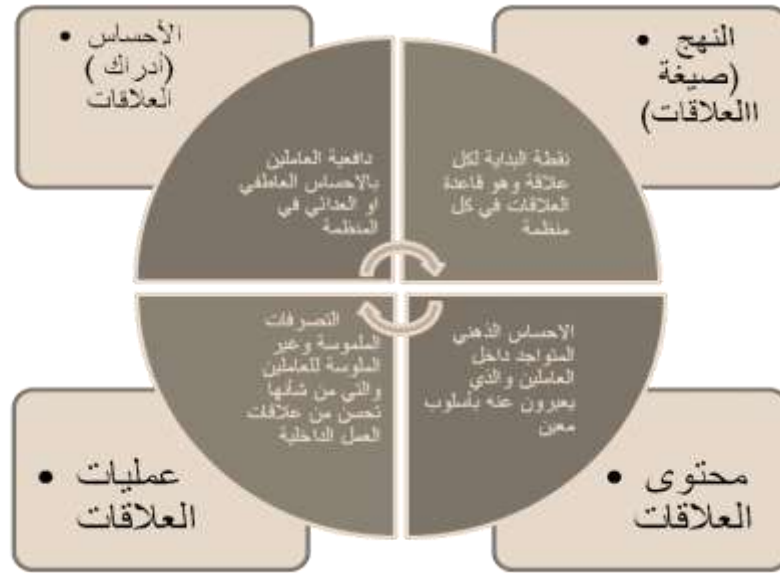
عرفها كل من (Thylor & Francis,2008) هي مجموعة من الأساليب و التصرفات الملموسة و الغير ملموسة التي يتبعها أو يستخدمها العاملين في المنظمة للحد من التمر و العمل على تحسين من علاقات العمل الداخلية بين الأفراد المنظمة الواحدة.

وأكد (Kumar, 2012) أن تحسين علاقات العمل الداخلية مرتبط بتصرفات و أنشطة العاملين من تحسين الأساليب المتبعة في المنظمة و الحد من السلوكيات الخاطئة من قبل الإدارة.

كما وضحت دراسة (Poole,2013) أن العمليات المتبعة داخل المنظمة من قبل العاملين تؤثر بشكل كبير على قرارات الإدارة العليا المتبعة بحق العاملين.

أن مجمل العمليات في المنظمة هي من تتحكم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالقرارات المتبعة بحق العاملين و هي من تحد من الاضطهادات بحق العاملين و تقلل من تنمر المشرفين في العمل (Overton, 2016).

ترى الباحثة أن عمليات العلاقات هي أساس وجود العلاقات العمل و هي التي تحدد فاعليتها و فائدتها و الصدى الإيجابي الذي تتركه في المنظمة و مدى تأثيرها على العاملين و يوضح شكل (2.2) من أعداد الباحثة أبعاد إستراتيجية علاقات العمل و مؤشراتها.



الشكل (2.2): أبعاد أستراتيجية علاقات العمل و مؤشراتها

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لما عكسته الادبيات

(2.2) المحور الثاني: سلوكيات التتمر في مكان العمل

(1.2.2) مفهوم سلوكيات التتمر في مكان العمل

تعكس سلوكيات التتمر مجموعة من السلوكيات السلبية التي تصيب العاملين نتيجة الأعتداء المعنوي و النفسي الذي يتعرض له في المنظمة و الذي يؤثر بشكل مباشر على إنجاز العمل و على تحقيق

المنظمة لأهدافها و هو من المفاهيم الخطيرة و المنتشرة في مكان العمل. (Namie, 2007)

عرف (Wenger, 2012) التتمر بأنه ذلك الأسلوب الخاطئ المتبع من قبل المشرفين في المنظمة مع العاملين فيها و ينتج عنه إحباط و غضب و شعور بالتعاسة للعامل و عدم حدوث رغبة في العمل مما يعكس ذلك سلبيًا على المنظمة.

و أكدت (Turner 2014) أن سلوكيات التتمر تؤثر على أداء العاملين و إنتاجيتهم ، كما أنها تؤثر على سمعة المنظمة على مدى البعيد.

كما يؤدي التتمر في مكان العمل إلى إندام الثقة بين العاملين والمنظمة كما أنها وسيلة التي يتبعها البعض لسلب قدرات أو خفض حافز الموظف. (Bartlett, 2016).

كما أعتبر كل من (Boddy & Taplin 2017) سلوكيات التتمر من المفاهيم الخطيرة والمعروفة في المنظمات بغض النظر عن المكان و الزمان وطبيعة عمل المنظمة، كلمة التتمر في مكان العمل يعني الإعتداء المعنوي والنفسي وسلوك السلبي الذي يتعرض له العامل ويعيق من إنجاز عمله بشكل صحيح و صحي.

(2.2.2) مساوئ سلوكيات التتمر في مكان العمل :

إن التتمر هو من أكثر من السلوكيات داخل المنظمات والتي تؤثر سلبا في نفوس العاملين وتعمل على تقليل دافعية العاملين ورغبتهم في ممارسة النشاطات المطلوبة وترك وظائفهم ، وينتج عنه خسارة الكثير من الموهوبين نتيجة الأساليب الخاطئة المتبعة في كل منظمة ومن أبرز هذه المساوئ: (vega&comer,2005).

1. إن المنظمات التي يعاني العاملين فيها من سلوكيات التتمر هي أكثر المنظمات التي تكون ذات طابع متفكك و ضعيف و تعاني من مشاكل في الإستقطاب و الجذب و التعيين.
2. إن سلوكيات التتمر لها أثر كبير على المدى البعيد فهو يؤثر على الإنتاجية و على سمعة المنظمة و على معدل الدوران المنظمة و قد يسبب خسارة مادية كبيرة للمنظمة بالإضافة الى فقدان اصحاب المواهب العالية و الخبرات التي تمتلكهم المنظمة.
3. إن سلوكيات التتمر تؤثر في استقطاب و جذب المواهب إلى المنظمة نتيجة لسمعة المنظمة الناتجة عن سلوكيات المتبعة من قبل المشرفين فيها.
4. تؤثر سلوكيات التتمر بشكل سلبي على عملية الابتكار و الإبداع في مكان العمل نتيجة المضايقات المستمرة على العاملين.

(3.2.2) التطور التاريخي لمفاهيم السلوكيات التتمر في مكان العمل:

النتمر هو صفة موجودة مع البشر منذ الأزل ترافقه في شخصيته و تنعكس بسلوكيات سلبية عداية في التعامل مع الآخرين خصوصا إذا ما كانوا يعملون تحت إمرة الشخص المتتمر، (Namie,2011) وبدأ الانتباه إلى موضوع التتمر في أواخر القرن الماضي عندما أقدمت مجموعة من الممرضات على الانتحار الجماعي نتيجة تعرضهم إلى الإستهلال و الذل و التتمر من قبل الأطباء فهذه الحادثة لفتت نظر العالم هينز لامين (Heinz Layman) وبدأ يبحث الأسباب الحقيقية وراء الانتحار فتوصل إلى أن الممرضات كن يتعرضن إلى التتمر فبدأ أول من يدعوا إلى قوانين تحمي حقوق العاملين فأول دولة إستجابة للحملة هي السويد (Rayner&hoel,1997).

و قام بفتح عيادة صغيرة يعالج ضحايا الذين تعرضوا إلى التتمر و بعد ذلك قام الكاتب البريطاني اندريا ادامز (Andrea Adams) بنشر مقالات و توعية في مجلة عالمية يدعوا الناس لإدراك خطورة التتمر و مضاره حيث لاحظ نسبة التتمر الذي كان يحدث في المنظمات فقام بكتابة أول كتاب عن التتمر في العمل : كيفية مواجهة والتغلب عليه (Bullying at Work: How to Confront and Overcome itNarine,2016).

هذا الموضوع بدأ يلفت نظر الباحثين الأمريكيين؛ وجاءت الأعمال الأولية في هذا الموضوع من المتخصصين في مجالات علم النفس والموارد البشرية، ودراسة تأثير هذه السلوكيات على الأفراد والمنظمات و بدأ بظهور كتب تحت عنوان "المشرف المتسلط" (The authoritarian supervisor) و المدير الظالم (The unjustified boss) حيث كانت أغلب الكتب تتحدث عن مواقف من واقع العمل و حكايات واقعية للضحايا التتمر من قبل المشرفين و شهود من العاملين في منظمات كبيرة و معروفة تعرضوا وواجهوا سلوكيات تنمر من المشرفين. (Valentine ,2016)

بعد هذه الحملات و الكتب و مطالبات العاملين بالامان جاء العالمين الشهيرين الأمريكيين نامي و روث "Dr Namie &Routh" بجمع معلومات و بيانات و حالات واقية عن التمر في مكان العمل حيث قاموا بمطالبات قانونية تحمي العاملين من التمر و بناء نقابات عمل و قوانين تحاسب الشخص المتمتر و توعية الناس لأبعد الحدود و إستخدموا مصطلح (labor bulling) وحيث بذلوا جهودهم لفضح المنظمات و الشركات التي تسئ معاملة عمالها، وألفوا الكتاب الأول بعنوان BullyProof stop the hurt"yourself at work: personal strategies to "دلائل التمر في مكان العمل : إستراتيجيات التوقف عن التعرض للاذى.

و بعدها نشرت في صحف و مجلات شهيرة و قاما الباحثين بحملات و بناء جمعيات و روابط مع أقسام الموارد البشرية للمنظمات للتوعية و الحد من السلوكيات التمر (Turnay,2003) .

وبعد ذلك قدمت الباحثة ميشيل شيهان (Michel Sheehan) كتاب أسمه (الفناء الخلفي الى غرفة المجلس) "From backyard to board room" و كان الكتاب يفسر وجود التمر من المدارس وصولاً الى مكاتب العمل حيث أحدث هذا الكتاب ضجة كبيرة خصوصاً من النساء العاملات و من خلال هذا الكتاب تم وضع قنون تحمي النساء من التمر في أستراليا عام 2005 (Mauts, 2013) من 2007-2011 قام دكتور نامي " Namie" بتكملة كتابه الثالث "The bully free workplace" "بيئة عمل خالية من التمر " و قام بأعطاء محاضرات في الجامعات و المنظمات و تم بناء موقع رسمي له لإيجاد حلول و تواصل مع المنظمات بشكل مباشر.

وفي عام 2017 قام بإنشاء جامعة ضد السلوكيات التمر حيث يتم إرسال المديرين و المشرفين في المنظمة التي تعاني من التمر و تدريب المديرين و بناء خلفية صحية له و تعليمه كيفية التعامل مع العاملين (Namie,2017).

(4.2.2) أهمية دراسة سلوكيات التتمر في مكان العمل:

إن أهمية دراسة سلوكيات التتمر تظهر بالنقاط الاتية : (Bartlett,2016;Narine,2014; Namie, 2011 &) :

1. معرفة نسبة سلوكيات التتمر الذي يتعرضها لها العاملين و ما ردود فعلهم.
2. تحديد ما يحتاجه العاملين فعليا للحد من سلوكيات التتمر .
3. دراسة جميع جوانب التتمر و فجواته العلمية.
4. تشخيص الخسائر المترتبة على التتمر.
5. تحليل نوع التتمر الأكثر ضرراً و أنتشاراً في المنظمات .
6. تسليط الضوء على النقاط الرئيسية المسببة للتتمر.
7. بحث النتائج التي تخلفها سلوكيات التتمر داخل العاملين.

(5.2.2) أبعاد سلوكيات التتمر :

في هذه الدراسة الحالية تم إعتداد سلوكيات التتمر والتي توضح أكثر حالات التتمر شيوعا وأكثرها تداولاً بين المنظمات (Turner,2014) ، والتي هي :

1- الصراخ العلني (Screaming-Mimes)

هو سلوك عدواني ينتج عن طريق رفع الصوت و الكلام بلهجة غليظة و طريقة غير مقبولة اجتماعيا و كذلك إستخدام الألفاظ البذيئة مما ينتج عن ذلك إنطباع سي من قبل العاملين الذين هم تحت سيطرة

المشرف و هو سلوك شائع إلا انه من أسوأ الطرق للتعامل مع العاملين مما يجعلهم دائماً في حالة توتر (Namie,2010).

وطبقاً إلى Barker(2013) فإن أكثر السلوكيات شيوعاً في المنظمات التي تعمل على التتميز هو صراخ العلني و هو من أكثر المواضيع سلبي على الصحة التنظيمية . كما عرفه Mauts(2013) هو القدرة على السيطرة على الآخرين و توجيه سلوكهم عن طريق الصوت العالي و التهديد و الألفاظ غير الائقة مما يعرض العاملين للضغط و ضعف التحضير و عدم قيامه بالعمل.

و هي اسلوب متكرر في المنظمات كطلب من العاملين أداء واجباتهم و عملهم بصورة سلبية و بصوت مرتفع و بدون مبرر و كذلك شعور الموظفين بالعمل بالخوف و التهديد نتيجة الصراخ العلني من قبل المشرفين (Devonish,2017)

ترى الباحثة أن الصراخ العلني أكثر السلوكيات سلبي على الأفراد والتي يجب على المنظمات أن تعمل على الحد منه كما أن الصراخ من أكثر الأسباب جعلاً للموظف يكره العمل الذي يقوم به وكذلك فإنه يسبب توتر لدى العاملين في المنظمة ويجب على المديرين في الشركات أن يعملوا على الحد منه لما فيه من أضرار نفسية تنعكس سلبي على الصحة التنظيمية وأداء العاملين .

2- النقد المستمر (Non-stop criticism)

هي إنتقاد العاملين في المنظمة على فعل أو كلام أو تصرف بدون توقف و لاكثر من مرة واحدة و قد يكون غير مبرر و بصورة مستمرة الأمر الذي يجعل العامل ضعيف الشخصية و وليس له الرغبة في العمل.(Namie,2003).

و قد عرف (Bartlett & Barlett(2011 أن النقد هو حالة نفسية عند بعض الأشخاص تنعكس سلباً على العاملين في المنظمة و تترك آثار سلبية ينتج عنها ضعف في الأداء و ضعف في الشخصية .

كما أن المنظمات إعتمدت أسلوب النقد غير المبرر الذي ترك ذلك الأنطباع السيء عند العاملين و عدم حدوث الابتكار و خلق جو من المعرفة في المنظمة و عدم إستخدام النقد البناء الذي يحقق من غايات و أهداف المنظمات (Mauts,2013)

فالنقد المستمر يحطم من معنويات العاملين في المنظمة و كذلك شعور العاملين بعدم التقدير من قبل المشرف، وكذلك فإن دافعية العاملين تنخفض نتيجة النقد المستمر من قبل المشرفين (Namie,2014).

ترى الباحثة هنا أن النقد المستمر هو الإسلوب الذي يجعل العاملين يفقد حماسهم و تثبتهم بأنفسهم و ترى أنه يجب على المشرفين تغيير النقد المستمر الى النقد البناء و بشكل إيجابي لجعل العامل يستوعب الكلام و النقد ، كما ترى الباحثة أن النقد المستمر هوا إنتقاص من العاملين في المنظمة ومحاولة الإساءة اليهم بصورة مستمرة مما يجعل ذلك سبب في التخاذل في العمل وترك الوظائف وخسارة المنظمة للموهوبين .

3- الحرمان من استخدام الموارد (Deprivation of recourses)

يقصد بها عدم توافر الموارد في البيئة التي يحتاجها العامل من لوازم أساسية و الأمور الصحية و الخدمية التي تكون ذات أثر سلبي على المنظمة في أداء العاملين.(Namie, 2012)

كما عرفها (Hamzie,2014) بعدم توفر الحاجات الأساسية للعامل لأتمام عمله مثل البيئة الداخلية للعمل حيث يعتبر من أخطر سلوكيات التي يتبعها المشرفين .

فالحرمان من الموارد المنظمة تؤثر بشكل كبير على إستمرارية إنجاز المهام المطلوبة من قبل العامل و كذلك حدوث تراجع في الأداء العاملين في المنظمة و كذلك الحرمان من الموارد يؤثر على ولاء العامل للمكان الذي يعمل فيه و كذلك حدوث هدر في الوقت نتيجة الحرمان من إستخدام الموارد (Napoleto,2016)

وقال (Turner,2014) أن الحرمان ليس فقد الحرمان العامل من المواد الأساسية التي يحتاجها لإتمام عمله و أنما الحرمان من ساعات الإستراحة و الحرمان من المعنوية التي يحتاجها و الحرمان من حقوقه فهذه الأشياء تفقد العامل الولاء و الأداء العمل بشكل صحيح .

حيث ترى الباحثة أن الحرمان من الموارد من السلوكيات السلبية الحساسة التي تمس العامل و شعوره و يجب على المديرين الأقسام الأنتباه الى تفاصيل القسم و تفاصيل العمل لمعرفة ما ينقص العامل لإتمام عمله.

4- الضغط غير المبرر (Unjustified stress)

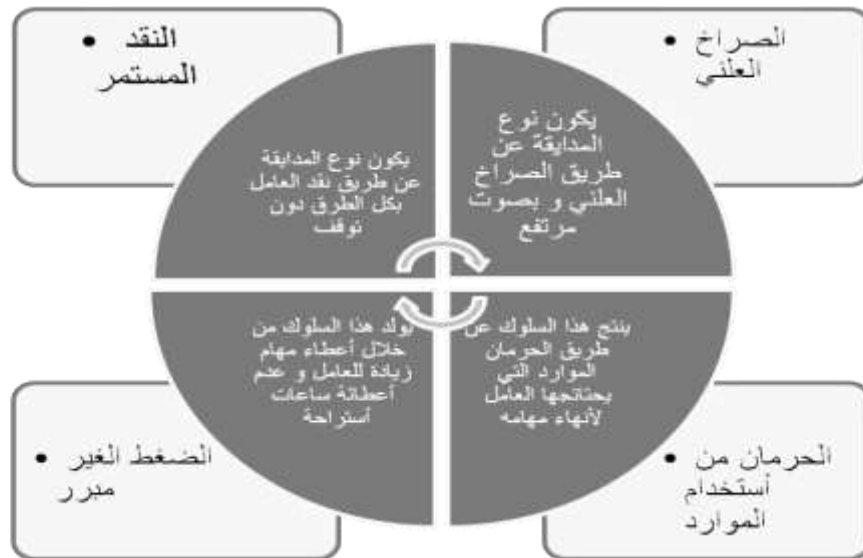
يقصد بالضغط غير المبرر هو الضغط على العامل بوسائل مختلفة سواء كانت ضغط معنوي أو ضغط جسدي أو ضغط نفسي أو ضغط في ساعات العمل أو ضغط في إسرار في الإنجاز المهم المطلوبة منه(Tambur,2012)

واشار (Glambek(2014 أن الضغط الغير مبرر يؤثر مباشرةً بالعاملين ويضعف من ولائه للعمل كذلك شعوره بالأمان لأن الضغط يجعل العامل يفقد السيطرة على أعصابه و فقدان دافعيته لإنهاء مهامه بشكل سليم .

كما عرفه (Easteal & Ballard(2017 أن الضغط غير المبرر يزيد معدل دوران العمل نظرا لتأثيره المباشر بالشعور النفسي للعامل كذلك يزيد نسبة تعرض العامل للأمراض مثل القولون العصبي و وجع في الرأس و إرتفاع ضغط الدم في الجسم مما يجعل المنظمة تدفع تكاليف للعلاج هذه الحالات داخل المنظمة و تحمل مسؤوليات أكبر من طاقتها .

ترى الباحثة أن الضغط الغير مبرر يجعل العامل بشكل كبير بتركه لعمله ممايزيد تكاليف الدوران و يجي على المنظمة إعطاء أهمية لهذا الموضوع كونه يؤثر سلبيا على الأفراد . كما ان هناك العديد من المنظمات هدفها النجاح والوصول الى الديمومة ولا يوجد فيها مراعاة لفسية العاملين وحرمانهم من أبسط مستحقاتهم كل ذلك ينعكس سلبا على أداء العاملين في المنظمة ، فعلى المنظمات أن تراعي نفسية العاملين واطهار أهميتهم في المنظمة.

ويلخص الشكل (3.2) من إعداد الباحثة" سلوكيات التمر المعتمدة بالدراسة الحالية ":



شكل (3.2): سلوكيات التتمر في مكان العمل

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لما عكسته الأدبيات

(3.2)المحور الثالث: ممارسات الإدارة بالتجوال (Management by

(wondering aroundPractices

(1.3.2) مفهوم الإدارة بالتجوال

هي عملية تحقيق التواصل و التفاعل و متابعة العاملين عن قرب من خلال الجولات التي يقوم بها المديرين ويراد من ذلك قيام المدير بزيارات الى أماكن عمل العاملين و قدرته على حل المشاكل التي تعاني منها الأقسام. (Emmons,2006)

وبين Zundel(2013) أنها نهج إداري حديث يعرف بأنه خروج المسؤولين من مكاتبهم و التوجه الى الميدان أو الى أماكن العمل لمعرفة ما يجري عن قرب مما يتيح للعامل عن التعبير برأيه و أفكاره .

وأشار Burris(2016) الى أن الإدارة بالتجوال تعطي صلاحيات و تفويض أكثر ينتج عنه تحقيق الفاعلية و السرعة في الإنجاز و إشعار العاملين بالإحساس بالمشاركة و بالتالي القضاء على بيروقراطية و كذلك إعادة توزيع العمل.

ويظهر أن الإدارة لم تعد بذلك الروتين الإداري المتعارف عليه بل أصبحت تمس الجانب الحسي و المعنوي عن طريق تلبية الإحتياجات و الرغبات من خلال تجوال المديرين و تحقيق الإنسجام بين العاملين و تحسين علاقات العمل الداخلية.(Serrate,2017)

(2.3.2) أهمية الإدارة بالتجوال:

يمكن ايجاز أهمية الإدارة بالتجوال بالنقاط الآتية : (Mekinny2004;serrat,2009);
الخضيرى،(2000)

1. تقسيم العمل بصورة صحيحة على العاملين و إشعارهم بالعدالة و كذلك تنظيم و ترتيب المهام بين العاملين.

2. الإسراع في إنجاز و تنفيذ المهام المطلوبة من العاملين بسبب القيام بالتجوال من قبل المدير.

3. معرفة إحتياجات المنظمة و إحتياجات العاملين و معرفة مشكلاتهم لإن الإدارة بالتجوال

تجعل من المديرين على إطلاع واسع حول ما يجري في المنظمة

4. تعمل على تطبيق فلسفة اللامركزية في الإدارة مما يسمح للمرؤوسين تقديم أفكارهم وممارسة

التمكين وتسريع عمليات إتخاذ القرارات.

5. تمكن المديرين من رؤية الحقائق على أرض الواقع و هذا إما يساعد على التوصل الى حلول

للمشاكل.

6. تعمل الإدارة بالتجوال على تحسين علاقات العمل الداخلية.

7. إعادة هيكلة العمل و تنظيمه بين العاملين و بين الأقسام رفقا للملاحظات المدير أثناء تجوله.

8. تحسين مستوى الخدمة المقدمة الى العملاء و تطوير مهارات العاملين و تتميتها من جانب آخر يسهم في تعزيز الشعور بالانتماء و الشعور بالتقدير و الاحترام.

(3.3.2) التطور التاريخي للإدارة بالتجوال :

في أواخر قرن الماضي و بالذات وتحديداً في عام 1940 عندما قامت الثورة الصناعية و انتشار المصانع بدأ ظهور فلسفات إدارية و نظريات جديدة حول أساليب الإدارة و منها الإدارة بالتجوال حيث لاحظ كل من "Tom Peters and Bob Waterman" استخدام الإدارة بالتجوال MBWA بشكل غير رسمي في المنظمات الكبيرة عندما وجدوا مدراء الشركات CEOs يقضون ساعات طويلة في العمل و نجاح هذه المنظمات بطريقة لم يكن أحد يتوقعها و من هنا الفوا كتاب أسمه In Search of Excellence, و كان أساس هذا الكتاب هو مقابلة مدراء هذه المنظمات و معرفة أسباب نجاحها و قد كان جواب معظمهم أنهم من خلال التفاعل المباشر مع العاملين خلقوا بيئة أمان و صدق وولاء للعاملين لتكملة مهامهم بطريقة فعالة و خلق قادة من العاملين و القيام بمعالجة المشاكل قبل وقوعها و تفادي الأخطاء و أيضا يقومون بمشاركة مع العاملين بالعمل و ليس إدارتهم فقط، ومن هنا بدأ تسليط الضوء على الإدارة بالتجوال التي هي ليست نظرية جديدة ولكن لم تكن من الممارسات التي اتبعت في تلك الفترة.(Streshly & Gray, 2012)

و في التسعينيات بدأ تطبيق الإدارة بالتجوال MBWA في المدارس و الجامعات و الاكاديميات التعليمية و كان لها صدى كبير في نقل التعليم الى مرحلة جديدة و إحداث فرق حيث بدأوا مديريين

المدارس بتطبيقها ثلاث أيام في الأسبوع مما أدى إلى رفع نسبة الإتصالات الداخلية في المدارس و معرفة المشاكل المتكررة وحلها جذريا (Buncker , 2008).

بعد ذلك أصبحت جزءاً لا يتجزأ في تطبيقها في المنظمات الناجحة مثل :

McDonald's, automotive industry leader, General Electric, s مما جعل هذه المنظمات توصل الى العالمية وأحد أسرار نجاحها كان بسبب التطبيق الإدارة بالتجوال (Detert & buriss, 2017).

(4.3.2) أبعاد ممارسات الإدارة بالتجوال:

أن للإدارة بالتجوال أبعاد متعددة تختلف من باحث الى آخر حيث تم في الدراسة الحالية اعتماد الأبعاد الواردة في دراسة (Trucker&Singer,2015) لتوضيح مفهوم الإدارة بالتجوال والأهمية التنظيمية لها.

1- التفاعل المباشر بين المدير و العامل : Interact between the manager and

employee

خلق نوع من المودة لزيادة ثقة العامل بنفسه و لتطوير أدائه و نقل ثقافة جديدة الى العاملين في المنظمة و بناء ثقة ومصادقية بين المدير و العاملين و تحسين الإتصال بينهم. (Carmeli, 2003) و أكدت دراسة Jones(2011) بأن ثقة العاملين بالمدير توضح لهم الرؤيا الواضحة لإحتياجات القسم و أحداث تغيير حقيقي على اتخاذ القرارات الجذرية لتحسين علاقات العمل.

واشار (2015) Aarons إلى أن الإدارة بالتجوال عملية متكاملة تسعى الى خلق جو من العلاقات الصادقة لتحقيق الأهداف عن طريق تنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين في وقت أقل .

فالإحتكاك المباشر مع المدير يساعد على كسر الحواجز مع العاملين في المنظمة و كذلك يمكن المديرين من معرفة نقاط القوة و الضعف العامل و كذلك حصول الولاء للمنظمة من قبل العاملين نتيجة شعورهم بالأمان و ملاحظة تحسين الأداء نتيجة الدعم المعنوي الذي يحصلون عليه من المديرين و تحسين تبادل الآراء و المقترحات بين المدير و العامل (Gibson,2015)

ترى الباحثة أن المديرين يجب أن يتجهوا للتفاعل المباشر مع العاملين كونه هذا الأسلوب يمكنهم من معرفة الحقائق و المشاكل الفعلية التي تؤثر عليهم .كما ان اللقاءات المباشرة مع العاملين في المنظمة تسهم وبشكل كبير من رفع معنويات العاملين وحل مشاكلهم وجعلهم قريبين من الإدارة كما لها اهمية لتوضيح الرؤية للمديرين في معرفة الاحتياجات في الاقسام والفروع فعلى المنظمات ان تهتم الاهتمام الكبير في هذا الشأن.

2- تحسين الأداء (performance improvement)

قدرة المدير على تحفيز العاملين على العطاء الأفضل و الإرتقاء بمستويات الأداء و تحقيق مطالب العاملين و تعميق إحساسهم في وضع الأهداف.

كما أشار (2010) Galaviz أن تحسين الأداء يرتبط قدرة المدير على كشف المبكر على المعوقات التي تعيق العامل من التطور و التقديم الأفضل في العمل.

كما بينت دراسة (Smith,2014) على أن تحسين الأداء مرتبط بالأبداع الإداري و إعادة ترتيب أولويات العاملين و تركيزهم على مدى تقديم مآلديهم من إبداعات و أفكار جديدة.

فإن الأداء يتحسن نتيجة التوجهات التي يحصل عليها العاملون من المنظمة و كذلك فإنها تساعدهم على حل مشكلاتهم و أن الملاحظات التي يحصل عليها العاملون من المديرين تساعدهم على التعلم التنظيمي و الحصول على المكافآت (Liu,2017).

إن أهمية الإدارة بالتجوال تكمن من خلال ملاحظة أداء العاملين في المنظمة و هذا الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة و تطور الفكري للعامل و تعلم كل ما هو جديد و فعال .

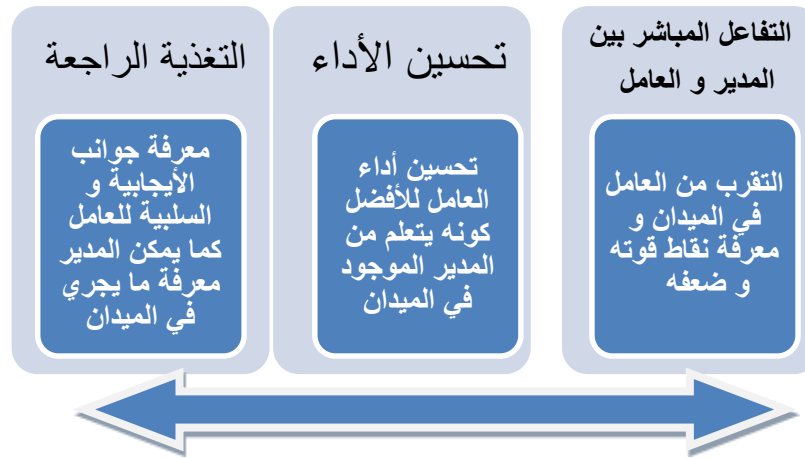
3- التغذية الراجعة (The feedback)

تعرف بأنها قياس للأداء الفعلي مع المخطط له أما بالإدارة بالتجوال له أفاق أخرى حيث تتيح الإدارة بالتجوال العاملين بالتعبير بصورة مباشرة عن آرائهم ووجهات نظرهم و تمكن العاملين من تنمية مهاراتهم.بينت دراسة (Byrne &Flood,2015) أن تبرز أهمية الإدارة في التجوال في التغذية الراجعة من خلال معرفة مدى تفاعل الأفراد و مدى إدراكهم بالأخطاء و الأبتعاد عنها و تعلم الذاتي من الأخطاء و زيادة وعي العاملين و تشجيعهم لتطوير الذات و الإعتماد على أنفسهم .

و بين (Hodge(2016 أن التغذية الراجعة تساعد المنظمة على معرفة ما يجري في الميدان و معرفة المشاكل المتكررة والمضايقات في العمل والحد منها وأتخاذ إجراءات جذرية للمشاكل و تطوير الأقسام في المنظمة و جعلها متطورة و خالية من النزاعات

كما وضحت دراسة (Bolman,2017) أن التغذية الراجعة تتيح للعاملين معرفة نقاط ضعفهم و قوتهم من خلال تبادل الآراء و النقد الفعال و أخذ قرارات تختص بتدريب العاملين الذي لديهم ضعف في مهارات معينة لزيادة الثقة لديهم.

ترى الباحثة أن أهمية التغذية الراجعة من خلال معرفة نتائج الأداء و معرفة نقاط القوة و الضعف و العمل على تحسين العمل و إيجاد الحلول المبتكرة. فهي أشبه بنتائج تعود الى المنظمة تستطيع إداره العليا اكتشاف ما لديها من اخطاء ووضع ما لديها من ملاحظات تحسن من أداء العاملين ومن سلوكياتهم وتجد حلول تجعل من المنظمة أكثر قوة و يوضح الشكل(4.2) ممارسات الإدارة بالتجوال المعتمدة بالدراسة الحالية من أعداد الباحثة.



الشكل (4.2): ممارسات الإدارة بالتجوال المعتمدة بالدراسة الحالية
المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لما عكسته الادبيات

ثانياً: الدراسات السابقة

❖ دراسة (Yunna, 2004) بعنوان: " The employee-public-organization chain in

relationship management “case study of government

organization" هدفت الدراسة الى معرفة الأدوار الحرجة الذي يلعبها الموظفون لبناء علاقات

عمل ومدى فاعليتها ودراسة أثرها على المدى البعيد حيث تم اخذ العينة في منظمات مختلفة

حكومية في واشنطن ومقابلة العاملين في قطاعات مختلفة من عمر 18-65 و يعملون في 12

وظائف مختلفة و أظهرت النتائج على ان علاقات العمل الداخلية تلعب دور كبير في تحقيق

أهداف المنظمة والحد من المشاكل بين الموظفين لذلك يجب تعزيز بناء علاقات عمل لانها تحد

من مظاهر التمر و الإساءة من قبل الإدارة العليا و المديرين على الموظفين .

كانت ابرز النتائج أن إستراتيجية علاقات العمل الداخلية بين الموظفين لها معايير مكتوبة لضمان

بقائها وديمومتها داخل المنظمه لحل المشكلات والازمات والتقليل من الضغط غير المبرر له على

العاملين في المنظمة ، كما اوضحت الدراسة أن اغلب المنظمات الحكومية التي تتبع إستراتيجيه

علاقات العمل هي أقل المنظمات التي يتعرض العاملين في المنظمة الى الإساءة في القطاعات

المختلفة من المنظمة المبحوثة. اضافة الى تحسين أداء العاملين وإشعارهم بأن الإداره الداخلية لعلاقات

العمل وجدت لِحمايتهم والحد من الإساءه لهم .

❖ دراسة (THYLOR& FRANCIS ,2008) بعنوان: " External and internal labor

"flexibility in Spain: a complimentary effect on firm's performance

هدفت هذه الدراسة معرفة طبيعة العلاقات العمل الداخلية و الخارجية للمنظمة و متى تكون فعالة و حيث بلغ مجتمع الدراسة 1,403 شركة صناعية إسبانية واعتمدت الدراسة طريقة المسح في دراسة البيانات حيث بلغ الدراسة منذ عام 2002 واجريت عملية المسح على (125) شركة وصعودا تدريجيا وفي عام 2008 تم اكمال الدراسة المسحية Survey والتي اجريت على مجتمع الدراسة حيث أظهرت النتائج وجود تأثير كبير للمرونة في فعالية علاقات العمل الداخلية و الخارجية للشركات و يجب تفعيلها لحل نزاعات كبيرة .

❖ دراسة (AlRawashdeh, E. T., 2012) بعنوان : " the impact of management by

achieving organizational excellence among "walking around on employees in Arab potash company
"في الأردن-الطفيلة-

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال و تأثيرها على التمييز المؤسسي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية حيث بلغ عدد العاملين فيها 1920 تم اختيار عينة عشوائية بسيطة نسبة (15%) من مجتمع الدراسة عامل و اظهرت النتائج على ان هناك تأثير على تحسين الاتصال و التحفيز و التغذية الراجعة.

وكانت عدد المستجيبين (183) مستجيب في الشركة التي تم الدراسة فيها كما بينت الدراسة وجود الأثر الكبير والمهم لاداره بالتجوال على قدرة العاملين في التمييز والابداع وكذلك قدرة العاملين على الوصول الى التميز المؤسسي في الشركة كما اكدت الدراسة ايضا على أن الإدارة بالتجوال ساعدت المنظمة على الوصول بالعاملين الى تلبية إحتياجاتهم .

كما اوصت الدراسة على ضرورة اقامة دورات تدريبية للعالمين فيها وكذلك اقامة ورش عمل لهم لتعريفهم وتنقيفهم والوصول بهم الى المستوى المطلوب وتحقيق التميز المؤسسي في الاداء وتحسين من عملية التواصل في ما بينهم وكذلك تحسين الإتصال مع الادارات العليا والوسطى وإبداء وإيصال ما لديهم .

❖ دراسة (Andreia,2012) بعنوان: " The Perceived Leadership Style and "

"Employee Performance in Hotel Industry – a Dual Approach

هدفت هذه الدراسة على معرفة الاساليب القيادية للمدارء و العاملين. واستندت طريقة البحث على المقابلات المعمقة في رومانيا وكذلك عن طريق أسئلة بإستخدام قياس مقياس ليكيرت. وقد طبقت هذه التوصيات على 20 مدير و 30 موظفا دون وضع إداري. وقد تم التعرف على الفروق وأوجه التشابه حيث ظهرت أن المشرفين يستخدمون الأوتوقراطية، والمشاركة، والتحويلية والقيادة أسلوب والأداء الفردي ينظر الموظفين وان اغلب المديرين في المنظمات أسلوبهم القيادي أكثر استبدادية وتشاركية في الوقت الذي ظهر أن العاملين يفضلون العمل ضمن مجموعات بسبب شعورهم بالأمان و تبادل الآراء وتحقيق احتياجاتهم ومتطلباتهم

واظهرت الدراسة ان عددا لا يستهان به من الموظفين قد تركو عملهم وتخلو عن وظائفهم نتيجة الضرر النفسي والقهري نتيجة ميل المديرين العمل بالسيطرة والهيمنة على مرؤوسيههم ومضايقاتهم بالتسلط والقسوة والتعنيف ، كما اكدت الدراسة على وجود الأثر الكبير والنفسي في العاملين نتيجة الاساليب القيادية للمدارء والموظفين في مختلف الاقسام .

❖ دراسة (Turner,2014) بعنوان: " A phenomenological study: supervisors and "

"employees perspectives bullying behaviors in the workplace

هدفت هذه الدراسة عن معرفة اساليب التتمر و السلوكيات الذي يتعرض لها العاملون من قبل المشرفين و تم اخذ عينة مكونة من عدد من العاملين فوق 18 سنة كانوا يعملون في معامل و مطاعم في مدينة هاواي و تم جمع المعلومات عن طريق المقابلات وجها لوجه و اخذ 9% من مجتمع الدراسة و كانت نتائج الدراسة التتمر المستخدم من قبل المشرفين ليظهروا امام العاملين السيطره والتحم وضبط المنظمه والعاملين فيها

وحددت الدراسة ان من ابرز السلوكيات المتبعة في كانت الصراخ العلني على الموظفين وكذلك قيام المشرف بعملية النقد المستمر الغير البناء والذي يترك ذلك الأثر النفسي في العاملين في المنظمة إضافة الى الحرمان من إستخدام الموارد ناهيك عن الضغط الغير مبررله .

❖ دراسة (Keven,2014)، بعنوان: " Perceived intent of supervisor as a moderator of the relationships between abusive supervision and counterproductive work behavior "

هذه الدراسة بينت الأثر المترتب في إنطباع العاملين في المنظمة نتيجة التتمر الذي يتعرضون له من قبل المشرفين في أكثر من صنف ونوع فقد يكون التتمر على شكل تهديد للعاملين بفصلهم او تقليل الاجور والرواتب ولا يخلى التتمر من اهانة العامل او الاعتداء على العامل بالضرب والصراخ العلني والنقد الغير مبرر له .

وقد بحثت هذه الدراسة العلاقة بين القصد المتصور للمشرفين والاستجابات العكسية للجهات الفرعية للإشراف السيء. جمعت البيانات في موجتين تقريبا شهر واحد من 268 موظفا بدوام كامل من الولايات المتحدة ،أظهرت النتائج أن العلاقات العمل الداخلية تحد من سلوكيات المسيئة من قبل المشرفين وأوصت الدراسة على جميع المنظمات ان تقوم بتدريب و اختيار مشرفين ذو خبرة و أخلاق

و تدريب ليكونوا قادة في تطوير العاملين، وكذلك الحد من هذه السلوكيات التي تؤثر سلبا في نفسية العاملين

❖ دراسة (Medvedeva,2014) بعنوان تطوير نمط جديد لنظام العلاقات الاجتماعية والعمل في

وقت التغيير الاجتماعي والاقتصادي

Developing a new type of the social and labor relations system in a time of social and economic change

اجريت هذه الدراسة في روسيا حيث هدفت الى خلق علاقات عمل اجتماعية وتطوير النهج العامل مواجهة التحديات والنزاعات في روسيا، تم اخذ العينة عشوائية من العاملين عددهم 4500 موظف في قطاعات مختلفة في مجتمع الروسي وكانت أهم النتائج انه من المهم بناء علاقات عمل اجتماعية وعمل استراتيجيات علاقات عمل لتكون فعالة وتطوير القطاعات والافراد وزيادة ثقتهم.

❖ دراسة (Trucker&singer 2015) بعنوان فاعلية الإدارة بالتجوال : دراسة ميدانية عشوائية

The effectiveness of –management-by-walking around: a randomized field study”

هدفت الدراسة على إيجاد طرق لتحسين الأداء وحل النزاعات وتحفيز العاملين من خلال تواجد المديرين في ميدان العمل وتم أخذ العينة في 19 مستشفى في 56 منطقة في لاراضي المحتلة وبينت النتائج أن الإدارة بالتجوال فعالة فقط في حل نزاعات والمشاكل اليومية.

❖ دراسة (Monk,2014)، بعنوان: " **Befining and addressing workplace bulling in** " **search of clear definition –a mixed Delphi study**

التعريف ومعالجة التنمر في مكان العمل لتحديد معنى واضح له -دراسة متعددة بأستخدام أسلوب دلفي، هدفت هذه الدراسة تحديد معنى واضح للتنمر لجعل المديرين الموارد البشرية وضع قوانين تحد من التنمر في مكان العمل وتم أخذ عينات مختلفة من موظفين في صناعات مختلفة في الولايات المتحدة الامريكية تضم 20 مدير موارد بشرية و 131 مدراء في اقسام اخرى من المنظمة التي لجريت الدراسة فيها

وكانت نتائج الدراسة ان تم توضيح مفهوم التنمر في مكان العمل اضافة الى التعريف بهذا المصطلح والتوعية من حدوثه وارشاد الموظفين للتخلص من السلبيات المترتبة عليه وإضافة قوانين في المنظمات للحد من التنمر وتوعية مدراء الموارد البشرية بالممارسات التنمر وكيفية معالجتها كما اوصت جميع المنظمات بمعالجة مشكلة التنمر للحد من المشاكل التي تصيب العاملين .

❖ دراسة (Men,2014)، بعنوان: " **Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee** " **satisfaction**

تحقق الدراسة الحالية أهداف المنظمة في تعزيز علاقات العمل الداخلية بنهج متطور و مدروس كذلك تحسين التواصل بين الأقسام و الإدارة العليا وذلك للاهمية علاقات العمل الداخليه وفاعليتها في كل منظمة في نقل وتبادل المعلومات وحل مشاكل الموظفين وتقليل الضغط على العاملين وكذلك تقليل الضغط الغير المبرر له ومساعدة المديرين في الادارات على معرفة مايجري في المنظمة وحل المشاكل المتعلقة بالموظفين

جرت الدراسة في شركات كبيرة ومتوسطة الحجم في دلاس حيث بلغت العينة 400 موظف عن طريق المقابلات المعمقة والاسئلة على عدد كبير من العاملين والمديرين حيث بينت النتائج وجود أثر ايجابي لعلاقات العمل الداخلية على المنظمة من خلال الحس الداخلي للعاملين و مدى شعورهم بالرضا.

❖ دراسة(الناطور،2015)، بعنوان: "أثر الإدارة بالتجوال على ابداع الاداري دراسة ميدانية-

المصارف التجارية الاردنية"

هدفت الدراسة لمعرفة مدى فاعلية ممارسات الإدارة بالتجوال على ابداع الموظفين وتنمية مهاراتهم تمت الدراسة في البنوك التجارية الاردنية و عددها (13)بنك و استهدفت الباحثة (250) فردا يعملون في هذه البنوك و كانت النتائج انه وجود أثرايجابي للإدارة بالتجوال على ابداع الاداري و اظهرت ايضا انه من خلال الإدارة بالتجوال تم تحديد طبيعة العلاقة بين الموظفين و العملاء و تمكن من معرفة حجم الانجاز الفعلي للمنظمة.

كما اشارت الدراسة الى اهمية الاداره بالتجوال مشيرة الى ضرورة تواجد المشرف في مكان العمل واهميته بأن يكون المدير قريب من الموظفين في مكان العمل ، كما بينت الدراسة ان الإدارة بالتجوال

مرتبطة ارتباط مباشر بأبداع العاملين في المنظمة وجعل المنظمة على معرفة بكل تفاصيل العمل وهو امر مقترن بالانجاز الفعلي في مكثن العمل .

❖ دراسة (Baker, 2015)، بعنوان: "Difference of emotional labor the strategies on counterproductive work behaviors." بريطانيا

تشير هذه الدراسة على اهمية إستراتيجية علاقات العمل الداخلية في المنظمات ومدى فاعليتها في مكافحة ومعالجة السلوكيات الا اخلاقية والخطئة الناتجة عن تصرفات المشرفين في العمل اضافة الى ذلك فانها تبين أثر علاقات العمل في النجاح المنظمي والوصول بالمنظمة الى المستوى المطلوب وأثر إستراتيجية علاقات العمل في توجه المنظمة .

هدفت هذه الدراسة لمعرفة استراتيجيات علاقات العمل وأثرها الإيجابي على الموظفين وتم أخذ العينة من مجتمع الدراسة في عدد من الشركات في القطاع الحكومي وعددهم 153 موظف عن طريق توزيع الإستبانة وظهرت النتائج على أن علاقات العمل لها أثر كبير لتوجه المنظمة وتغيير سلوكيات العمل السلبية إلى ايجابية كما بينت الدراسة أثر العاطفة في الافراد و دورها الفاعل في المنظمة في الوصول في المنظمة الى تحقيق الاستمرارية .

❖ دراسة (Baker, 2013) بعنوان حالات متعددة من الجانب المظلم من القيادة: استكشاف

المديرين التنفيذيين الذين قادوا شركاتهم إلى نتائج كارثية مقابل المديرين التنفيذيين المثاليين الذين لم يفعلوا ذلك (بريطانيا)

A Multiple Case Study of the Dark Side of Leadership: An Exploration of Executives Who Led Their Companies to Disastrous Results Versus Exemplary CEOs Who Did Not

-هدفت الدراسة لمعرفة جوانب المظلمة للمدراء التنفيذيين و معرفة السلوكيات السلبية والجوانب المظلمة للمدراء التنفيذيين و ما أثرها، تكونت العينة من 10 مدراء تنفيذيين في صناعات مختلفة و استخدام المقابلات و اوراق عمل لقياس مدى فاعليتهم كانت النتيجة بضعف برامج التدريب ومما ادى عدم اخذ قرارات عقلانية و عدم حل المشاكل اليومية اول باول هو الذي سبب و خلق نزاعات وأدى الى تطور سلوكيات العدوانية.

❖ دراسة (Glline,2017)، بعنوان: " Interventions for prevention of bullying in the workplace"

في بريطانيا وضحت هذه الدراسة الأثر المرتبط بالتنمر على العاملين في المنظمه حيث اشارت الى ماهو التنمر وماهو الانعكاس السلبي الذي يتركه في سلوكيات العاملين في المنظمة وتم التطرق الى الاعتداء الذي يأخذ احد اهم اشكال التنمر على الموظف من قبل المشرف والعواقب الوخيمة على الموظف البسيط .

اعتمدت الدراسة على اسلوب دراسته حالة لعدد من المنظمات ولاحظت الأثر الناتج عن التنمر في سلوكيات العاملين والموظفين في المنظمة حيث لوحظ ان الموظفين الذين تعرضوا للتهديد والابتزاز نتيجة التنمر من قبل المشرفين هم اقل الموظفين امتلاكا للرضا الوظيفي ، ومستويات اعلى من القلق والاكتئاب وهم اكثر عرضة للخروج من عملهم كما اكدت المنظمة ان السلوكيات الخاطئة نتيجة التنمر نتجت عن استنزاف المنظمات للخبرات والمهارات والتغيب عن العمل

ونتيجة على ما تقدم فإن الخسائر المترتبة على المنظمة هيلست بقليلة نتيجة الرسوم القانونية المترتبة على ذلك، كما بينت الدراسة انه من غير الواضح الى اي مدى يمكن معالجة هذه المخاطر من خلال التدخل لحل التتمر والقضاء على هذه الظاهرة .

❖ ما يميز دراسة الحالية عن دراسات السابقة :

تميزت هذه الدراسة عن سابقتها في دراسة ثلاثة متغيرات لم تدرس مجتمعة وهي (استراتيجية علاقات العمل، سلوكيات التتمر في مكان العمل، وممارسات الإدارة بالتجوال كدور معدل) وبالتالي بحسب اطلاع الباحثة تعد من أولى المحاولات الهادفة لدراسة استراتيجية علاقات العمل و دورها من الحد في سلوكيات التتمر في مكان العمل في فنادق ذو خمس نجوم في عمان ، وكذلك تتميز هذه الدراسة عن الدراسات العربية تحديداً بأنها درست سلوكيات التتمر في مكان العمل هذا المتغير الذي لم يسبق دراسته في أيأ من الدراسات التي تم استعراضها وهذه ما لمستته الباحثة اثناء عملية البحث حيث كانت الدراسات العربية نادرة جداً. كما تتميز الدراسة الحالية باعتمادها ممارسات الإدارة بالتجوال متغيراً معدلاً، وهذا ما لم تدرسه دراسة من الدراسات السابقة. بالإضافة إلى ذلك تتميز الدراسة الحالية بدراسة الموضوعات المذكورة في الفنادق حيث لم تتم دراستها من قبل.

الفصل الثالث

الطريقة و الإجراءات

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة:

منهج الدراسة المستخدم، تحديد مجتمع الدراسة، ذكر لعينة الدراسة وأدواتها ومتغيرات الدراسة، وتوضيح لإجراءات الدراسة المعتمدة و توضيح لأساليب المستخدمة.

(1.3): المقدمة

من أجل الوصول الى مقاصد الباحثة في هذه الدراسة و التي تهتم بـ " أثر إستراتيجية علاقات العمل على سلوكيات التمر في مكان العمل: الدور المعدل لممارسات الإدارة باتجوال" تم تخصيص هذه الدراسة على الفنادق ذو خمس نجوم في العاصمة عمان، ويتضمن هذا الفصل وصفا لعينة الدراسة، و أدواتها و صدقها وثباتها، الى جانب عرضاً لأجراءات التي قامت بها الباحثة بإتباعها من أجل تنفيذ الدراسة، والحصول على البيانات اللازمة، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في التحليل هذه البيانات.

(2.3) منهجية الدراسة:

الدراسة الحالية هي دراسة سببية ذات طبيعة كمية، أعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، ويقوم هذا المنهج على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها، و نوعية العلاقة بين متغيراتها و أسبابها واتجاهاتها.

(3.3) مجتمع الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة يتطلب الأمر مجتمع يمتلك مقومات و أبعاد الدراسة وهذا المجتمع توجد لديه مشكلة البحثية التي تريد الباحثة دراستها، وهذا ما لاحظته في الفنادق ذو الخمس نجوم الموزعة في العاصمة عمان المكونة من (12) فندق، و شمل مجتمع الدراسة العاملون في قطاع الفنادق المستويات التنفيذية و قد بلغ عدد العاملين (4980) فرداً www.accorhotels.com/Jordan.

(4.3) عينة الدراسة:

نظرا لصعوبة الوصول لجميع أفراد عينة الدراسة تم سحب عينة الدراسة بالطريقة العنقودية (cluster sample)

من (12) فندق بالتالي بلغ حجمها (360) فردا و من ثم سحبت عينة عشوائية من كل عنقود يبلغ حجمها (30) فردا، ويعتبر هذا الحجم للعينة ممثلا لمجتمعها (Sekar and Bougie, 2016).

(5.3) وحدة التحليل:

تكونت وحدة التحليل لهذه الدراسة من جميع العاملين في المستويات التنفيذية في فنادق الخمس نجوم في العاصمة عمان و قد تم توزيع (360) إستبانة على أفراد العينة، وقد بلغ عدد الاستبانات المرتجعة (320) إستبانة ، ما نسبته (88.9 %) و بعد فحص الاستبانات المرتجعة، تبين أن هنالك (10) استبانات غير صالحة وغير مكتملة البيانات و بهذا أصبح عدد الإستبانات الصالحة للتحليل ما مجمله (310) أي بنسبة (96.9%) من أصل الإستبانات المسترجعة.

يوضح الجدول (1-3) الخصائص الشخصية والوظيفية للأفراد عينة الدراسة من حيث (النوع الاجتماعي، و العمر، مستوى التعليمي، طبيعة العمل، الخبرة)

جدول(1-3): التوزيع الديموغرافي لأفراد عينة الدراسة

النوع الاجتماعي		
النسبة	التكرار	
51.3	159	الإناث
48.7	151	الذكور
100	310	المجموع
العمر		
30	93	30 فما أقل
32.6	101	31 الى أقل من 41
24.2	75	من 40 إلى أقل من 49
12.9	40	من 50 إلى أقل من 59
0.3	1	59 فما أكثر
100	310	المجموع
المستوى التعليمي		
12.6	39	أقل من توجيهي
27.4	85	توجيهي
25.5	79	دبلوم
34.5	107	بكالوريوس
100	310	المجموع
طبيعة العمل		
30.6	95	قسم الغرف
25.2	78	قسم الطعام والشراب
24.8	77	قسم المناطق الخلفية
19.4	60	الأمن
100	310	المجموع
سنوات الخبرة		
35.5	110	4 سنوات فما أقل
44.2	137	اقل من 10 - 5
11	34	10 الى أقل من 15
9.4	29	15 فما أكثر
100	310	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذكور بلغ (151) ما نسبته (50.2%) وعدد أفراد العينة الإناث بلغ (159) ما نسبته (51.3%) وهذا يوضح أن الأغلبية العظمى لعدد أفراد عينة الدراسة كان تقريبا متساوي من منظور النوع الاجتماعي في قطاع الفنادق ذو خمس نجوم المنتشرة في مدينة عمان وهذا يوضح أن أن الفنادق لا تتحيز في توظيفها للعاملين في قطاع السياحة ، وإنما تعتمد على أسس ومعايير أخرى كالقدرة على الإنجاز بكفاءة وفاعلية و الخبرة .

كما يتضح من النتائج في الجدول أعلاه أن معظم أعمار أفراد العينة كانت أعمارهم (31 الى أقل من 41) و كان عددهم (101) بنسبة (32.6%) وبلي ذلك الذين تتراوح أعمارهم من (30) فما أقل و كان عددهم (93) بنسبة (30%)، في حين بلغ عدد الذين كانت أعمارهم (40-49) سنة كان عددهم (75) ما نسبته (24.2%). وهذا يوضح أن الفنادق ذو خمس نجوم في عمان لا يميز في اختيار العامل حسب عمره بل حسب الخبرة و الأداء الذي لديه ، كما تميل الفنادق ذو خمس نجوم توظيف الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 29 سنة فما دون وذلك أن الطاقات الشبابية لها دور مهم في القيام بمهامهم وواجباتهم بمهارة عالية ولقدرتهم على تحمل ضغوطات العمل وانجازه بكفاءة وفاعلية، كما تعمل هذه الفنادق على اكسابهم الخبرة والمهارة العالية وذلك للحفاظ عليهم لتحضيرهم لمناصب و مسؤوليات كبيرة .

كما يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة وذلك حسب المؤهل العلمي، حيث يتضح من النتائج أعلاه أن معظم أفراد العينة كانوا من حملة درجة البكالوريوس حيث بلغ عددهم (107) ما نسبته (34.5%)، و حاملين درجة الدبلوم بلغ عددهم (79) بنسبة (25.5%) كما أوضحت النتائج أن العاملين في قطاع الفنادق من حملة التوجيهي حيث بلغ عددهم (85) ما نسبته (27.4%)، وأيضا كان عدد الذين لم يحالفهم الحظ لتكملة التوجيهي كان عددهم (39) بنسبة (12.6%)، تدل هذه النتائج

أن قطاع الفنادق توفير فرص العمل لجميع المستويات العلمية كونها من القطاعات الكبيرة التي تحتاج أيدي عاملة بأعداد كبيرة و هذا يدل أيضا على أن الفنادق تدعم المجتمع المحلي بتوفير فرص العمل للجميع و تهيئهم للعمل كما أنها تدعم الخريجين الجدد بتوفير لهم عمل يناسبهم و أيضا تتعاطف مع الذين يدرسون في الجامعات و الكليات و يعملون بتوفير ساعات عمل جزئية.

و يوضح الجداول أعلاه توزيع أفراد وحدة التحليل حسب طبيعة العمل، إذ توضح النتائج أعلاه أن قسم الغرف قسم الذي يكون فيه عدد العاملين أكثر كونها كبيرة و وتفرق الى أقسام فرعية أخرى حيث بلغ عدد العاملين فيها (95) بنسبة (30.6%) ، حيث بلغ عدد العاملين في قسم الطعام و الشراب (78) بنسبة (25.2%) كما بلغ عدد العاملين في المناطق خلفية (77) بنسبة (24.8%) كما بلغ عدد العاملين في قسم الأمن (66) بنسبة (19.4%) ،تدل النتائج بشكل عام أن الأقسام تتوزع فيها العاملين بشكل عادل حسب حجمها و طبيعة العمل حيث يتواجدون بالأقسام بطريقة عادلة و هذا ما يجعل العاملين ينجزون العمل بدون ضغط. واخيرا يوضح الجدول أعلاه أيضا توزيع أفراد وحدة التحليل حسب سنوات الخبرة، حيث بلغت الأغلبية العظمى من أفراد عينة الدراسة هم من خبرتهم كانت من (5) سنوات الى (10) بعدد (137) نسبته (44.2%) كما بلغ عدد العاملين أقل من 4 سنوات (110) بنسبة (35.5%) وهذه النتائج توضح أن قطاع الفنادق ذو خمس نجوم المنتشرة في العصمة عمان بالمحافظة على العاملين و تحفيزهم و توفير لهم الضمان و التأمين و الرواتب الجيدة لضمان بقائهم و تطوير العاملين للأفضل مما يجعل ولائهم يكبر مع كل سنة و يقل لتركهم للعمل.

(6.3) أداة الدراسة و طرق جمع المعلومات :

اعتمدت الباحثة في الدراسة الحالية على المصادر الثانوية والمصادر الأولية لتحقيق أهداف الدراسة حيث تتمثل مصادر الدراسة بما يلي:

(1) **مصادر المعلومات الثانوية:** وتتضمن الإطلاع على ما تناوله المفكرون والفكر الإداري من خلال الكتب والمقالات والأبحاث العلمية والمجلات والشبكة العنكبوتية (الأنترنت) بخصوص كل من استراتيجية علاقات العمل، و سلوكيات التمر في مكان العمل، و اختبار دور المعدل لممارسات الإدارة بالتجوال من أجل تغطية الجانب النظري.

(2) **مصادر المعلومات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال :

- الملاحظة المباشرة : من خلال تصميم استمارة ملاحظة بسيطة، وتدريب ثلاثة زملاء على التعامل معها يعملون في ثلاثة فنادق وكما تم الإشارة إلى ذلك في مشكلة الدراسة .

- الإستبانة : التي وزعت على أفراد عينة الدراسة للتعرف إلى أثر استراتيجية علاقات العمل في سلوكيات التمر في مكان العمل دور المعدل: ممارسات الإدارة بالتجوال .

وتكونت الاستبانة تنقسم إلى جزئين مهمة وهي:

الجزء الأول: قامت الباحثة بتطوير الاستبانة من خلال التعرف على المتغيرات الديموغرافية للعينة (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: الإستبانة تتكون من ثلاثة محاور وكان عدد الاسئلة (66) فقرة، وهي :

المتغيرات	المراجع	أبعاد المتغيرات	عدد الفقرات
المتغير المستقل: أستراتيجية علاقات العمل Labor relations strategy	-Malin, M. H., & Perritt Jr, H. H. (2000). The National Labor Relations Act in Cyberspace: Union Organizing in Electronic Workplaces. <i>U. Kan. L. Rev.</i> , 49, 1 -Casilli, A. A. (2017). Global Digital Culture Digital Labor Studies Go Global: Toward a Digital Decolonial Turn. <i>International Journal of Communication</i> , 11, 21. -Medvedeva, T. (2014). Developing a new type of the social and labor relations system in a time of social and economic change. <i>Emergence: Complexity and Organization</i> , 16(4), E1.	النهج(صيغة) العلاقات The approach (form) of relations	6
		الأحساس (أدراك)العلاقات Sense of the relations	6
		محتوى العلاقات The content of the relations	6
		عمليات العلاقات The processes of the relation	6
24			
المتغير التابع: سلوكيات التمر في مكان العمل Bulling at	-Devonish, D., & Devonish, D. (2017). Dangers of workplace bullying: evidence from the Caribbean. <i>Journal of Aggression, Conflict and Peace Research</i> , 9(1), 69-80. -Namie, G., & Lutgen-	الصراخ العلني Screaming-mimes	6
			6
			6

6	النقد المستمر Non-stop criticism	Sandvik, P. E. (2010). Active and passive accomplices: The communal character of workplace bullying. <i>International Journal of co</i>	work place
24	الحرمان من استخدام الموارد Deprivation of recourses	-Teymourzadeh, E., Rashidian, A., Arab, M., Akbari-Sari, A., & Hakimzadeh, S. M. (2014). Nurses exposure to workplace violence in a large teaching hospital in Iran. <i>International journal of health policy and management</i> , 3(6), 301.	
6	الضغط غير المبرر Unjustified stress		
6	التفاعل المباشر بين المدير و العامل Interact between the manager and employee	- Tucker, A. L., & Singer, S. J. (2015). The Effectiveness of Management-By-Walking-Around: A Randomized Field Study. <i>Production and Operations Management</i> , 24(2), 253-271.	المتغير المعدل: ممارسات الإدارة بالتجوال Management by wondering around
6			
6	تحسين الأداء performance improvment	- Short, K. (2016). <i>Understanding the Impact of Recognition on Employees, Their Work, and Feelings Toward Managers</i> (Doctoral dissertation, Benedictine University).	
18	التغذية الراجعة The feedback		
66	الأجمالي		

ومن ثم خضعت الأستبيانة لعدد من الأختبارات حتى تصل لصورتها النهائية و من هذه الأختبارات

ما يأتي :

(1.6.3) صدق أداة الدراسة:

للتأكد من أن أداة الدراسة (الأستبانة) تقيس فعلا ما وضعت لقياسه قامت الباحثة باستخدام طريقتين للصدق و هما الصدق الظاهري و الصدق البنائي و فيما يلي توضيح للطريقتين:

أ- الصدق الظاهري:

قامت الباحثة و بالاعتماد على الدراسات السابقة باستخدام المقاييس و البنود التي تم استخدامها في دراساتهم، و بناء على ذلك قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة للتمكن من قياس متغيرات هذه الدراسة، و بالتالي للتأكد من صحة محتوى أداة الدراسة قامت الباحثة بتوزيع الأستبانة على مجموعة من الخبراء المحكمين و البالغ عددهم (12) المتخصصين في مجال الدراسة في قسم إدارة الأعمال و قسم علم النفس و المختصين في إدارة موارد البشرية في الجامعات الأردنية ، ملحق (2)، وذلك لإبداء آرائهم في صدق المحتوى للأداة وإنتماء العبارات للمقياس ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، ووضوح الفقرات، إذ تم اقتراح التعديلات المناسبة، في ضوء اعتماد معيار (80%) لبيان صلاحية الفقرة (Bloom,2006)، واستناداً على آراء المحكمين تم حذف (11) فقرة لعدم وضوحها ومدلولها وصعوبة قياسها، وتعديل بعض الفقرات من ناحية الصياغة لزيادة وضوحها، والتعديل بسبب التشابه في المدلول مع فقرات أخرى، هذا وقد أصبح المقياس يتألف من (55) فقرة موزعة على ثلاثة محاور رئيسة (استراتيجية علاقات العمل، سلوكيات التتمتع في مكان العمل، ممارسات الإدارة بالتجوال).

ب-الصدق البنائي:

للقيام باختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة قامت الباحثة بأجراء كل من التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي كما يلي :

• التحليل العاملي الاستكشافي :

يتم عمل التحليل العاملي الاستكشافي للتأكد من أن جميع فقرات المتغير الواحد محملة على عامل واحد بحيث تكون قيمة العامل أكبر من (0.4) ، و التأكد من أن قيمة (Eigen value) أكبر من واحد صحيح (Laher,2010).

أضافة الى ذلك يجب عمل التحليل العاملي الاستكشافي للتأكد من مدى كفاية العينة للتحليل حيث أنه يجب أن تكون قيمة Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) أكبر من (0.5) و هذا ما أشار اليه (Hair et al., 2009).

أيضا، يتم عمل التحليل العاملي الاستكشافي للتأكد من أن هناك تجانس بين الفروق في الانحرافات وذلك من خلال اختبار (Bartlett' test of sphericity).

وبناءً على ما ورد أعلاه، فإن جميع الشروط المذكورة أعلاه يجب أن تحقق للتأكد من التحليل العاملي الاستكشافي كما يلي:

أولاً: سوف يتم عمل التحليل العاملي الاستكشافي للبناء الواحد ومن ثم عمله للمتغيرات بشكل فردي، حيث أن المتغيرات المستقلة والتي تضم كل من (النهج "صيغة العلاقات"، الإحساس " إدارك" العلاقات، المحتوى العلاقات، العمليات العلاقات) سوف يتم عمل التحليل العاملي الاستكشافي لها بشكل منفرد ثم عمل التحليل العاملي الاستكشافي لها بشكل كامل للبناء (إستراتيجية علاقات العمل).

إضافة إلى ذلك سوف يتم عمل التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع بمتغيراته بشكل فردي حيث أن متغيراته هي (الصراخ العلني، النقد المستمر، الحرمان من استخدام الموارد، الضغط غير المبرر) ثم عمل التحليل العاملي الاستكشافي لها بشكل كامل للبناء (سلوكيات التتمر في مكان العمل).

أيضاً، سوف يتم عمل التحليل العاملي الاستكشافي للمتغيرات المعدلة بشكل فردي والتي تضم كل من (التفاعل المباشر بين المدير والعامل، تحسين الأداء، التغذية الراجعة) ومن ثم عمل التحليل العاملي الاستكشافي لها بشكل كامل للبناء (ممارسات الإدارة بالتجوال).

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغيرات المستقلة التالية: النهج "صيغة العلاقات"، الإحساس " إدراك العلاقات، المحتوى العلاقات، العمليات العلاقات، بشكلها المنفرد كما يلي:

جدول (2-3): التحليل العاملي الاستكشافي لإستراتيجية علاقات العمل

العمليات العلاقات	الاسئلة	الإحساس (إدراك العلاقات)	الاسئلة	المحتوى العلاقات	الاسئلة	النهج (صيغة العلاقات)	الاسئلة
0.445	Q5	0.479	Q20	0.414	Q1	0.562	Q8
0.538	Q11	0.642	Q34	0.549	Q23	0.702	Q32
0.694	Q14	0.473	Q47	0.548	Q29	0.476	Q38
0.567	Q17	0.665	Q51	0.626	Q40	0.445	Q45
0.571	Q26	0.668	Q53	0.564	Q43	0.486	Q55
2.185	Eigen Value	2.288	Eigen Value	2.173	Eigen Value	2.066	Eigen Value
0.732	KMO	0.729	KMO	0.728	KMO	0.727	KMO
216.837	Bartlett's Test of Sphericity	267.584	Bartlett's Test of Sphericity	208.982	Bartlett's Test of Sphericity	174.644	Bartlett's Test of Sphericity
0.000	Sig	0.000	Sig	0	Sig	0.000	Sig

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن جميع قيم العوامل لأسئلة الإستراتيجية علاقات العمل كانت محمله على عامل واحد بقيمة أكبر من (0.4) كما أن قيمة EigenValue كانت أكبر من واحد صحيح وهذا يدل على أن هذه الأسئلة ترجع أو تقيس فعلا إستراتيجية علاقات العمل (Laher,2010).

كما توضح النتائج أعلاه أن قيمة KMO كانت أعلى من (0.5) لجميع المتغيرات وهذا يدل على أن العينة كافية للتحليل وهذا ما أشار إليه (Hair et al., 2009).

كما توضح نتائج أعلاه أن قيمة اختبار Bartlett's Test of Sphericity كانت دالة إحصائيا حيث بلغت مستوى الدلالة لها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود تجانس في الانحرافات، وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على صحة بناء أسئلة إستراتيجية علاقات العمل.

بعد أن تم التأكد من صحة بناء أسئلة الإستبانة للمتغيرات المستقلة بشكل منفرد، سوف تقوم الباحثة بعمل التحليل العاملي الاستكشافي للبناء كامل وبما يتعلق بالمتغير المستقل (إستراتيجية علاقات العمل) كما يلي:

جدول (3-3): التحليل العاملي الإستكشافي لإستراتيجية علاقات العمل ببناءه الكامل

الأسئلة	العامل (1) النهج (صيغة العلاقات)	العامل (2) المحتوى العلاقات	العامل (3) الإحساس (إدراك العلاقات)	العامل (4) العمليات العلاقات
Q8	0.623	_____	_____	_____
Q32	0.609	_____	_____	_____
Q38	0.513	_____	_____	_____
Q45	0.483	_____	_____	_____
Q55	0.49	_____	_____	_____
Q1	_____	0.512	_____	_____
Q23	_____	0.596	_____	_____
Q29	_____	0.525	_____	_____
Q40	_____	0.584	_____	_____
Q43	_____	0.599	_____	_____
Q20	_____	_____	0.488	_____
Q34	_____	_____	0.498	_____
Q47	_____	_____	0.596	_____
Q51	_____	_____	0.555	_____
Q53	_____	_____	0.567	_____
Q5	_____	_____	_____	0.444
Q11	_____	_____	_____	0.494
Q14	_____	_____	_____	0.658
Q17	_____	_____	_____	0.528
Q26	_____	_____	_____	0.57
Eigen Value	6.421			
KMO	0.892			
Bartlett's Test of Sphericity	1860.764			
Sig	0.000			

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن جميع قيم العوامل أسئلة إستراتيجية علاقات العمل كانت محمله على عامل واحد بقيمة أكبر من (0.4) كما أن قيمة EigenValue كانت أكبر من واحد صحيح كما أن عدد العوامل يساوي عدد المتغيرات كما وأن القيم ترجع لمتغيراتها الأصلية وهذا بدوره يؤكد على صحة بناء الاستبانة تبعا للمتغير المستقل الأول (إستراتيجية علاقات العمل) (Laher,2010).

كما توضح النتائج أعلاه أن قيمة KMO كانت (0.892) وهذه القيمة اكبر من (0.5) وهذا يدل على أن العينة كافية للتحليل وهذا ما أشار إليه (Hair et al., 2009).

كما توضح نتائج أعلاه أن قيمة اختبار Bartlett's Test of Sphericity (1860.764) كانت دالة إحصائيا حيث بلغت مستوى الدلالة لها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على ووجود تجانس في الانحرافات، وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على صحة بناء أسئلة محاور المتغير المستقل الأول (إستراتيجية علاقات العمل).

وسوف يتم عمل التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع بمتغيراته بشكل فردي حيث أن متغيراته هي (الصراخ العلني، النقد المستمر، الحرمان من استخدام الموارد، الضغط غير المبرر) ثم عمل التحليل العاملي الاستكشافي لها بشكل كامل للبناء (سلوكيات التتمر في مكان العمل) كما يلي:

جدول (4-3): التحليل العاملي الاستكشافي لسلوكيات التمر في مكان العمل

الاسئلة	الصراخ العلني	الاسئلة	النقد المستمر	الاسئلة	الحرمان من استخدام الموارد	الاسئلة	الضغط غير المبرر
Q2	0.802	Q22	0.569	Q19	0.458	Q10	0.556
Q4	0.704	Q25	0.759	Q31	0.649	Q15	0.441
Q7	0.715	Q41	0.728	Q33	0.787	Q28	0.756
Q12	0.563	Q44	0.568	Q52	0.786	Q36	0.450
Q37	0.670	Q46	0.662	Q54	0.797	Q49	0.668
Eigen Value	2.917	Eigen Value	2.725	Eigen Value	2.967	Eigen Value	2.252
KMO	0.802	KMO	0.777	KMO	0.813	KMO	0.723
Bartlett's Test of Sphericity	532.398	Bartlett's Test of Sphericity	445.133	Bartlett's Test of Sphericity	573.246	Bartlett's Test of Sphericity	254.971
Sig	0.000	Sig	0	Sig	0.000	Sig	0.000

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن جميع قيم العوامل لأسئلة لسلوكيات التتمر في مكان العمل كانت محمله على عامل واحد بقيمة أكبر من (0.4) كما أن قيمة EigenValue كانت أكبر من واحد صحيح وهذا يدل على أن هذه الأسئلة ترجع أو تقيس فعلا لسلوكيات التتمر في مكان العمل (Laher,2010).

كما توضح النتائج أعلاه أن قيمة KMO كانت أكبر من (0.5) وهذا يدل على أن العينة كافية للتحليل وهذا ما أشار إليه (Hair et al., 2009).

كما توضح النتائج أعلاه أن قيمة اختبار Bartlett's Test of Sphericity كانت دالة إحصائيا حيث بلغت مستوى الدلالة لها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود تجانس في الانحرافات، وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على صحة بناء أسئلة لسلوكيات التتمر في مكان العمل .

بعد القيام بعمل التحليل الاستكشافي لمتغيرات سلوكيات التتمر في مكان العمل بشكل فردي، سوف تقوم الباحثة بعمل التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير سلوكيات التتمر في مكان العمل ببناءه الكامل كما يلي: الصراخ العلني، النقد المستمر، الحرمان من استخدام الموارد، الضغط غير المبرر.

جدول (3-5) التحليل العاملي الإستكشافي لسلوكيات التنمر في مكان العمل

العامل (4)	العامل (3)	العامل (2)	العامل (1)	الأسئلة
الضغط غير المبرر	الحرمان من استخدام الموارد	النقد المستمر	الصراخ العلني	
_____	_____	_____	0.677	Q2
_____	_____	_____	0.628	Q4
_____	_____	_____	0.738	Q7
_____	_____	_____	0.617	Q12
_____	_____	_____	0.698	Q37
_____	_____	0.499	_____	Q22
_____	_____	0.685	_____	Q25
_____	_____	0.650	_____	Q41
_____	_____	0.708	_____	Q44
_____	_____	0.654	_____	Q46
_____	0.589	_____	_____	Q19
_____	0.703	_____	_____	Q31
_____	0.718	_____	_____	Q33
_____	0.730	_____	_____	Q52
_____	0.723	_____	_____	Q54
0.519	_____	_____	_____	Q10
0.605	_____	_____	_____	Q15
0.733	_____	_____	_____	Q28
0.448	_____	_____	_____	Q36
0.638	_____	_____	_____	Q49
8.897				Eigen Value
0.942				KMO
3329.908				Bartlett's Test of Sphericity
0.000				Sig

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن جميع قيم العوامل أسئلة سلوكيات التمر في مكان العمل كانت محملة على عامل واحد بقيمة أكبر من (0.4) كما أن قيمة EigenValue كانت أكبر من واحد صحيح كما أن عدد العوامل يساوي عدد المتغيرات كما وأن القيم ترجع لمتغيراتها الأصلية وهذا بدوره يؤكد على صحة بناء الاستبانة تبعاً للمتغير المستقل الأول (سلوكيات التمر في مكان العمل) (Laher, 2010).

كما توضح النتائج أعلاه أن قيمة KMO كانت (0.942) وهذه القيمة أكبر من (0.5) وهذا يدل على أن العينة كافية للتحليل وهذا ما أشار إليه (Hair et al., 2009).

كما توضح النتائج أعلاه أن قيمة اختبار Bartlett's Test of Sphericity (3329.908) كانت دالة إحصائية حيث بلغت مستوى الدلالة لها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود تجانس في الانحرافات، وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على صحة بناء أسئلة محاور المتغير التابع (سلوكيات التمر في مكان العمل).

وفيما يلي، قامت الباحثة بعمل التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المعدل بمتغيراته بشكل فردي والتي تضم كل من (التفاعل المباشر بين المدير والعامل، تحسين الأداء، التغذية الراجعة) ومن ثم عمل التحليل العاملي الاستكشافي لها بشكل كامل للبناء (ممارسات الإدارة بالتجوال).

جدول (3-6) التحليل العاملي الاستكشافي لممارسات الإدارة بالتجوال

الاسئلة	التفاعل المباشر بين المدير والعامل	الاسئلة	تحسين الأداء	الاسئلة	التغذية الراجعة
Q3	0.567	Q16	0.649	Q18	0.617
Q6	0.522	Q21	0.666	Q24	0.635
Q9	0.749	Q27	0.431	Q30	0.563
Q13	0.607	Q35	0.579	Q42	0.685
Q39	0.539	Q50	0.649	Q48	0.548
Eigen Value	2.429	Eigen Value	2.423	Eigen Value	2.491
KMO	0.789	KMO	0.764	KMO	0.791
Bartlett's Test of Sphericity	287.002	Bartlett's Test of Sphericity	300.417	Bartlett's Test of Sphericity	308.433
Sig	0.000	Sig	0.000	Sig	0.000

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن جميع قيم العوامل لأسئلة ممارسات الإدارة بالتجوال كانت محمله على عامل واحد بقيمة أكبر من (0.4) كما أن قيمة EigenValue كانت أكبر من واحد صحيح وهذا يدل على أن هذه الأسئلة ترجع أو تقيس فعلا ممارسات الإدارة بالتجوال (Lahe,2010).

كما توضح النتائج أعلاه أن قيمة KMO كانت أكبر من (0.5) وهذا يدل على أن العينة كافية للتحليل وهذا ما أشار إليه (Hair et al., 2009).

كما توضح نتائج أعلاه أن قيمة اختبار Bartlett's Test of Sphericity كانت دالة إحصائيا حيث بلغت مستوى الدلالة لها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود تجانس في الانحرافات، وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على صحة بناء أسئلة ممارسات الإدارة بالتجوال، بعد القيام بعمل التحليل الاستكشافي لمتغيرات ممارسات الإدارة بالتجوال بشكل فردي، سوف تقوم الباحثة بعمل التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير ممارسات الإدارة بالتجوال ببناءه الكامل.

جدول (3-7) التحليل العاملي الإستكشافي ممارسات الإدارة بالتجوال ببنائه الكامل

الأسئلة	العامل (1) التفاعل المباشر بين المدير والعامل	العامل (2) تحسين الأداء	العامل (3) التغذية الراجعة
Q3	0.516	_____	_____
Q6	0.500	_____	_____
Q9	0.653	_____	_____
Q13	0.663	_____	_____
Q39	0.601	_____	_____
Q16	_____	0.632	_____
Q21	_____	0.667	_____
Q27	_____	0.566	_____
Q35	_____	0.545	_____
Q50	_____	0.605	_____
Q18	_____	_____	0.608
Q24	_____	_____	0.528
Q30	_____	_____	0.588
Q42	_____	_____	0.647
Q48	_____	_____	0.599
Eigen Value	5.895		
KMO	0.918		
Bartlett's Test of Sphericity	1526.328		
Sig	0.000		

ينتضح من نتائج الجدول أعلاه أن جميع قيم العوامل لأسئلة ممارسات الإدارة بالتجوال كانت محمله على عامل واحد بقيمة أكبر من (0.4) كما أن قيمة EigenValue كانت أكبر من واحد صحيح كما أن عدد العوامل يساوي عدد المتغيرات كما وأن القيم ترجع لمتغيراتها الأصلية وهذا بدوره يؤكد على صحة بناء الاستبانة تبعا للمتغير المعدل (ممارسات الإدارة بالتجوال) (Laher,2010).

كما توضح النتائج أعلاه أن قيمة KMO كانت (0.918) وهذه القيمة اكبر من (0.5) وهذا يدل على أن العينة كافية للتحليل وهذا ما أشار إليه (Hair et al., 2009).

كما توضح النتائج أعلاه أن قيمة اختبار Bartlett's Test of Sphericity (1526.328) كانت دالة إحصائياً حيث بلغت مستوى الدلالة لها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود تجانس في الانحرافات، وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على صحة بناء أسئلة محاور المتغير المعدل (ممارسات الإدارة بالتجوال).

• التحليل العاملي التوكيدي

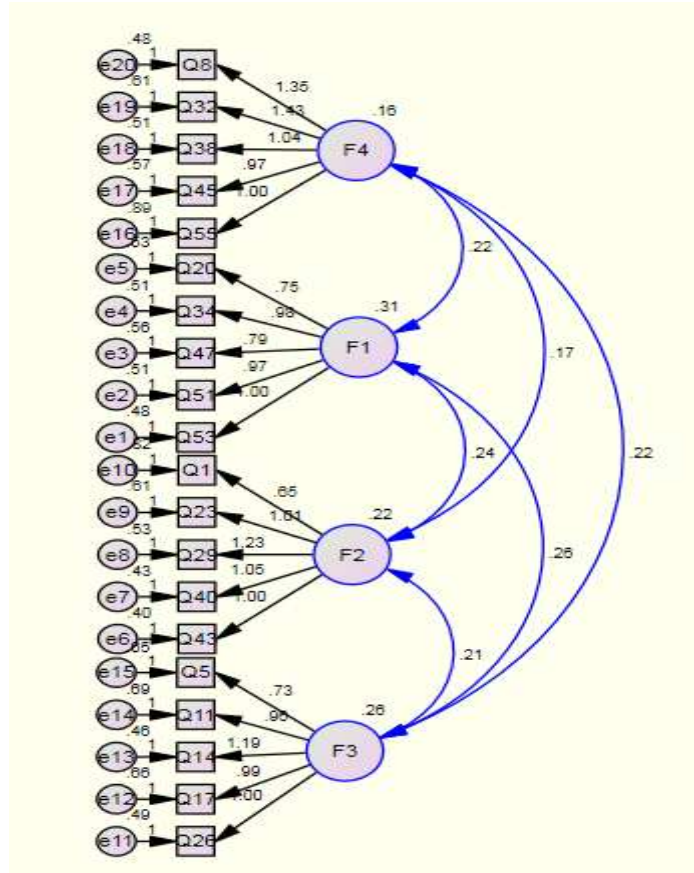
بعد أن قامت الباحثة بإجراء اختبار التحليل العاملي الاستكشافي، سوف يتم بعد ذلك عمل اختبار التحليل العاملي التوكيدي، إذ أنه هذا الإختبار سيستخدم للتحقق من الصدق البنائي للمقياس، كما أنه يدرس العلاقات بشكل أعمق من التحليل العاملي الاستكشافي، حيث يعنى هذا الإختبار في تحديد الأنموذج المفترض للقياس حيث يتكون النموذج من متغيرات رئيسية كامنه (Exogenous Variables) تخرج منه أسهم متجه نحو المتغيرات الداخلية والتي تسمى (Endogenous Variables) والتي تكون بمثابة العبارات التي تقيس المتغيرات الرئيسية (صلاح الدين، 2000: 507-504).

وبالتالي، فإذا تم التحقق من صدق عبارات الاستبانة باستخدام التحليل العاملي التوكيدي، فإنه يمكن الحكم بأن أسئلة الإستبانة تتمتع بمصدقية عالية وبناء صحيح.

هنالك عدة شروط يجب التأكد منها للتأكد من مصداقية أسئلة الإستبانة عند استخدام التحليل العاملي التوكيدي وهي كما يلي:

- يجب أن تكون قيمة χ^2 دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

- أن تكون قيمة Minimum Discrepancy والتي هي عبارة عن حاصل قسمة χ^2 على DF والتي تعبر هذه القيمة عن مستوى التجانس، حيث أشار الباحث (Arbuckle, 2008) أن قيمة مستوى التجانس يجب أن تتراوح بين (1 و 4).
 - أن تكون قيمة GFI (Goodness of Fit Index) قريبة من واحد صحيح، حيث أن هذه القيمة تعبر عن جودة مستوى التجانس
 - أن تكون قيم كل من CFI (Comparative Fit Index) و NFI (Normed Fit Index) قيمة أيضاً قريبة من واحد صحيح.
 - أن تكون قيمة RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) قريبة من الصفر، حيث تعبر هذه القيمة عن مدى عدم ملائمة النموذج، وكل ما كانت القيمة قريبة من صفر، فإن هذا يدل على مدى ملائمة النموذج.
 - أن تكون جميع قيم الأوزان الإنحدارية المعيارية أكبر من (0.4)، وهذا بدوره يؤكد على مدى ملائمة النموذج للقياس ومصادقيته وصحة بناءه (Hair et al., 2010: 116)
- وبناء على ما سبق، سوف تقوم الباحثة بعمل التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات المستقلة والتي تضم كل من (النهج "صيغة العلاقات"، الإحساس " إدراك العلاقات، المحتوى العلاقات، العمليات العلاقات) كما يلي:



التحليل العاملي التوكيدي لإستراتيجية علاقات العمل

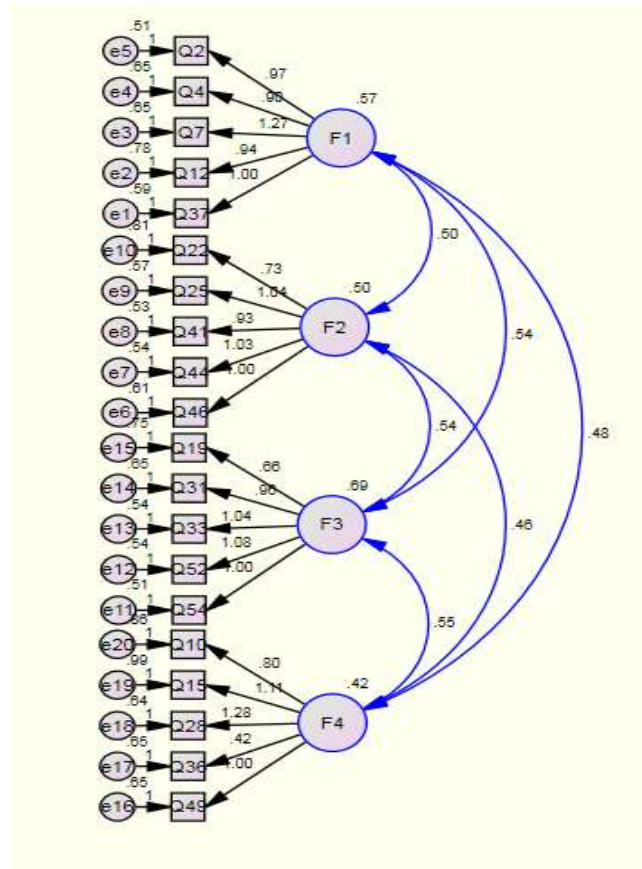
جدول (8-3) مؤشرات ملائمة النموذج لإستراتيجية علاقات العمل

الأوزان الإنحدارية المعيارية				المؤشر	القيمة
0.629	F1	<---	Q53	Chi2	454.9
0.606	F1	<---	Q51	Sig	0.000
0.508	F1	<---	Q47	Minimum Discrepancy	2.774
0.611	F1	<---	Q34	GFI	0.925
0.498	F1	<---	Q20	CFI	0.920
0.593	F2	<---	Q43	NFI	0.914
0.597	F2	<---	Q40	RMSEA	0.076
0.620	F2	<---	Q29		
0.515	F2	<---	Q23		
0.418	F2	<---	Q1		
0.592	F3	<---	Q26		
0.534	F3	<---	Q17		
0.667	F3	<---	Q14		
0.512	F3	<---	Q11		
0.422	F3	<---	Q5		
0.494	F4	<---	Q55		
0.462	F4	<---	Q45		
0.508	F4	<---	Q38		
0.595	F4	<---	Q32		
0.617	F4	<---	Q8		

توضح النتائج أعلاه أن قيمة χ^2 (454.9) وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، كما وتبين النتائج أن قيمة Minimum Discrepancy والتي هي عبارة عن حاصل قسمة χ^2 على DF والتي تعبر هذه القيمة عن مستوى التجانس، حيث أشار الباحث (Arbuckle, 2008) أن قيمة مستوى التجانس يجب أن تتراوح بين (1 و 5)، وتظهر النتائج أعلاه أن هذه القيمة بلغت (2.774) وهذا يوضح أن مستوى التجانس جيد جدا. إضافة، تشير النتائج أن قيمة GFI (Goodness of Fit Index) قريبة من واحد صحيح، وهذا يدل على أن مستوى التجانس جيد جدا.

أيضاً نلاحظ أن قيم ك من CFI (Comparative Fit Index) و قيمة NFI (Normed Fit Index) أيضاً قريبة من واحد صحيح، وأن قيمة RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) قريبة من الصفر، وأن جميع قيم الأوزان الإنحدارية المعيارية أكبر من (0.4)، وهذا بدوره يؤكد على مدى ملائمة النموذج للقياس ومصادقيته وصحة بناءه وذلك تبعا لإستراتيجية علاقات العمل (Hair et al., 2010: 116).

وسوف يتم عمل التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع بمتغيراته (سلوكيات التتمر في مكان العمل) وهي (الصراخ العلني، النقد المستمر، الحرمان من استخدام الموارد، الضغط غير المبرر) كما يلي:



التحليل العاملي التوكيدي لسلوكيات التتمر في مكان العمل

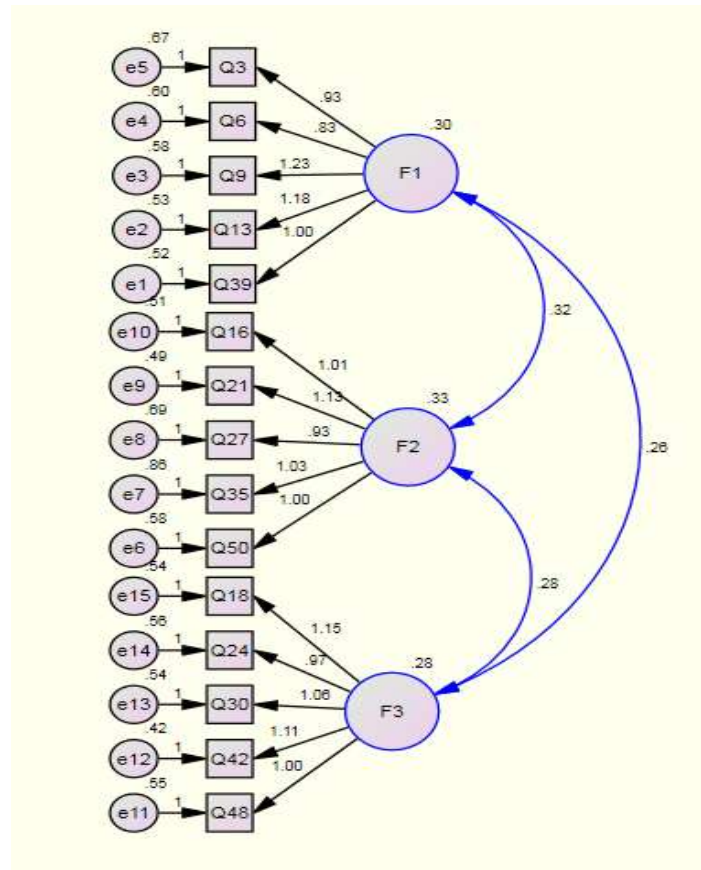
جدول (3-9) مؤشرات ملائمة النموذج سلوكيات التمر في مكان العمل

الأوزان الإنحدارية المعيارية				المؤشر	القيمة
0.702	F1	<---	Q37	Chi2	799.3
0.629	F1	<---	Q12	Sig	0.000
0.768	F1	<---	Q7	Minimum Discrepancy	4.021
0.642	F1	<---	Q4	GFI	0.935
0.716	F1	<---	Q2	CFI	0.947
0.672	F2	<---	Q46	NFI	0.938
0.704	F2	<---	Q44	RMSEA	0.012
0.674	F2	<---	Q41		
0.700	F2	<---	Q25		
0.501	F2	<---	Q22		
0.757	F3	<---	Q54		
0.772	F3	<---	Q52		
0.760	F3	<---	Q33		
0.701	F3	<---	Q31		
0.533	F3	<---	Q19		
0.628	F4	<---	Q49		
0.425	F4	<---	Q36		
0.722	F4	<---	Q28		
0.587	F4	<---	Q15		
0.493	F4	<---	Q10		

توضح النتائج أعلاه أن قيمة χ^2 (799.3) وهي دالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05)، كما وتبين النتائج أن قيمة Minimum Discrepancy والتي هي عبارة عن حاصل قسمة χ^2 على DF والتي تعبر هذه القيمة عن مستوى التجانس، حيث أشار الباحث (Arbuckle, 2008) أن قيمة مستوى التجانس يجب أن تتراوح بين (1 و 5)، وتظهر النتائج أعلاه أن هذه القيمة بلغت (4.021) وهذا يوضح أن مستوى التجانس جيد جدا. إضافة، تشير النتائج أن قيمة GFI (Goodness of Fit Index) قريبة من واحد صحيح، وهذا يدل على أيضا نلاحظ أن قيم ك من CFI (Comparative Fit Index) و قيمة NFI

RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) أيضاً قريبة من واحد صحيح، وأن قيمة Normed Fit Index (Normed Fit Index) قريبة من الصفر، وأن جميع قيم الأوزان الإنحدارية المعيارية أكبر من (0.4)، وهذا بدوره يؤكد على مدى ملائمة النموذج للقياس ومصادقيته وصحة بناءه وذلك تبعا لسلوكيات التتمتع في مكان العمل (Hair et al., 2010: 116).

وفيمايلي، سوف تقوم الباحثة بعمل التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المعدل بمتغيراته التفاعل المباشر بين المدير والعامل، تحسين الأداء، التغذية الراجعة) كما يلي: أن مستوى التجانس جيد جدا.



التحليل العاملي التوكيدي لممارسات الإدارة بالتجوال

جدول (3-10) مؤشرات ملائمة النموذج لممارسات الإدارة بالتجوال

الأوزان الإنحدارية المعيارية				المؤشر	القيمة
0.607	F1	<---	Q39	Chi2	210.8
0.666	F1	<---	Q13	Sig	0.000
0.664	F1	<---	Q9	Minimum Discrepancy	2.423
0.510	F1	<---	Q6	GFI	0.914
0.529	F1	<---	Q3	CFI	0.915
0.600	F2	<---	Q50	NFI	0.293
0.537	F2	<---	Q35	RMSEA	0.068
0.539	F2	<---	Q27		
0.677	F2	<---	Q21		
0.626	F2	<---	Q16		
0.577	F3	<---	Q48		
0.668	F3	<---	Q42		
0.603	F3	<---	Q30		
0.563	F3	<---	Q24		
0.635	F3	<---	Q18		

توضح النتائج أعلاه أن قيمة Chi2 (210.8) وهي دالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05)، كما وتبين النتائج أن قيمة Minimum Discrepancy والتي هي عبارة عن حاصل قسمة Chi2 على DF والتي تعبر هذه القيمة عن مستوى التجانس، حيث أشار الباحث (Arbuckle, 2008) أن قيمة مستوى التجانس يجب أن تتراوح بين (1 و 5)، وتظهر النتائج أعلاه أن هذه القيمة بلغت (2.423) وهذا يوضح أن مستوى التجانس جيد جدا. إضافة، تشير النتائج أن قيمة GFI(Goodness of Fit Index) قريبة من واحد صحيح، وهذا يدل على أن مستوى التجانس جيد جدا.

أيضاً نلاحظ أن قيم كل من CFI (Comparative Fit Index) و قيمة NFI (Normed Fit Index) أيضاً قريبة من واحد صحيح، وأن قيمة RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) قريبة من الصفر، وأن جميع قيم الأوزان الإنحدارية المعيارية أكبر من (0.4)، وهذا بدوره يؤكد على مدى ملائمة النموذج للقياس ومصدقائه وصحة بناءه وذلك تبعا ممارسات الإدارة بالتجوال (Hair et al., 2010: 116).

(2.6.3) ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة استخدمت الباحثة طريقتين ، هما :

- استقرار الأداة – الاختبار وإعادة الاختبار (Test re Test)

قامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة (الإستبانة) على عينة استطلاعية مكونة من (20) شخصاً من مجتمع لدراسة من خارج عينة الدراسة الرئيسية وبفارق زمني قدرها أسبوعين بين التطبيقين، وذلك للتأكد من نتائج لإستبانة تعطي نفس النتائج عند تطبيقها عدة مرات وبمرور الوقت، فقد أوضحت النتائج أن معامل ارتباط بيرسون لاستراتيجية علاقات العمل كان (0.741**)، ولسلوكيات التتمر في مكان العمل (0.701**)، والدور المعدل للممارسات الإدارة بالتجوال (0.752**)، وجميع معاملات الارتباط المذكورة أعلاه هي عالية ودالة معنوياً عند مستوى (0.01).

- معامل ثبات الإتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا):

لقياس الاتساق الداخلي للاستبانة أستخدمت الباحثة معامل كرونباخ ألفا، حيث أشار الباحث (Pallent, 2005) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا يجب أن تكون قيمة معامل كرونباخ أعلى من (0.7)، ويوضح الجدول أدناه قيم كرونباخ ألفا لأداة الدراسة.

(3-11): جدول كرونباخ ألفا لأداة الدراسة

المتغيرات	عدد الأسئلة	قيمة كرونباخ ألفا
النهج "صيغة العلاقات"	5	0.731
الأحساس "أدراك" العلاقات	5	0.745
المحتوى العلاقات	5	0.725
العمليات العلاقات	5	0.731
أستراتيجية علاقات العمل	20	0.886
الصراخ العلني	5	0.818
النقد المستمر	5	0.788
الحرمان من استخدام الموارد	5	0.827
الضغط غير المبرر	5	0.702
سلوكيات التمر في مكان العمل	20	0.933
التفاعل المباشر بين المدير والعامل	5	0.735
تحسين الأداء	5	0.726
التغذية الراجعة	5	0.747
ممارسات الإدارة بالتجوال	15	0.888

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن جميع كرونباخ ألفا لأداة الدراسة بلغت أعلى من (0.7)، وهذا يدل

على أن الاستبانة تتمتع بموثوقية عالية وأنه يوجد ثبات واتساق داخلي في أسئلة الدراسة، وبالتالي فإنه

يمكن استخدام اسئلة الدراسة لإنجاز أهدافها. (Hair, et al, 2010)

• مفتاح تصحيح المقياس

تم مراعاة أن يتدرج مقياس (ليكرت الخماسي) المستخدم في الدراسة تبعاً لقواعد وخصائص المقاييس كما يلي:

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1	2	3	4	5

ولمعرفة مستوى أهمية المتغير من وجهة نظر المستجيبين، استخدمت معادلة طول الفئة والتي يتم من خلالها معرفة مستوى أهمية المتغير من وجهة نظر المستجيب، ولتحديد مستوى الأهمية تم استخدام معيار احصائي لتقسيم مستويات الأهمية الى ثلاثة مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}) / (\text{عدد المستويات})$$

طول الفئة = $5 - 3 / 1.33$ وبالتالي تكون المستويات كما يلي، وفقاً لكل من الإستراتيجية علاقات

العمل والإدارة بالتجوال:

1-2.33 منخفض

3.67-2.34 متوسط

3.68-5 مرتفع

اما بالنسبة لسلوكيات التمر في مكان العمل فقد تم عكس المقياس كما يأتي:

1-2.33 مرتفع (سلوك سلبي مرتفع)

3.67-2.34 متوسط (سلوك سلبي متوسط)

3.68-5 منخفض (سلوك سلبي منخفض)

جدول رقم (3-12)

أرقام الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة في استمارة الاستبانة

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
<u>المتغير المستقل</u> إستراتيجية علاقات العمل	النهج (صيغة) العلاقات	5	8-32-38-45-55
	الأحاساس (أدراك) العلاقات	5	20-34-47-51-53
	محتوى العلاقات	5	1-23-29-40-43
	عمليات العلاقات	5	26-17-14-11-5
<u>المتغير المعدل</u> ممارسات الإدارة بالتجوال	التفاعل المباشر بين المدير و العامل	5	39-13-9-6-3
	تحسين الأداء	5	50-35-27-21-16
	التغذية الراجعة	5	48-42-30-23-18
	الصراخ العلني	5	37-12-7-4-2
<u>المتغير التابع</u> سلوكيات التمر في مكان العمل	النقد المستمر	5	46-44-41-25-22
	الحرمان من استخدام الموارد	5	54-52-33-31-19
	الضغط غير المبرر	5	48-42-30-23-18

(7.3) متغيرات الدراسة :

- أولاً: المتغيرات المستقلة وتشمل إستراتيجية علاقات العمل وتشمل على المتغيرات المستقلة الفرعية الآتية:
(النهج "صيغة العلاقات" ، الأحساس "أدراك" العلاقات، محتوى العلاقات، عمليات العلاقات).
- ثانياً : المتغير التابع: ويشمل سلوكيات التمر في مكان العمل ويشمل على المتغيرات التابعة الفرعية الآتية:
(الصراخ العلني، النقد المستمر، الحرمان من استخدام الموارد، الضغط غير المبرر).
- ثالثاً: المتغير المعدل ويشمل ممارسات الإدارة بالتجوال ويشمل على المتغيرات المعدلة الفرعية الآتية:
(التفاعل المباشر بين المدير و العامل، تحسين الأداء، التغذية الراجعة)

(8.3)المعالجات الأحصائية المستخدمة

- اختبار التوزيع الطبيعي وذلك للتأكد من أن العينة موزعة توزيعاً طبيعياً.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.
- استخدام المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و اختبار t من طرف واحد لغرض وصف مستوى متغيرات الدراسة الثلاث
- التحليل العاملي الاستكشافي و التوكيدي لتأكد من الصدق البنائي لأسئلة الاستبيان
- اختبار ألفا كرونباخ للتعرف إلى ثبات أداة الدراسة، بالإضافة إلى استخدام اختبار Pearson Correlation لحساب معامل الارتباط بين الاختبار وإعادة الاختبار .
- اختبار K-S ومعاملات التفرطح والالتواء واستخراج قيم Tolerance ومعامل تضخم التباين VIF للكشف عن التوزيع الطبيعي للبيانات.
- اختبار الانحدار المتعدد للفرضيات الدراسة.
- اختبار الأثر المباشر سيستخدم الانحدار التدريجي المتعدد (Multi- Regression)
- تحليل الانحدار التفاعلي الهرمي (Hierarchical integration regression)

الفصل الرابع

عرض النتائج

(1.4) المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج التحليل الأحصائي من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخراج قيم (t)، والأهمية النسبية لكل فقرة للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة كما يتناول اختبار الفرضيات الدراسة والدلالات الأحصائية الخاصة بها، وفيما يلي عرض لهذه النتائج.

(2.4) نتائج التحليل الوصفي للدراسة:

أولاً: إستراتيجية علاقات العمل

للتعرف الى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى إستراتيجية علاقات العمل و المتعلقة ب (النهج "صيغة العلاقات" ، الأحساس "أدراك" العلاقات، محتوى العلاقات، عمليات العلاقات) لدى فنادق ذو خمس نجوم في العاصمة عمان، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، وأستخرج قيم (t) و نسبة الموافقة والجدول (1-4) يوضح ذلك ويوضح الجداول أدناه الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل (إستراتيجية علاقات العمل) بمحاورة الفرعية كما يلي:

جدول (4-1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على النهج (صيغة) العلاقات

المتغير	عدد المشاهدات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	قيمة t
أشعر بأن علاقات العمل الداخلية ذات سمة اجتماعية هادفة.	310	3.69	0.882	مرتفعة	2	13.784
أرى أن أنظمة العمل تحفز على التعاون لانجاز المهام	310	3.59	0.974	متوسطة	5	10.613
أجد أن علاقات العمل تحفز على العمل بروح الفريق.	310	3.64	0.832	متوسطة	3	13.451
أرى ان علاقات العمل الداخلية تساهم في تطوير الاتصالات التنظيمية بين العاملين داخل الفندق	310	3.89	0.85	مرتفعة	1	18.384
اشعر أن النهج المستخدم يحقق المساواة بين الجميع .	310	3.60	1.027	متوسطة	4	11.337
النهج (صيغة) العلاقات	310	3.68	—	مرتفعة	—	20.497

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.96)

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن اتجاهات أغلب الأفراد بالنسبة للنهج (صيغة) العلاقات كانت عالية، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري بلغ (0.85) للسؤال " أرى ان علاقات العمل الداخلية تساهم في تطوير الاتصالات التنظيمية بين العاملين داخل الفندق " وبلغ أقل متوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.974) للسؤال " أرى أن أنظمة العمل تحفز على التعاون لانجاز المهام "، وبالتالي ترى الباحثة أن هذه النتائج تدعم بوجود نهج واضح في الفنادق كونها تتجه نحو تحسين الاتصالات التنظيمية بين العاملين و الإدارة العليا حيث يعمل النهج على مساواة بين العاملين و طرق فعالة لحل المشاكل الداخلية .

جدول (2-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على الإحساس (أدراك) العلاقات

المتغير	عدد المشاهدات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	قيمة t
أشعر بالفخر في حالة مساعدتي لزملائي	310	3.94	0.842	مرتفعة	2	19.052
احس برغبة عالية بالعمل عندما اكون محاطاً بزملائي	310	3.84	0.899	مرتفعة	4	16.419
أجد دعماً من زملائي في حال وقوعي في مشكلة.	310	3.67	0.871	متوسطه	5	13.563
أرى ان العمل الجماعي يعزز من الانتماء	310	3.98	0.897	مرتفعة	1	19.177
أشارك زملائي في حل المشكلات اليومية التي تواجههم	310	3.89	0.891	مرتفعة	3	17.539
الإحساس (أدراك) العلاقات	310	3.86	—	مرتفعة	—	25.703

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.96)

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن اتجاهات أغلب الأفراد بالنسبة للإحساس (أدراك) العلاقات كانت عالية، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري بلغ (0.891) للسؤال " أرى ان العمل الجماعي يعزز من الانتماء " وبلغ أقل متوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.871) للسؤال "جد دعماً من زملائي في حال وقوعي في مشكلة"، و بالتالي ترى الباحثة أن هذه النتائج تدعم بوجود علاقة قوية مشتركة بين العاملين بسبب وجود عمل الجماعي المتبادل حيث يعزز نوع من الانتماء و العمل بروح الفريق و الشعور الأيجابي الموجود داخل مكان العمل.

جدول (4-3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على

محتوى العلاقات

المتغير	عدد المشاهدات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	قيمة t
أشعر بأنني قريب من زملائي في العمل.	310	3.85	0.954	مرتفعة	1	15.719
أبادر لحل المشاكل التي تحدث بين زملائي	310	3.78	0.912	مرتفعة	3	15.069
تجمعني صفات مشتركة مع العاملين في قسمي.	310	3.72	0.925	مرتفعة	5	13.687
أشعر بالمسؤولية أتجاه أي مشكلة تقع مع زميلي	310	3.81	0.82	مرتفعة	2	17.385
اتحلى بعلاقة واضحة مع زملائي في الفندق	310	3.79	0.786	مرتفعة	4	17.781
محتوى العلاقات	310	3.79	_____	مرتفعة	_____	24.101

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.96)

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن اتجاهات أغلب الأفراد بالنسبة لمحتوى العلاقات كانت عالية، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري بلغ (0.954) للسؤال " أشعر بأنني قريب من زملائي في العمل " وبلغ أقل متوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.925) للسؤال " تجمعني صفات مشتركة مع العاملين في قسمي."، و بالتالي ترى الباحثة أن هذه النتائج تدعم بوجود علاقة قوية بين العاملين و أن العاملين يحبون التواجد بالقرب عند أنجاز العمل و هذا يدل أن العمل في الفنادق يجعل العاملين يرغبون في العمل مع بعضهم البعض و خلق مودة و روح الفريق مما يرفع من معنويتهم و أنتمائهم للعمل بشكل كبير.

جدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على

عمليات العلاقات

المتغير	عدد المشاهدات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	قيمة t
أشعر بأنني جزء فعال في المجموعة التي اعمل فيها.	310	3.78	0.888	مرتفعة	1	15.415
أستفيد من الاجتماعات التي تعقد لحل المشكلات اليومية	310	3.56	0.97	متوسطة	5	10.135
تساعدني علاقات العمل الجيدة من تحسين الأداء.	310	3.78	0.917	مرتفعة	2	14.932
تجعلني المناقشات في اثناء العمل قادراً على حل المشكلات التي تواجهني في العمل .	310	3.57	0.959	متوسطة	4	10.425
أجد نفسي قادراً على المطالبة بحقوقى بشكل كامل من خلال علاقتي الداخلية في العمل	310	3.64	0.869	متوسطة	3	12.936
عمليات (العلاقات)	310	3.66	_____	متوسطة	___	19.314

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.96)

ينضح من نتائج الجدول أعلاه أن اتجاهات أغلب الأفراد بالنسبة لمحتوى العلاقات كانت متوسطة، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (3.78) وبانحراف معياري بلغ (0.888) للسؤال "أشعر بأنني جزء فعال في المجموعة التي اعمل فيها." وبلغ أقل متوسط حسابي (3.56) وبانحراف معياري (0.97) للسؤال "أستفيد من الاجتماعات التي تعقد لحل المشكلات اليومية"، وبالتالي ترى الباحثة أن هذه النتائج تدعم بوجود فاعلية للعمل من وجهة نظر العلمين الا أن عمليات داخل علاقات العمل الموجودة لا يوجد لها خطة محكمة و عمليات منتظمة حيث ترى الباحثة أن يجب على العاملين بوضع استراتيجية واضحة و خطوات

وأجراءات تدعمهم وتقلل من النزاعات القائمة وتدافع عن حقوق ويوضح الجداول أدناه الإحصاء الوصفي للمتغير التابع (سلوكيات التمر في مكان العمل) بمحاوره الفرعية كما يلي:

جدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على الصراخ العلني

المتغير	عدد المشاهدات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية* النسبية	الرتبة	t قيمة
اتعرض للصراخ من قبل مشرفي أثناء العمل بدون مبرر .	310	2.45	1.025	متوسطه	3	-9.361
يطلب مني مشرفي أداء المهام بصوت عالي	310	2.68	1.058	متوسطه	5	-5.369
أشعر بالخوف نتيجة الصراخ العلني.	310	2.42	1.259	متوسطه	2	-10.235
احس بعدم الرغبة في العمل نتيجة لتهديد المشرف بالعقوبات.	310	2.63	1.138	متوسطه	4	-5.69
اشعر بعدم استقرار الصحة النفسية بسبب التهديد	310	2.32	1.081	متوسطه	1	-11.14
الصراخ العلني	310	2.5	_____	متوسطه	_____	-10.377

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (-1.96)

*لان المقياس معكوس كون السلوك سلبي .

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن اتجاهات أغلب الأفراد بالنسبة للصراخ العلني كانت متوسطة، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (2.32) وانحراف معياري بلغ (1.081) للسؤال " اشعر بعدم استقرار الصحة النفسية بسبب التهديد " وبلغ أقل متوسط حسابي (2.68) وانحراف معياري (1.058) للسؤال " يطلب مني مشرفي أداء المهام بصوت عالي " و بالتالي ترى الباحثة وجود سلوكيات سلبية من المشرف للعاملين من خلال المعاملة السيئة من المشرف الموجود داخل القسم وعدم استقرار الصحة النفسية بسبب تعرضهم للتهديد بالعقوبات حيث صراخ العلنيين الأساليب التي تجعل العاملين يفقدون فاعليتهم لأداء العمل

والأنجاز وتعرضهم للوعكات صحية غير متوقعة والتي تخضع المنظمة لتكاليف علاج غير متوقعة مما ترفع تكاليف المنظمة و تؤثر على مدى البعيد على أستمادة المنظمة.

جدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على النقد المستمر

المتغير	عدد المشاهدات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية*	الرتبة	t قيمة
أشعر بأنخفاض دافعتي تجاه أداء المهام المطلوبة مني.	310	2.6	1.04	متوسطه	5	-6.717
اعتبر النقد المستمر لعملتي في كل موقفهو ظلم مقصود من قبل المشرف	310	2.37	1.055	متوسطه	3	-10.549
اتعرض لنقد مستمر من مشرفي بدون سبب مقنع.	310	2.45	0.983	متوسطه	4	-9.879
أرى ان النقد المستمر يحطم معنوياتي	310	2.06	1.041	مرتفعة	1	-15.826
اشعر بعدم تقدير الانجازات التي اقوم بها.	310	2.32	1.057	مرتفعة	2	-11.395
النقد المستمر	310	2.36	_____	متوسطه	_____	-14.801

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (-1.96)

* لان المقياس معكوس كون السلوك سلبي

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن اتجاهات أغلب الأفراد بالنسبة للنقد المستمر كانت متوسطة، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (2.06) وانحراف معياري بلغ (1.041) للسؤال " أرى ان النقد المستمر يحطم معنوياتي " وبلغ أقل متوسط حسابي (2.6) وانحراف معياري (1.04) للسؤال " أشعر بأنخفاض دافعتي تجاه أداء المهام المطلوبة مني."، وبالتالي ترى الباحثة أن هذه النتائج تدعم بوجود النقد المستمر من قبل المشرفين الذين يعملون في الفنادق حيث هذا الأسلوب يجعل العاملين على تغيير نظرتهم أتجاه المنظمة وعدم أتمام المهام بطريقة صحيحة بسبب خفض المعنوية كما و تحطيمها و جعل العامل يشعر أنه لا يوجد له قيمة و ليس لديه حقوق ولا يوجد له قائد يرفع من معنويته و يحقق مطالبه.

جدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على

الحرمان من استخدام الموارد

المتغير	عدد المشاهدات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية*	الترتبة	t قيمة
أُتأخر في انجاز مهامي نتيجة الحرمان من استخدام الموارد	310	2.37	1.024	متوسطه	5	-10.87
أعاني من نقص الموارد المطلوبة لانجاز مهامي .	310	2.29	1.13	مرتفعة	4	-11.011
احس بتراجع أدائي نتيجة حجب الموارد عني .	310	2.26	1.135	مرتفعة	3	-11.406
أعتقد ان المشرف له دور في حرمانني من استخدام الموارد.	310	2.05	1.156	مرتفعة	1	-14.44
أفقد جزء من اتمام العمل بشكل متقن نتيجة الحرمان من الموارد.	310	2.15	1.095	مرتفعة	2	-13.746
الحرمان من استخدام الموارد	310	2.22	_____	مرتفعة	_____	-16.02

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (-1.96)

* لان المقياس معكوس كون السلوك سلبي

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن اتجاهات أغلب الأفراد بالنسبة للحرمان من استخدام الموارد مرتفعة حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (2.05) وبانحراف معياري بلغ (1.156) للسؤال "أعتقد ان المشرف له دور في حرمانني من استخدام الموارد" وبلغ أقل متوسط حسابي (2.37) وبانحراف معياري (1.024) للسؤال "أُتأخر في انجاز مهامي نتيجة الحرمان من استخدام الموارد"، و بالتالي ترى الباحثة أن هذه النتائج تدعم بوجود سلوك سلبي من قبل المشرف تحديدا حيث يقوم بالحرمان من استخدام الموارد كما أن الموارد ليس فقط تخص الأدوات اللازمة للإنجاز المهام بل يخص موارد المعنوية و موارد البيئية كبيئة العمل و أيضا يخص الحرمان من ساعات استراحة العامل هذا يدعم على أن هذا السلوك السلبي يجعل العامل يرغب

بتترك العمل و عدم اتمام عمله كما يؤخذ عنه فكرة سيئة انه لا ينجز بسبب عدم توافر الموارد اللازمة من قبل أقسام أخرى و المدير و الذي يدعم هذه الفكرة السيئة هو المشرف نفسه .

جدول (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على الضغط غير المبرر

المتغير	عدد المشاهدات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	قيمة t
يكلفني مشرفي بمهام اضافية باستمرار دون عن زملائي	310	2.43	1.064	متوسطه	5	-9.447
اشعر بعدم التقدير من مشرفي .	310	2.36	1.233	متوسطه	3	-11.325
أشعر بالضغط من الأوامر الشديدة التي اتلقاها من مشرفي	310	2.14	1.156	مرتفعة	1	-16.205
أرى بأن التقلب في ساعات عملي بشكل دوري يؤثر على قوتي البدنية.	310	2.26	0.852	مرتفعة	2	-15.199
أعاني من تكليف مشرفي لي بمهام في ساعات الاستراحة .	310	2.37	1.037	متوسطه	4	-10.679
الضغط الغير المبرر	310	2.42	_____	متوسطه	_____	16.888

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (-1.96)

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن اتجاهات أغلب الأفراد بالنسبة للضغط الغير المبرر متوسطة، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (2.14) وانحراف معياري بلغ (1.156) للسؤال "أشعر بالضغط من الأوامر الشديدة التي اتلقاها من مشرفي" وبلغ أقل متوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (1.064) للسؤال "يكلفني مشرفي بمهام اضافية باستمرار دون عن زملائي"، و بالتالي ترى الباحثة أن هذه النتائج تدعم بأن العاملين في الفنادق يعملون تحت ضغط كبير بسبب طبيعة الفنادق و مدى كبر عملياتها اليومية، كما أن المشرفين يعملون على عدم أعطائهم حقوقهم كالأستراحة و الأجازات الذي من حقهم وأعطاء مهام إضافية للعاملين مما يعرضهم للضغط النفسي و المعنوي كما يؤثر على مدى البعيد بالدوران التطوعي مما يؤدي إلى فقدان الفنادق للمواهب و العاملين ذو خبرة و من ثم فقدان سمعتها في السوق نظرا ما يتعرض له العاملين فيه

ويوضح الجداول أدناه الإحصاء الوصفي للمتغير المعدل (ممارسات الإدارة بالتجوال) بمحاورة الفرعية كما يلي:

جدول (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على

التفاعل المباشر بين المدير و العامل

المتغير	عدد المشاهدات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	قيمة t
أرى أن الاحتكاك المباشر مع المدير يعمل على كسر الحواجز.	310	3.51	0.968	متوسطه	5	9.272
اتعرف على نقاط ضعفي و قوتي عند التفاعل المباشر مع مديري.	310	3.67	0.904	متوسطه	2	13.07
اشعر بالأمان نتيجة التفاعل مع مديري.	310	3.6	1.021	متوسطه	4	10.401
أجد تطوراً في أدائي في العمل نتيجة الدعم المعنوي من مديري.	310	3.62	0.978	متوسطه	3	11.096
أرى ان الولاء يزداد عندي عندما اتبادل الآراء مع مديري .	310	3.71	0.911	مرتفعة	1	13.658
التفاعل المباشر بين المدير و العامل	310	3.62	_____	متوسطه	_____	16.403

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.96)

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن اتجاهات أغلب الأفراد بالنسبة للتفاعل المباشر بين المدير و الموظف كانت متوسطة، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري بلغ (0.911) للسؤال " أرى ان الولاء يزداد عندي عندما اتبادل الآراء مع مديري . " وبلغ أقل متوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.968) للسؤال " أرى أن الاحتكاك المباشر مع المدير يعمل على كسر الحواجز . "، وبالتالي ترى الباحثة أن هذه النتائج تدعم بأن العاملين الذين يعملون في الفنادق يشعرون بالأمان عند تواجد المدير بجانبهم و حيث يجعل العامل من أنهاء عمله بطريقة فعالة.

جدول (4-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على تحسين الأداء

المتغير	عدد المشاهدات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	قيمة t
تجعلني المناقشات في اثناء العمل قادراً على حل المشكلات التي تواجهني في العمل	310	3.64	0.92	متوسطة	3	12.292
تسمح لي مقابلة المدير مباشرة من عرض قدراتي المتميزة .	310	3.56	0.956	متوسطة	4	10.277
تدفعني التوجيهات المباشرة لاداء مهامي بكفاءة عالي	310	3.84	0.986	مرتفعة	1	14.914
تمكنني مشاهدة المدير لعملي مباشرة من الحصول على المكافآت	310	3.46	1.102	متوسطة	5	7.372
تساعدني الملاحظات الميدانية من تطوير ادائي في العمل	310	3.71	0.954	مرتفعة	2	13.152
تحسين الأداء	310	3.64	—	متوسطة	—	16.595

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.96)

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن اتجاهات أغلب الأفراد بالنسبة للتفاعل لتحسين الأداء كانت متوسطة، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري بلغ (0.986) للسؤال " تدفعني التوجيهات المباشرة لاداء مهامي بكفاءة عالية." وبلغ أقل متوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.102) للسؤال " تمكنني مشاهدة المدير لعملي مباشرة من الحصول على المكافآت "، و بالتالي ترى الباحثة أن هذه النتائج تدعم وجود المديرين الأقسام في الميدان كونها تعمل على رفع من أداء العامل و إنهاء عمله بكفاءة و فاعلية.

جدول (4-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على التغذية الراجعة

المتغير	عدد المشاهدات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	قيمة t
تعرفني التغذية الراجعة بنوعية التدريب الذي احتاجه لاتمام عملي بشكل فعال .	310	3.57	0.952	متوسطة	5	10.624
تشجعتني التغذية الراجعة على مناقشة جميع الامور المتعلقة بعملتي	310	3.71	0.907	مرتفعة	2	13.711
تزيدني المعلومات الراجعة من ثقتي بنفسي.	310	3.84	0.922	مرتفعة	1	15.957
تساعدني المعلومات الراجعة من تطوير مهاراتي .	310	3.69	0.875	مرتفعة	3	13.12
تعلمني التغذية الراجعة كيف اتجاوز نقاط ضعفي.	310	3.59	0.912	متوسطة	4	11.397
التغذية الراجعة	310	—	0.644	مرتفعة	—	18.55

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.96)

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن اتجاهات أغلب الأفراد بالنسبة للتغذية الراجعة كانت مرتفعة ، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري بلغ (0.922) للسؤال " تزيدني المعلومات الراجعة من ثقتي بنفسي.." وبلغ أقل متوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.952) للسؤال " تعرفني التغذية الراجعة بنوعية التدريب الذي احتاجه لاتمام عملي بشكل فعال .وبالتالي ترى الباحثة أن التغذية الراجعة لها دور إيجابي على العاملين في الفنادق مما يعمل على زيادة ثققتهم بنفسهم و تطوير ذاتهم.

• اختبار التوزيع الطبيعي واختبار التداخل الخطي والإلتواء

قبل البدء باختبار الفرضيات، قامت الباحثة بـ:

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي :

للتحقق من مدى توزيع البيانات توزيعاً طبيعياً، أي فيما إذا كانت عينة الدراسة ممثلة للمجتمع، بمعنى أنه هل من الممكن القيام بتعميم نتائج العينة على المجتمع، قامت الباحثة باستخدام اختبار Kolmogrove-Smirnov المعلمي، حيث تكون قاعدة القرار قبول الفرضية العدمية بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، إذا كانت احتمالية الإختبار أكبر (0.05)، ورفضها إذا كانت أكبر من (0.05)، كما هو موضح في نتائج الجدول أدناه:

جدول (4-12) اختبار Kolmogrove-Smirnov لمتغيرات الدراسة الأصلية

القيمة الاحصائية	الدلالة الاحصائية	المتغيرات
0.120	0.325	النهج "صيغة" العلاقات
0.135	0.426	الاحساس "أدراك" العلاقات
0.161	0.233	المحتوى العلاقات
0.139	0.425	العمليات العلاقات
0.169	0.521	الصراخ العلني
0.119	0.425	النقد المستمر
0.153	0.331	الحرمان من استخدام الموارد
0.150	0.258	الضغط الغير مبرر
0.094	0.143	التفاعل المباشر بين المدير و العامل
0.084	0.126	التحسين الأداء
0.126	0.254	التغذية الراجعة

يتضح من نتائج اجدول أعلاه أن الدلالة الاحصائية لجميع متغيرات الدراسة كانت أعلى من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن متغيرات الدراسة موزعة توزيعاً طبيعياً، وبالتالي فإنه من الممكن تعميم نتائج العينة على مجتمع هذه الدراسة، وبالتالي سوف يتم استخدام الاختبارات المعلمية في هذه الدراسة.

ثانياً: اختبار التداخل الخطي والإلتواء:

التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة، ظاهرة قد تنشأ نتيجة لوجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة (ارتباط تام)، مما يؤدي إلى قيمة الميل (بيتا) للمتغير المستقل من الممكن أن تتقاطع مع قيمة الميل (بيتا) للمتغير المستقل الثاني، وهذا بدوره يدل على وجود مشكله في نموذج الدراسة، وبالتالي وقبل الدخول الى اختبار الفرضيات يجب القيام بالتأكد من عدم وجود مشكله في التداخل الخطي، حيث تعتمد قوة النموذج الخطي العام أساساً على فرضية استقلال كل متغير من المتغيرات المستقلة، وأن الحصول على قيمة (VIF) أقل من (10)، و قيم التباين المسموح به (tolerance) والذي يعتبر مؤشراً على العلاقة الخطية بين المتغيرات الوسيطية اكبر من (0.05) على اعتبار انه يساوي مقلوب معامل تضخم التباين

(vif / ١)، يعني لا يوجد مشكله في النماذج الاحصائية أعلاه (Gujarati and Porter, 2010).

أيضاً، قامت الباحثة بعمل اختبار الإلتواء وذلك للتأكد من اتباع البيانات التوزيع الطبيعي، فاذا كانت القيمة

المطلقة للإلتواء أقل من (1) فهذا يدل على أن جميع القيم تقترب من التوزيع الطبيعي (West et al.,

1995)

جدول (13-4) اختبار التداخل الخطي والالتواء

المتغيرات	VIF	Tolerance	Skweness
النهج "صيغة" العلاقات	2.365	0.423	-0.351
الأحساس "أدراك" العلاقات	2.293	0.436	-0.458
المحتوى العلاقات	1.858	0.538	-0.682
العمليات العلاقات	2.344	0.427	-0.585
ممارسات الإدارة بالتجوال	3.758	0.266	-0.432

وبالاعتماد على فرضيات الدراسة، فإن الباحثة قامت بصياغة النماذج التالية والتي سوف يتم الاعتماد عليها لاختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

$$(1) \text{ سلوكيات التتمر في مكان العمل} = \alpha + 1\beta \text{ الأحساس "أدراك" العلاقات} + 2\beta$$

$$\text{النهج "صيغة" العلاقات} + 3\beta \text{ المحتوى العلاقات} + 4\beta \text{ العمليات العلاقات} + \epsilon.$$

$$(2) \text{ الصراخ العلني} = \alpha + 1\beta \text{ الأحساس "أدراك" العلاقات} + 2\beta \text{ النهج "صيغة" العلاقات} + 3\beta$$

$$\text{المحتوى العلاقات} + 4\beta \text{ العمليات العلاقات} + \epsilon.$$

$$(3) \text{ النقد المستمر} = \alpha + 1\beta \text{ الأحساس "أدراك" العلاقات} + 2\beta \text{ النهج "صيغة" العلاقات} + 3\beta$$

$$\text{المحتوى العلاقات} + 4\beta \text{ العمليات العلاقات} + \epsilon.$$

$$(4) \text{ الحرمان من استخدام الموارد} = \alpha + 1\beta \text{ الأحساس "أدراك" العلاقات} + 2\beta \text{ النهج "صيغة" العلاقات}$$

$$+ 3\beta \text{ المحتوى العلاقات} + 4\beta \text{ العمليات العلاقات} + \epsilon.$$

$$(5) \text{ الضغط غير المبرر} = \alpha + 1\beta \text{ الأحساس "أدراك" العلاقات} + 2\beta \text{ النهج "صيغة" العلاقات} + 3\beta$$

$$\text{المحتوى العلاقات} + 4\beta \text{ العمليات العلاقات} + \epsilon.$$

الفرضية الرئيسية الثانية :

(6) سلوكيات التتمرفي مكان العمل = $\alpha + 1\beta$ استراتيجية علاقات العمل + β ممارسات الإدارة بالتجوال + ϵ .

(7) الصراخ العلني = $\alpha + 1\beta$ استراتيجية علاقات العمل + β ممارسات الإدارة بالتجوال + ϵ .

(8) النقد المستمر = $\alpha + 1\beta$ استراتيجية علاقات العمل + β ممارسات الإدارة بالتجوال + ϵ .

(9) الحرمان من استخدام الموارد = $\alpha + 1\beta$ استراتيجية علاقات العمل + β ممارسات الإدارة بالتجوال + ϵ .

(10) الضغط غير المبرر = $\alpha + 1\beta$ استراتيجية علاقات العمل + β ممارسات الإدارة بالتجوال + ϵ .

ولاختبار فرضيات الدراسة قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الأولى بأفرعها،

والإختبار الهرمي للفرضية الثانية:

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر سلبي ذات دلالة معنوية لإستراتيجية علاقات العمل (النهج"صيغة العلاقات" ،الأحساس"أدراك"العلاقات ،محتوى العلاقات عمليات العلاقات) في سلوكيات التتمرفي مكان العمل عند مستوى ($\alpha \leq 05$).

جدول (4-14) تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية الأولى

Probability		t-statistics	β Coefficients	المتغيرات
الاحتمالية		المحسوبة	قيمة التأثير	
0.000		5.289	1.503	الثابت
0.003		2.058-	0.242-	النهج "صيغة العلاقات"
0.000		3.402-	-0.439	الاحساس "أدراك العلاقات"
0.001		-2.961	-0.331	المحتوى العلاقات
0.021		-1.968	-0.153	العمليات العلاقات
الإرتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل Adjusted R ²	F-value	Sig مستوى الدلالة
0.416	0.173	0.162	15.953	0.000

• المتغير التابع : سلوكيات التتمر

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الإرتباط (R) بلغت (0.416)، وهذا يشير إلى أن قيمة العلاقة ما بين إستراتيجية علاقات العمل (النهج "صيغة العلاقات، الأُحساس "أدراك" العلاقات، محتوى العلاقات، عمليات العلاقات) وسلوكيات التتمر في مكان العمل كانت جيدة جداً. أيضاً تبين نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد (R^2) هي (0.173) وهذا يدل على أن إستراتيجية علاقات العمل (النهج "صيغة العلاقات، الأُحساس "أدراك" العلاقات، محتوى العلاقات، عمليات العلاقات) تشكل (17.3%) من التباين في سلوكيات التتمر في مكان العمل، حيث تعتبر قيمة R^2 مؤشراً على مقدار التباين أو الاختلاف الذي قد يحصل في المتغير التابع، بحيث يكون منسوباً أو بسبب المتغير المستقل ، وكذلك تعبر عن قدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع وعادة ما تدل القيمة الأكبر على قيمة أفضل بحيث أن أعلى قيمة قد تصل الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة بسبب سلوكيات التتمر في مكان العمل ما نسبته (17.3%) وهي نسبة جيدة جداً.

أيضاً تبين النتائج أعلاه أن قيمة Adjusted R^2 قريبة من قيمة R^2 ، حيث أنه إذا تم طرح Adjusted R^2 من R^2 (0.173-0.162) = 0.011 ، هذا الرقم (0.011) يعني أنه إذا تم تضمين مجتمع الدراسة كاملاً ضمن نموذج الدراسة، سيكون هناك (0.011) إنحراف في النتائج، وهو لا يكاد أن يذكر، وهذا يدل على أن الدراسة ممثلة للمجتمع.

أيضاً، توضح النتائج أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) بلغت (0.000) عند (15.953) وهذه القيمة تدل على الأثر الكلي للمتغير المستقل على التابع، وبدوره هذا يدل على وجود أثر ذو دلالة احصائية لإستراتيجية سلوك العمل على سلوكيات التتمر في مكان العمل.

كما وتوضح النتائج أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية للنهج بلغت (0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (-2.058) وهي داله عند مستوى (0.05) وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة احصائية للنهج "صيغة" العلاقات على سلوكيات التتمر في مكان العمل، كما توضح النتائج أن قيمة بيتا للمتغير النهج "صيغة" العلاقات بلغت (-0.242) وهذا يدل على أن الزيادة بوحدة واحدة في النهج "صيغة العلاقات" يساهم في نقصان سلوكيات التتمر بقيمة (0.242)، وهذا بدوره يؤكد على أن النهج "صيغة" العلاقات له أثر سلبي على سلوكيات التتمر في مكان العمل.

كما وتوضح النتائج أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية للإحساس "أدراك العلاقات" بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (-3.402) وهي داله عند مستوى (0.05) وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة احصائية للإحساس "أدراك العلاقات" على سلوكيات التتمر في مكان العمل، كما توضح النتائج أن قيمة بيتا للمتغير للإحساس "أدراك العلاقات" بلغت (-0.439) وهذا يدل على أن الزيادة بوحدة واحدة في الإحساس "أدراك العلاقات" يساهم في نقصان سلوكيات التتمر بقيمة

(0.439)، وهذا بدوره يؤكد على أن الإحساس "أدراك العلاقات" له أثر سلبي على سلوكيات التتمر في مكان العمل.

وتوضح النتائج أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية للمحتوى العلاقات بلغت (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (-2.961) وهي داله عند مستوى (0.05) ، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة احصائية للمحتوى العلاقات على سلوكيات التتمر في مكان العمل، كما توضح النتائج أن قيمة بيتا للمتغير للمحتوى العلاقات بلغت (-0.331) وهذا يدل على أن الزيادة بوحدة واحدة في المحتوى العلاقات يساهم في نقصان سلوكيات التتمر بقيمة (0.331)، وهذا بدوره يؤكد على أن المحتوى العلاقات له أثر سلبي على سلوكيات التتمر في مكان العمل.

وتوضح النتائج أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية للعمليات العلاقات بلغت (0.021) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (-1.968) وهي داله عند مستوى (0.05) ، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة احصائية للعمليات العلاقات على سلوكيات التتمر في مكان العمل، كما توضح النتائج أن قيمة بيتا للمتغير للعمليات العلاقات بلغت (-0.153) وهذا يدل على أن الزيادة بوحدة واحدة في العمليات يساهم في نقصان سلوكيات التتمر بقيمة (0.153)، وهذا بدوره يؤكد على أن العمليات العلاقات له أثر سلبي على سلوكيات التتمر في مكان العمل.

وبناء على النتائج الموضحة أعلاه، فإنه سوف يتم قبول الفرضية والتي تؤكد بأنه يوجد أثر سلبي ذات دلالة معنوية لإستراتيجية علاقات العمل (النهج "صيغة العلاقات، الأحساس "أدراك" العلاقات، محتوى العلاقات، عمليات العلاقات) في سلوكيات التتمر في مكان العمل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

و لتعرف على أهمية كل متغير مستقل على حدا في المساهمة في النموذج أستخدمت الباحثة انحدار التدرجي المتعدد كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول (4-15) تحليل الانحدار التدرجي المتعدد لأبعاد إستراتيجية علاقات العمل

المتغيرات		R	R-Square	Adjusted R Square	قيمة (ف)	قيمة T	Beta	مستوى الدلالة
الاحساس "أدراك" العلاقات	النموذج الأول	0.399	0.159	0.156	34.849	4.521	-0.624	0.000*
محتوى العلاقات	النموذج الثاني	0.413	0.171	0.165	31.584	3.362	-0.433	0.001*
نهج "صيغة" العلاقات	النموذج الثالث	0.414	0.172	0.164	21.140	2.740	-0.275	0.000*
عمليات العلاقات	النموذج الرابع	0.416	0.173	0.162	21.14	1.968	-0.153	0.021*

*دالة احصائيا عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

عند قيام الباحثة بإجراء تحليل الانحدار المتعدد Stepwise Multiple Regression بهدف معرفة وتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل إستراتيجية علاقات العمل وأثرها على سلوكيات التتمر في مكان العمل، حيث أنه يتضح من نتائج الجدول أعلاه والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير عمليات العلاقات جاء في المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (17.3%) من التباين في المتغير التابع، ومن ثم دخل متغير

النهج "صيغة" العلاقات على التتم في سلوكيات العمل ليفسر مع عمليات العلاقات ما قيمته (17.2%) من التباين في المتغير التابع، وجاء متغير محتوى العلاقات ليفسر مع عمليات العلاقات و النهج "صيغة" العلاقات ما مقداره (17.1%) من المتغير التابع، ومن ثم دخل المتغير الأحساس "أدراك" العلاقات مع المتغيرات السابقة ليفسر ما مقداره (15.9%) من المتغير التابع.

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر سلبي ذات دلالة معنوية لإستراتيجية علاقات العمل (النهج "صيغة" العلاقات، الأحساس "أدراك" العلاقات، محتوى العلاقات، عمليات العلاقات) في الصراخ العلني في مكان العمل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).
الصراخ العلني = $\alpha + 1\beta$ الأحساس "أدراك" العلاقات + 2β النهج "صيغة" العلاقات + 3β محتوى العلاقات + 4β عمليات العلاقات + ϵ .

جدول (4-16) تحليل الإنحدار المتعدد للفرضية الفرعية الأولى

Probability		t-statistics	β Coefficients	المتغيرات
الاحتمالية		المحسوبة	قيمة التأثير	
0.000		13.29	4.565	الثابت
0.003		-2.948	-0.351	النهج "صيغة" العلاقات
0.446		0.764	0.089	الاحساس "أدراك" العلاقات
0.397		-0.847	-0.091	محتوى العلاقات
0.067		-1.837	-0.210	عمليات العلاقات
الإرتباط R	معامل التحديد R2	Adjusted معامل التحديد المعدل R2	F-value	Sig مستوى الدلالة
0.362	0.131	0.12	11.496	0.000

• المتغير التابع : الصراخ العلني

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.362)، وهذا يشير إلى أن قيمة العلاقة ما بين إستراتيجية علاقات العمل (النهج "صيغة العلاقات، الأحساس "أدراك" العلاقات، محتوى العلاقات، عمليات العلاقات) والصراخ العلني في مكان العمل كانت جيدة جداً. أيضاً تبين نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد (R^2) هي (0.131) وهذا يدل على أن إستراتيجية علاقات العمل (النهج "صيغة العلاقات، الأحساس "أدراك" العلاقات، محتوى العلاقات، عمليات العلاقات) تشكل (13.1%) من التباين في الصراخ العلني في مكان العمل، حيث تعتبر قيمة R^2 مؤشراً على مقدار التباين أو الاختلاف الذي قد يحصل في المتغير التابع، بحيث يكون منسوباً أو بسبب المتغير المستقل، وكذلك تعبر عن قدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع وعادة ما تدل القيمة الأكبر على قيمة أفضل بحيث أن أعلى قيمة قد تصل الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة بسبب الصراخ العلني في مكان العمل ما نسبته (13.1%) وهي نسبة جيدة جداً.

أيضاً تبين النتائج أعلاه أن قيمة Adjusted R^2 قريبة من قيمة R^2 ، حيث أنه إذا تم طرح Adjusted R^2 من R^2 (0.131-0.120) = 0.011، هذا الرقم (0.011) يعني أنه إذا تم تضمين مجتمع الدراسة كاملاً ضمن نموذج الدراسة، سيكون هناك (0.011) إنحراف في النتائج، وهو لا يكاد أن يذكر، وهذا يدل على أن الدراسة ممثلة للمجتمع.

أيضاً، توضح النتائج أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) بلغت (0.000) عند (11.496) وهذه القيمة تدل على الأثر الكلي للمتغير المستقل على التابع، وبدوره هذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية سلوك العمل على الصراخ العلني.

كما وتوضح النتائج أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية للنهج "صيغة العلاقات بلغت (0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (-2.948) وهي دالة عند مستوى (0.05) ، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنهج "صيغة" العلاقات على الصراخ العلني في مكان العمل، كما توضح النتائج أن قيمة بيتا للمتغير النهج "صيغة" العلاقات بلغت (-0.351) وهذا يدل على أن الزيادة بوحدة واحدة في النهج "صيغة" العلاقات يساهم في نقصان الصراخ العلني بقيمة (0.351)، وهذا بدوره يؤكد على أن النهج "صيغة" العلاقات له أثر سلبي علل الصراخ العلني.

كما وتوضح النتائج أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية للإحساس "أدراك" العلاقات بلغت (0.446) وهي أعلى من مستوى الدلالة (0.05) كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (0.764) وهي أقل من قيمة (ت) الجدولية (0.196)، وهذا يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإحساس "أدراك" العلاقات على الصراخ العلني.

وتوضح النتائج أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية للمحتوى العلاقات بلغت (0.397) وهي أعلى من مستوى الدلالة (0.05) كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (-0.847) وهي غير دالة عند مستوى (0.05) وهذا يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمحتوى العلاقات على الصراخ العلني.

وتوضح النتائج أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية للعمليات العلاقات بلغت (0.067) وهي أعلى من مستوى الدلالة (0.05) كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (-1.837) وهي غير دالة عند مستوى (0.05) وهذا يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات العلاقات على الصراخ العلني .

وبذلك فإنه أثر كلي لإستراتيجية علاقات العمل ويوجد أثر سلبي ذات دلالة معنوية لإستراتيجية علاقات العمل (النهج "صيغة" العلاقات) في الصراخ العلني في مكان العمل عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. ولا يوجد أثر لكل من الإحساس "أدراك" والمحتوى العلاقات و العمليات العلاقات على الصراخ العلني.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر سلبي ذات دلالة معنوية لإستراتيجية علاقات العمل (النهج "صيغة" العلاقات، الأحساس "أدراك" العلاقات، محتوى العلاقات، عمليات العلاقات) في النقد المستمر في مكان العمل عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

النقد المستمر $= \alpha + 1\beta$ الأحساس "أدراك" العلاقات $+ 2\beta$ النهج "صيغة" العلاقات $+ 3\beta$ محتوى العلاقات $+ 4\beta$ عمليات العلاقات $+ \epsilon$.

جدول (4-17) تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الثانية

Probability		t-statistics	β Coefficients	المتغيرات
الاحتمالية		المحسوبة	قيمة التأثير	
0.000		14.53	4.442	الثابت
0.004		-2.031	-0.310	النهج "صيغة" العلاقات
0.008		-2.025	-0.212	الاحساس "أدراك" العلاقات
0.014		-2.013	-0.136	محتوى العلاقات
0.038		-2.001	-0.104	عمليات العلاقات
الإرتباط R	معامل التحديد R ²	Adjusted معامل التحديد المعدل R ²	F-value	مستوى الدلالة Sig
0.381	0.145	0.134	13.657	0

• المتغير التابع : النقد المستمر

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الإرتباط (R) بلغت (0.381)، وهذا يشير إلى أن قيمة العلاقة ما بين إستراتيجية علاقات العمل (النهج "صيغة" العلاقات، الأحساس "أدراك" العلاقات، محتوى

العلاقات، عمليات العلاقات) النقد المستمر في مكان العمل كانت جيدة جداً. أيضاً تبين نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد (R^2) هي (0.145) وهذا يدل على أن إستراتيجية علاقات العمل (النهج "صيغة العلاقات، الأحساس "أدراك" العلاقات، محتوى العلاقات، عمليات العلاقات) تشكل (14.5%) من التباين في النقد المستمر في مكان العمل، حيث تعتبر قيمة R^2 مؤشراً على مقدار التباين أو الاختلاف الذي قد يحصل في المتغير التابع، بحيث يكون منسوباً أو بسبب المتغير المستقل ، وكذلك تعبر عن قدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع وعادة ما تدل القيمة الأكبر على قيمة أفضل بحيث أن أعلى قيمة قد تصل الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة بسبب الصراخ العلني في مكان العمل ما نسبته (14.5%) وهي نسبة جيدة جداً.

أيضاً تبين النتائج أعلاه أن قيمة $Adjusted R^2$ قريبة من قيمة R^2 ، حيث أنه إذا تم طرح $Adjusted R^2$ من R^2 (0.145-0.134) = 0.011 ، هذا الرقم (0.011) يعني أنه إذا تم تضمين مجتمع الدراسة كاملاً ضمن نموذج الدراسة، سيكون هناك (0.011) إنحراف في النتائج، وهو لا يكاد أن يذكر، وهذا يدل على أن الدراسة ممثلة للمجتمع.

أيضاً، توضح النتائج أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) بلغت (0.000) عند (13.657) وهذه القيمة تدل على الأثر الكلي للمتغير المستقل على التابع، وبدوره هذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية سلوك العمل على النقد المستمر.

كما وتوضح النتائج أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية للنهج بلغت (0.004) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (-2.031) وهي دالة عند مستوى (0.05) ، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنهج "صيغة" العلاقات على النقد المستمر، كما توضح النتائج أن قيمة بيتا للمتغير النهج "صيغة العلاقات بلغت (-0.310) وهذا يدل على أن الزيادة بوحدة واحدة في النهج

"صيغة" العلاقات يساهم في نقصان النقد المستمر بقيمة (0.310)، وهذا بدوره يؤكد على أن النهج "صيغة" العلاقات له أثر سلبي على النقد المستمر في مكان العمل.

كما وتوضح النتائج أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية للإحساس "ادراك" العلاقات بلغت (0.008) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (-2.025) وهي داله عند مستوى (0.05) وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة احصائية للإحساس "ادراك" العلاقات على النقد المستمر في مكان العمل، كما توضح النتائج أن قيمة بيتا للمتغير للإحساس "ادراك" العلاقات بلغت (-0.212) وهذا يدل على أن الزيادة بوحدة واحدة في الإحساس يساهم في نقصان النقد المستمر بقيمة (0.212)، وهذا بدوره يؤكد على أن الإحساس له أثر سلبي على النقد المستمر.

وتوضح النتائج أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية للمحتوى العلاقات بلغت (0.014) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (-2.013) وهي داله عند مستوى (0.05) وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة احصائية للمحتوى العلاقات على النقد المستمر في مكان العمل، كما توضح النتائج أن قيمة بيتا للمتغير للمحتوى العلاقات بلغت (-0.136) وهذا يدل على أن الزيادة بوحدة واحدة في المحتوى العلاقات يساهم في نقصان سلوكيات التمر بقيمة (0.136)، وهذا بدوره يؤكد على أن المحتوى له أثر سلبي على النقد المستمر.

وتوضح النتائج أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية للعمليات العلاقات بلغت (0.038) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (-2.001) وهي داله عند مستوى (0.05) وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة احصائية للعمليات على الصراخ العلني في مكان العمل، كما توضح النتائج أن قيمة بيتا للمتغير عمليات العلاقات بلغت (-0.104) وهذا يدل على أن الزيادة بوحدة واحدة في العمليات

يساهم في نقصان النقد المستمر بقيمة (0.104)، وهذا بدوره يؤكد على أن عمليات العلاقات له أثر سلبي على النقد المستمر.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر سلبي ذات دلالة معنوية لإستراتيجية علاقات العمل (النهج "صيغة العلاقات، الأحساس "أدراك" العلاقات، محتوى العلاقات، عمليات العلاقات) في الحرمان من استخدام الموارد في مكان العمل عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الحرمان من استخدام الموارد = $\alpha + 1\beta$ الأحساس "أدراك" العلاقات + 2β النهج "صيغة العلاقات + 3β محتوى العلاقات + 4β عمليات العلاقات + ϵ .

جدول (4-18) تحليل الإنحدار المتعدد للفرضية الفرعية الثالثة

Probability		t-statistics	β Coefficients	المتغيرات
الاحتمالية		المحسوبة	قيمة التأثير	
0.000		13.358	4.536	الثابت
0.000		-4.136	-0.487	النهج "صيغة العلاقات
0.000		-5.355	-0.555	الاحساس "أدراك" العلاقات
0.001		-2.524	-0.255	محتوى العلاقات
0.000		-3.701	-0.479	عمليات العلاقات
الإرتباط R	معامل التحديد R ²	Adjusted معامل التحديد المعدل R ²	F-value	مستوى الدلالة Sig
0.398	0.158	0.147	14.352	0.000

• المتغير التابع : الحرمان من استخدام الموارد

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الإرتباط (R) بلغت (0.398)، وهذا يشير إلى أن قيمة العلاقة ما بين إستراتيجية علاقات العمل (النهج "صيغة العلاقات، الأحساس "أدراك" العلاقات، محتوى العلاقات، عمليات العلاقات) والحرمان من استخدام الموارد في مكان العمل كانت جيدة جداً. أيضاً

تبين نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد (R^2) هي (0.158) وهذا يدل على أن إستراتيجية علاقات العمل (النهج "صيغة العلاقات، الأحساس "أدراك" العلاقات، محتوى العلاقات، عمليات العلاقات) تشكل (15.8%) من التباين في الحرمان من استخدام الموارد في مكان العمل، حيث تعتبر قيمة R^2 مؤشراً على مقدار التباين أو الاختلاف الذي قد يحصل في المتغير التابع، بحيث يكون منسوباً أو بسبب المتغير المستقل، وكذلك تعبر عن قدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع وعادة ما تدل القيمة الأكبر على قيمة أفضل بحيث أن أعلى قيمة قد تصل الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة بسبب الصراخ العلني في مكان العمل ما نسبته (15.8%) وهي نسبة جيدة جداً.

أيضاً تبين النتائج أعلاه أن قيمة Adjusted R^2 قريبة من قيمة R^2 ، حيث أنه إذا تم طرح Adjusted R^2 من R^2 (0.158-0.147) = 0.011، هذا الرقم (0.011) يعني أنه إذا تم تضمين مجتمع الدراسة كاملاً ضمن نموذج الدراسة، سيكون هناك (0.011) إنحراف في النتائج، وهو لا يكاد أن يذكر، وهذا يدل على أن الدراسة ممثلة للمجتمع.

أيضاً، توضح النتائج أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) بلغت (0.000) عند (14.352) وهذه القيمة تدل على الأثر الكلي للمتغير المستقل على التابع، وبدوره هذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية علاقات العمل على الحرمان من استخدام الموارد.

كما وتوضح النتائج أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية للنهج "صيغة" العلاقات بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (-4.136) وهي دالته عند مستوى (0.05) وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنهج "صيغة" العلاقات على الحرمان من استخدام الموارد في مكان العمل، كما توضح النتائج أن قيمة بيتا للمتغير النهج "صيغة" العلاقات بلغت (-0.487) وهذا يدل

على أن الزيادة بوحدة واحدة في النهج "صيغة" العلاقات يساهم في نقصان الحرمان من استخدام الموارد بقيمة (0.487)، وهذا بدوره يؤكد على أن النهج له أثر سلبي على الحرمان من استخدام الموارد.

كما وتوضح النتائج أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية للإحساس "أدراك" العلاقات بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (-5.355) وهي داله عند مستوى (0.05) ، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة احصائية للإحساس "أدراك" العلاقات على الحرمان من استخدام الموارد في مكان العمل، كما توضح النتائج أن قيمة بيتا للمتغير للإحساس "أدراك" العلاقات بلغت (-0.555) وهذا يدل على أن الزيادة بوحدة واحدة في الإحساس "أدراك" العلاقات يساهم في نقصان الحرمان من استخدام الموارد بقيمة (0.555)، وهذا بدوره يؤكد على أن الإحساس "أدراك" العلاقات له أثر سلبي على الحرمان من استخدام الموارد.

وتوضح النتائج أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية للمحتوى العلاقات بلغت (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (-2.524) وهي داله عند مستوى (0.05) وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة احصائية للمحتوى العلاقات على الحرمان من استخدام الموارد، كما توضح النتائج أن قيمة بيتا للمتغير للمحتوى العلاقات بلغت (-0.255) وهذا يدل على أن الزيادة بوحدة واحدة في المحتوى العلاقات يساهم في نقصان الحرمان من استخدام الموارد بقيمة (0.255)، وهذا بدوره يؤكد على أن محتوى العلاقات له أثر سلبي على الحرمان من استخدام الموارد.

وتوضح النتائج أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية للعمليات العلاقات بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (-0.479) وهي داله عند مستوى (0.05) ، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة احصائية للعمليات العلاقات على الحرمان من استخدام الموارد في مكان العمل، كما توضح النتائج أن قيمة بيتا للمتغير عمليات العلاقات بلغت (-0.479) وهذا يدل على

أن الزيادة بوحدة واحدة في العمليات يساهم في نقصان الحرمان من استخدام الموارد بقيمة (0.479)، وهذا بدوره يؤكد على أن عمليات العلاقات له أثر سلبي على الحرمان من استخدام الموارد. وبناءا على هذه النتائج فإنه سوف يتم قبول الفرضية بأنه يوجد أثر سلبي ذات دلالة معنوية لإستراتيجية علاقات العمل (النهج "صيغة العلاقات، الأحساس "أدراك" العلاقات، محتوى العلاقات، عمليات العلاقات) في الحرمان من استخدام الموارد في مكان العمل عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد أثر سلبي ذات دلالة معنوية لإستراتيجية علاقات العمل (النهج "صيغة العلاقات، الأحساس "أدراك" العلاقات، محتوى العلاقات، عمليات العلاقات) في الضغط غير المبرر في مكان العمل عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الضغط غير المبرر $= \alpha + 1\beta$ الأحساس "أدراك" العلاقات $+ 2\beta$ النهج "صيغة" العلاقات $+ 3\beta$ محتوى العلاقات $+ 4\beta$ عمليات العلاقات $+ \epsilon$.

جدول (4-19) تحليل الإنحدار المتعدد للفرضية الفرعية الرابعة

Probability		t-statistics	β Coefficients	المتغيرات
الاحتمالية		المحسوبة	قيمة التأثير	
0.000		5.458	1.556	الثابت
0.028		-2.815	-0.219	النهج "صيغة" العلاقات
0.043		-1.984	-0.175	الأحساس "أدراك" العلاقات
0.007		-2.73	-0.242	محتوى العلاقات
0.040		-2.332	-0.192	عمليات العلاقات
الإرتباط R	معامل التحديد R2	معامل التحديد المعدل Adjusted R2	F-value	مستوى الدلالة Sig
0.4	0.16	0.149	14.547	14.457

• المتغير اتابع: الضغط غير المبرر

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.400)، وهذا يشير إلى أن قيمة العلاقة ما بين إستراتيجية علاقات العمل (النهج "صيغة العلاقات، الأحساس "أدراك" العلاقات، محتوى العلاقات، عمليات العلاقات) الضغط غير المبرر في مكان العمل كانت جيدة جداً. أيضاً تبين نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد (R^2) هي (0.160) وهذا يدل على أن إستراتيجية علاقات العمل (النهج "صيغة العلاقات، الأحساس "أدراك" العلاقات، محتوى العلاقات، عمليات العلاقات) تشكل (16.0%) من التباين في الضغط غير المبرر ، حيث تعتبر قيمة R^2 مؤشراً على مقدار التباين أو الاختلاف الذي قد يحصل في المتغير التابع، بحيث يكون منسوباً أو بسبب المتغير المستقل ، وكذلك تعبر عن قدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع وعادة ما تدل القيمة الأكبر على قيمة أفضل بحيث أن أعلى قيمة قد تصل الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة بسبب الصراخ العلني في مكان العمل ما نسبته (16.0%) وهي نسبة جيدة جداً.

أيضاً تبين النتائج أعلاه أن قيمة Adjusted R^2 قريبة من قيمة R^2 ، حيث أنه إذا تم طرح Adjusted R^2 من R^2 (0.160-0.149) = 0.011 ، هذا الرقم (0.011) يعني أنه إذا تم تضمين مجتمع الدراسة كاملاً ضمن نموذج الدراسة، سيكون هناك (0.011) إنحراف في النتائج، وهو لا يكاد أن يذكر، وهذا يدل على أن الدراسة ممثلة للمجتمع.

أيضاً، توضح النتائج أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) بلغت (0.000) عند (14.547) وهذه القيمة تدل على الأثر الكلي للمتغير المستقل على التابع، وبدوره هذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية علاقات العمل على الضغط غير المبرر.

كما وتوضح النتائج أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية للنهج "صيغة العلاقات بلغت (0.028) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (-2.815) وهي دالة عند مستوى (0.05) ،

وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة احصائية للنهج "صيغة" العلاقات على الضغط غير المبرر ، كما توضح النتائج أن قيمة بيتا للمتغير النهج "صيغة" العلاقات بلغت (-0.219) وهذا يدل على أن الزيادة بوحدة واحدة في النهج "صيغة" العلاقات يساهم في نقصان الحرمان من استخدام الموارد بقيمة (0.219) ، وهذا بدوره يؤكد على أن النهج "صيغة" العلاقات له أثر سلبي على الضغط غير المبرر.

كما وتوضح النتائج أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية للإحساس "أدراك" العلاقات بلغت (0.043) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (-1.984) وهي داله عند مستوى (0.05) ، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة احصائية للإحساس "أدراك" العلاقات على الضغط غير المبرر ، كما توضح النتائج أن قيمة بيتا للمتغير للإحساس "أدراك" العلاقات بلغت (-0.175) وهذا يدل على أن الزيادة بوحدة واحدة في الإحساس "أدراك" العلاقات يساهم في نقصان الضغط غير المبرر من استخدام الموارد بقيمة (0.175) ، وهذا بدوره يؤكد على أن الإحساس "أدراك" العلاقات له أثر سلبي على الضغط غير المبرر.

وتوضح النتائج أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية للمحتوى العلاقات بلغت (0.007) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (-2.730) وهي داله عند مستوى (0.05) ، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة احصائية للمحتوى العلاقات على الضغط غير المبرر ، كما توضح النتائج أن قيمة بيتا للمتغير للمحتوى العلاقات بلغت (-0.242) وهذا يدل على أن الزيادة بوحدة واحدة في محتوى العلاقات يساهم في نقصان الضغط غير المبرر بقيمة (0.242) ، وهذا بدوره يؤكد على أن محتوى العلاقات له أثر سلبي على الضغط غير المبرر.

وتوضح النتائج أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية للعمليات العلاقات بلغت (0.040) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (-2.332) وهي داله عند مستوى (0.05) ، وهذا يدل

على وجود أثر ذو دلالة احصائية للعمليات العلاقات على الضغط غير المبرر ، كما توضح النتائج أن قيمة بيتا للمتغير عمليات العلاقات بلغت (-0.192) وهذا يدل على أن الزيادة بوحدة واحدة في العمليات يساهم في نقصان الضغط غير المبرر بقيمة (0.192)، وهذا بدوره يؤكد على أن عمليات العلاقات له أثر سلبي على الضغط غير المبرر.

وبناء على هذه النتائج فإنه سوف يتم قبول الفرضية بأنه يوجد أثر سلبي ذات دلالة معنوية لإستراتيجية علاقات العمل (النهج "صيغة العلاقات، الأحساس "أدراك" العلاقات، محتوى العلاقات، عمليات العلاقات) في الضغط غير المبرر عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسية الثانية :

تعديل ممارسات الإدارة بالتجوال من الأثر السلبي لإستراتيجية علاقات العمل فيسلوكيات التتمر في مكان العمل، نحو الزيادة، عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

سلوكيات التتمر = $\alpha + 1\beta$ إستراتيجية علاقات العمل + β ممارسات الإدارة بالتجوال + ϵ .

إن التأثير المعدل الأساسي يتمثل من خلال التفاعل بين المتغير المستقل والعوامل التي تحدد الحالة المناسبة لعملها (Baron & Kenney, 1986, p. 1174)، وباتباع المنهجية التي قام باستخدامها (Sharma et al., 1981) سوف يتم استخدام التحليل الهرمي الثلاثي لاختبار الأثر المعدل، حيث أن الأثر المعدل الكامل يحدث عندما يكون المتغير المستقل دال احصائياً والمتغير الذي يضم التفاعل بين المتغير المستقل والمعدل أيضاً دال احصائياً، وأن المتغير المعدل لوحده غير دال احصائياً، لكن اذا كان كل من المتغير المستقل احصائياً والمتغير الذي يضم التفاعل بين المتغير المستقل والمعدل، اضافة الى المتغير المعدل دال احصائياً، فإن ذلك يسمى (quasi moderation) وهذا ما أشار إليه الباحث (Sharma, 2002)

وبالتالي فإن معادلة الهرم الثلاثي للفرضية الثانية الرئيسية سوف تصبح كما يلي:

$$(1) \text{ سلوكيات التمر} = 1\beta + \alpha \text{ استراتيجية علاقات العمل.}$$

$$(2) \text{ سلوكيات التمر} = 1\beta + \alpha \text{ استراتيجية علاقات العمل} + 2\beta \text{ ممارسات الإدارة بالتجوال} + \epsilon.$$

$$(3) \text{ سلوكيات التمر} = 1\beta + \alpha \text{ استراتيجية علاقات العمل} + 2\beta \text{ ممارسات الإدارة بالتجوال} +$$

$$3\beta \text{ استراتيجية علاقات العمل} * \text{ممارسات الإدارة بالتجوال} + \epsilon.$$

Std. beta	Std. beta	Std. beta	المتغيرات	المتغير التابع
المرحلة (3)	المرحلة (2)	المرحلة (1)	المتغيرات المستقلة	
			إستراتيجية علاقات العمل	سلوكيات التمر
*-0.158	*-0.013	*-0.074	المتغير المعدل ممارسات الإدارة بالتجوال	
0.635	0.080		التفاعل	
*-0.294			استراتيجية علاقات العمل * ممارسات الإدارة بالتجوال	
0.168	0.162	0.161		R ² (معامل التحديد)
0.160	0.157	0.158		معامل التحديد المعدل Adjuster R ²
0.006	0.001	0.161		التغير في معامل التحديد R ² change
49.267	0.427	59.161		التغير في قيمة (ف) F-change
0.000	0.514	0.000		الدلالة الاحاثية للتغير في قيمة (ف) sig.F Change

*دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن إستراتيجية علاقات العمل كانت دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ مستوى الأثر لها (-0.158) ، ويلاحظ أيضاً أن المتغير المعدل لوحده (ممارسات الإدارة بالتجوال) كانت (0.635) وهي غير دالة إحصائياً، أيضاً توضح النتائج أن مستوى الدلالة للمتغير الذي يضم التفاعل بين إستراتيجية علاقات العمل وممارسات الإدارة بالتجوال كان دال احصائياً حيث بلغ مستوى الأثر (-0.294) وهو أعلى منه بالاتجاه السلبي من إستراتيجية علاقات العمل، كما يلاحظ أيضاً أن قيمة معامل التحديد في النموذج الثالث كانت أعلى من النموذج الثاني والأول، حيث أن النموذج الأول كان يقتصر فقط على العلاقة ما بين المتغير المستقل الأول والتابع، وفي النموذج الثاني كان يقتصر على العلاقة ما بين المستقل الأول في النموذج الأول إضافة إلى المتغير المستقل الثاني في النموذج الثاني على اعتبار أن المتغير المعدل هو متغير مستقل في النموذج الثاني كونه لم يتم الأخذ بعين الاعتبار التداخل بينهما، وفي النموذج الثالث كانت العلاقة الكلية ناتجة عن وجود المتغير المستقل الأول والمتغير المعدل كونه تم الأخذ بعين الاعتبار التداخل فيما بينهما (Baron & Kenney, 1986, p. 1174) وبالتالي فإن مقدار الزيادة في معامل التحديد من النموذج الثاني إلى النموذج الثالث كان نتيجة لوجود المتغير المعدل وبالتالي فإن اختبار التحليل الهرمي الثلاثي هو الأنسب لهذا النوع من المتغيرات في هذه الدراسة لاختبار الأثر المعدل وأن طريقة هذا النوع من التحليل مستوحاه من (Sharma et al., 1981).

كما أن قيمة الدلالة الإحصائية للتغير في قيمة (ف) للنموذج الثالث كانت دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يدل على أن ممارسات الإدارة بالتجوال زادت من العلاقة بين سلوكيات التتمر وإستراتيجية العمل بالاتجاه السلبي.

وبناء على ذلك فإنه يتم قبول الفرضية والتي تنص على أنه يوجد أثر سلبي معدل ذات دلالة معنوية لممارسات الإدارة بالتجوال على الإستراتيجية علاقات العمل (النهج "صيغة العلاقات، الأحساس "أدراك" العلاقات، محتوى العلاقات، عمليات العلاقات) في سلوكيات التمر عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

فرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية:

تعدل ممارسات الإدارة بالتجوال من الأثر السلبي لإستراتيجية علاقات العمل في الصراخ العلني، نحو الزيادة، فرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية:

Std.beta	Std.beta	Std.beta	المتغيرات	المتغير التابع
المرحلة (3)	المرحلة (2)	المرحلة (1)		
			المتغيرات المستقلة	
			إستراتيجية علاقات العمل	الصراخ العلني
*-0.668	*-0.401	*-0.567	المتغير المعدل	
-0.560	-0.163		ممارسات الإدارة بالتجوال	
			التفاعل	
*-0.737			استراتيجية علاقات العمل * ممارسات الإدارة بالتجوال	
0.119	0.116	0.113		R ² (معامل التحديد)
0.110	0.111	0.110		Adjuster معامل التحديد المعدل R ²
0.002	0.003	0.113		التغير في معامل التحديد R ² change
22.789	1.209	39.177		التغير في قيمة (ف) F-change
0.000	0.272	0.000		الدلالة الاحاثية للتغير في قيمة (ف) sig.F Change

*دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن إستراتيجية علاقات العمل كانت داله احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ مستوى الأثر لها (-0.668) ، ويلاحظ أيضاً أن المتغير المعدل لوحده (ممارسات الإدارة بالتجوال) كانت (-0.560) وهي غير دالة إحصائيا، أيضاً توضح النتائج أن مستوى الدلالة

للمتغير الذي يضم التفاعل بين إستراتيجية علاقات العمل وممارسات الإدارة بالتجوال كان دال احصائياً حيث بلغ مستوى الأثر (-0.737) وهو أعلى منه بالاتجاه السلبي من إستراتيجية علاقات العمل، كما يلاحظ أيضاً أن قيمة معامل التحديد في النموذج الثالث كانت أعلى من النموذج الثاني والأول، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية للتغير في قيمة (ف) للنموذج الثالث كانت دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يدل على أن ممارسات الإدارة بالتجوال زادت من العلاقة بين الصراخ العلني وإستراتيجية العمل بالإتجاه السلبي.

وبناء على ذلك فإنه يتم قبول الفرضية والتي تنص على أنه تعدل ممارسات الإدارة بالتجوال من أثر السلبي لإستراتيجية علاقات العمل في صراخ العلني نحو الزيادة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية:

تعدل ممارسات الإدارة بالتجوال من أثر السلبي لإستراتيجية علاقات العميلى النقد المستمر نحو الزيادة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

Std.beta	Std.beta	Std.beta	المتغير التابع
المرحلة (3)	المرحلة (2)	المرحلة (1)	المتغيرات
			المتغيرات المستقلة
*-0.648	*-0.430	*-0.599	إستراتيجية علاقات العمل
-0.363	-0.127		المتغير المعدل ممارسات الإدارة بالتجوال
			التفاعل
*-0.764			استراتيجية علاقات العمل * ممارسات الإدارة بالتجوال
0.140	0.139	0.136	R^2 (معامل التحديد)
0.131	0.133	0.133	معامل التحديد المعدل Adjuster R^2
0.001	0.003	0.136	التغير في معامل التحديد R^2 change
32.354	0.731	48.980	التغير في قيمة (ف) F-change
0.010	0.335	0.000	الدالة الاحتمالية للتغير في قيمة (ف) sig.F Change

*دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن إستراتيجية علاقات العمل كانت داله احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ مستوى الأثر لها (-0.648) ، ويلاحظ أيضاً أن المتغير المعدل لوحده (ممارسات الإدارة بالتجوال) كانت (-0.363) وهي غير دالة إحصائيا، أيضاً توضح النتائج أن مستوى الدلالة للمتغير الذي يضم التفاعل بين إستراتيجية علاقات العمل وممارسات الإدارة بالتجوال كان دال احصائياً حيث بلغ مستوى الأثر (-0.764) وهو أعلى منه بالاتجاه السلبي من إستراتيجية علاقات العمل، كما يلاحظ أيضاً أن قيمة معامل التحديد في النموذج الثالث كانت أعلى من النموذج الثاني والأول، كما أن

قيمة الدلالة الإحصائية للتغير في قيمة (ف) للنموذج الثالث كانت دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يدل على أن ممارسات الإدارة بالتجوال زادت من العلاقة بين النقد المستمر وإستراتيجية العمل بالإتجاه السلبي وبناء على ذلك فإنه يتم قبول الفرضية والتي تنص على أنه تعدل ممارسات الإدارة بالتجوال من أثر السلبي لإستراتيجية علاقات العمل في النقد المستمر نحو الزيادة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية:

تعدل ممارسات الإدارة بالتجوال من أثر السلبي لإستراتيجية علاقات العمل في الحرمان من استخدام الموارد نحو الزيادة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

Std.beta	Std.beta	Std.beta	المتغير التابع
المرحلة (3)	المرحلة (2)	المرحلة (1)	المتغيرات
			المتغيرات المستقلة
*-1.485	*-0.503	*-0.616	إستراتيجية علاقات العمل
*-1.176	-0.112		المتغير المعدل ممارسات الإدارة بالتجوال
			التفاعل
*-2.287			استراتيجية علاقات العمل * ممارسات الإدارة بالتجوال
0.150	0.134	0.132	R ² (معامل التحديد)
0.142	0.128	0.129	معامل التحديد المعدل Adjuster R ²
0.016	0.002	0.132	التغير في معامل التحديد R ² change
46.828	0.574	52.889	التغير في قيمة (ف) F-change
0.001	0.449	0.000	الدلالة الاحائية للتغير في قيمة (ف) sig.F Change

*دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن إستراتيجية علاقات العمل كانت دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ مستوى الأثر لها (-1.485) ، ويلاحظ أيضاً أن المتغير المعدل لوحده (ممارسات الإدارة بالتجوال) كانت (-1.176*) وهي دالة إحصائياً، أيضاً توضح النتائج أن مستوى الدلالة للمتغير الذي يضم التفاعل بين إستراتيجية علاقات العمل وممارسات الإدارة بالتجوال كان دال احصائياً حيث بلغ مستوى الأثر (-2.287) وهو أعلى منه بالاتجاه السلبي من إستراتيجية علاقات العمل، كما يلاحظ أيضاً أن قيمة معامل التحديد في النموذج الثالث كانت أعلى من النموذج الثاني والأول، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية للتغير في قيمة (ف) للنموذج الثالث كانت دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يدل على أن ممارسات الإدارة بالتجوال زادت من العلاقة بين الحرمان وإستراتيجية العمل بالاتجاه السلبي وهي

تلعب دور Quasi Moderation

وبناء على ذلك فإنه يتم قبول الفرضية والتي تنص على أنه تعدل ممارسات الإدارة بالتجوال من أثر السلبي لإستراتيجية علاقات العمل في الحرمان من استخدام الموارد نحو الزيادة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية:

تعدل ممارسات الإدارة بالتجوال من أثر السلبي لإستراتيجية علاقات العمل في الضغط غير المبرر نحو

الزيادة ، عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

Std.beta	Std.beta	Std.beta	المتغير التابع
المرحلة (3)	المرحلة (2)	المرحلة (1)	المتغيرات
			المتغيرات المستقلة
*-0.920	*-0.639	*-0.556	إستراتيجية علاقات العمل
0.440	0.639		المتغير المعدل ممارسات الإدارة بالتجوال
			التفاعل
-1.253			استراتيجية علاقات العمل ممارسات الإدارة بالتجوال
0.159	0.154	0.153	R ² (معامل التحديد)
0.151	0.148	0.150	معامل التحديد المعدل Adjuster R ²
0.005	0.001	0.153	التغير في معامل التحديد R ² change
41.253	0.439	55.486	التغير في قيمة (ف) F-change
0.000	0.508	0.000	الدلالة الاحائية للتغير في قيمة (ف) sig.F Change

*دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن إستراتيجية علاقات العمل كانت داله احصائيا عند مستوى دلالة

(0.05) حيث بلغ مستوى الأثر لها (-0.920) ، ويلاحظ أيضاً أن المتغير المعدل لوحده (ممارسات

الإدارة بالتجوال) كانت (0.440) وهي غير دالة إحصائيا، أيضاً توضح النتائج أن مستوى الدلالة للمتغير

الذي يضم التفاعل بين إستراتيجية علاقات العمل وممارسات الإدارة بالتجوال كان دال احصائياً حيث بلغ

مستوى الأثر (-1.253) وهو أعلى منه بالاتجاه السلبي من إستراتيجية علاقات العمل، كما يلاحظ أيضاً أن قيمة معامل التحديد في النموذج الثالث كانت أعلى من النموذج الثاني والأول، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية للتغير في قيمة (ف) للنموذج الثالث كانت دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يدل على أن ممارسات الإدارة بالتجوال زادت من العلاقة بين الضغط غير المبرر وإستراتيجية العمل بالإتجاه السلبي .

وبناء على ذلك فإنه يتم قبول الفرضية والتي تنص على أنه تعدل ممارسات الإدارة بالتجوال من أثر السلبي لإستراتيجية علاقات العمل في الضغط غير المبرر نحو الزيادة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

(1.5) المقدمة

بناءً على نتائج التحليل التي تم إجراؤها في الفصل الرابع والتي تضم بشكل رئيسي كل من التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، فإنه سوف يتم في هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الباحثة، إضافة إلى عرض مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تم التوصل إليها وذلك بالإعتماد على النتائج.

(2.5) مناقشة النتائج

(1.2.5) النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة:

بينت نتائج التحليل على أن مستوى إستراتيجية علاقات العمل (النهج "صيغة العلاقات، الأحساس "أدراك العلاقات"، محتوى العلاقات، عمليات العلاقات) في الفنادق الخمس نجوم في عمان كانت مرتفعة حيث بلغت (3.74) و هذا يدل على أن العاملين في الفنادق المبحوثة لديهم علاقة قوية ببعضهم البعض و لديهم القدرة على الاعتماد ببعضهم البعض و مساندة العامل للآخر في حال وقوع أحدهم في مشكلة كما أنهم يعملون ضمن فريق لإنجاز المهام بكفاءة و فاعلية.

و في ما يأتي مناقشة لنتائج أبعاد إستراتيجية علاقات العمل:

1. أوضحت النتائج أن مستوى خصائص النهج "صيغة"العلاقات" في فنادق الخمس نجوم في العاصمة

عمان من وجهة نظر وحدة التحليل كانت مرتفعة.

وهذا يدل على أن مستوى علاقات العمل الداخلية في الفنادق عالي، وظهر ذلك من خلال الترابط العالي فيما بين هذه العلاقات ما بين العاملين، حيث أن آلية تبادل الثقافات وتحديد السلوكيات بين العاملين يساهم في وجود مثل هذا الترابط والذي بدوره يؤثر بشكل ايجابي في تعزيز وتحسين علاقات العمل الداخلية وتطوير العلاقات التنظيمية ويعمل بدوره إلى تحقيق الرضا الوظيفي من خلال تحقيق المساواة والعدل ما بين العاملين، مما يجعل الفنادق بيئة صحية للعمل و إستدامتها.

2. بينت النتائج أن مستوى خصائص الإحساس "أدراك" العلاقات في فنادق الخمس نجوم في العاصمة عمان من وجهة نظر وحدة التحليل كانت مرتفعة.

وهذا يدل على أن الإحساس "الإدراك" العلاقات هو بمثابة وسيلة إتصال مهمة جدا ما بين العاملين و هي خاصية مهمة بين أفراد العاملين في بيئة الفنادق لأنها تشعر أعضاء فريق العمل بأنهم وحده واحدة يعملون لإنجاز أهداف واحده مما يساهم في زيادة شعور العاملين بالأمان والطمأنينة، حيث أن شعور العامل بذلك يساهم في زياده حبه وولاءه للعمل مما يساهم في زيادة الإنتاجية، كما أن وجود خاصية الإحساس بشكلها المرتفع يعبر عن مدى ترابط العاملين ببعضهم البعض و مدى مساندتهم لبعضهم خلال وجود رابط المحبة فيما بينهم وأن تطور أي فرد من أفراد العاملين هو انجاز لكافة العاملين في القسم .

3. توصلت النتائج أن مستوى خصائص محتوى العلاقات في فنادق الخمس نجوم في العاصمة عمان من وجهة نظر وحدة التحليل كانت مرتفعة.

وهذا يدل على أن محتوى العلاقات ما بين الأفراد العاملين في الفنادق مرتفع والذي ينعكس من خلال وجود قيم ومبادئ تعكس الأفكار والثقافات التي تساعد في تكوين وإيجاد علاقات قوية بين العاملين، إضافة الى ذلك، فإن وجود محتوى بمستوى مرتفع في بيئة الفنادق يساهم في وضع نظام تفاوض جماعي وتشاوري ما بين الإدارة العليا والعاملين من جهة وما بين العاملين فيما بينهم من جهة أخرى، حيث أن وجود ذلك يساعد

في وضع قوانين وأنظمة داخلية من دورها تعزيز مبدأ تحقيق المساواة بين العاملين والعمل على تحقيق رغباتهم ومتطلباتهم.

4. أوضحت النتائج أن مستوى خصائص عمليات العلاقات في فنادق الخمس نجوم في العاصمة عمان من وجهة نظر وحدة التحليل كانت متوسط مرتفع.

وهذا يدل على أن العمليات المتبعة داخل الفنادق وما يتبعها من أساليب وتصرفات ملموسة وغير ملموسة من قبل العاملين تؤثر بشكل جيد جداً على قرارات الإدارة العليا المتبعة بحق العاملين وتساهم في تحسين علاقات المديرين بالعاملين وبناءاً على ذلك فإن وجود مثل هذا النوع من العمليات يساهم في تحديد فاعلية علاقات العمل وما تتركه من أثر إيجابي على المنظمة والعاملين .

بينت نتائج التحليل على أن مستوى سلوكيات التمر في مكان العمل (الصراخ العلني، النقد المستمر، الحرمان من استخدام الموارد، الضغط غير المبرر) في الفنادق الخمس نجوم في عمان كانت سلوك سلبي منخفض حيث بلغت (2.37) و هذا يدل على أنه يوجد سلوكيات تتمر في الفنادق المبحوثة ولكن مع وجود استراتيجية علاقات العمل قلت و حدثت من هذه الظاهرة .

5. توصلت النتائج أن مستوى سلوك الصراخ العلني في فنادق الخمس نجوم في العاصمة عمان من وجهة نظر وحدة التحليل كان سلوكاً سلبياً متوسطاً.

وهذا يدل على وجود مجموعة من السلوكيات السلبية من قبل المشرفين والذي كرفع الصوت والكلام بلهجة غليظة ينتج عنه شعور العامل بالاحباط والغضب مما يساهم بشكل مباشر او غير مباشر بالتأثير بشكل سلبي على إنجاز العامل وتحقيق الأهداف، كما أن ذلك يبين أن مستوى القدرة على السيطرة على الآخرين وتوجيه سلوكياتهم كان ضعيف إلى حد ما وذلك بسبب استخدام أساليب الصوت المرتفع والألفاظ التي من

الممكن أن تكون غير لائقة والتي تعرض العاملين في الفنادق للضغط وعدم القدرة على انجاز المهام اليومية.

6. بينت النتائج أن مستوى سلوك النقد المستمر في فنادق الخمس نجوم في العاصمة عمان من وجهة نظر وحدة التحليل كان سلوك سلبي متوسط.

وهذه النتيجة تدل على أن سلوك النقد المستمر يتم ممارسته بشكل متوسط حيث أن قيام المشرفين باستخدام أسلوب الانتقاد تجاه عاملهم نحو تصرفاتهم بشكل مستمر يؤثر بشكل سلبي على الحالة النفسية على العاملين مما يساهم في ضعف قدرتهم على أداء واجباتهم على أكمل وجه، كما أن وجود وممارسة النقد المستمر يترك أثر سلبي لدى العاملين مما يحد من قدرة العاملين على الابتكار والتميز ويحد أيضا من فاعليتهم ويساهم في فقدان حماس العاملين وبالتالي يؤدي إلى فقدان العاملين الموهوبين

7. أكدت النتائج أن مستوى سلوك الحرمان من استخدام الموارد في فنادق الخمس نجوم في العاصمة عمان من وجهة نظر وحدة التحليل كانت سلوك سلبي مرتفع.

وهذه النتيجة تدل على أن مستوى عدم توفر الحاجات الأساسية للعامل مرتفع، مثال ذلك حرمان المشرف اللوازم الأساسية والأمور الصحية والخدمية والحرمان من ساعات الاستراحة جميعها تساهم في تراجع أداء العاملين و تطويرهم، حيث أن القيام بعدم بتوفير مثل هذه الأمور الأساسية و الحساسة للعاملين تساهم بالتأثير بشكل سلبي على أداء العاملين بشكل خاص وعلى أداء المنظمة بشكل عام.

8. أوضحت النتائج أن مستوى سلوك الضغط غير المبرر في فنادق الخمس نجوم في العاصمة عمان من وجهة نظر وحدة التحليل كانت سلوك سلبي متوسط.

وهذا يدل على قيام المشرفين باتباع أساليب وممارسات كالقيام بالضغط على العاملين بوسائل مختلفة سواء أكانت ضغط معنوي أو ضغط جسدي أو ضغط نفسي اوضغط في ساعات العمل أو ضغط في أسراع

في الأنجاز المهام المطلوبة منه، وهذا بدوره يساهم في زيادة الضغط على العامل مما يقوده الى فقدان السيطرة على أعصابه وفقدان دافعيته لانجاز مهامه بشكل سليم مما يحد من كفاءة وفاعلية العامل.

9. بينت النتائج أن مستوى ممارسة التفاعل المباشر بين المدير والموظف في فنادق الخمس نجوم في

العاصمة عمان من وجهة نظر وحدة التحليل كانت متوسطة مرتفعة.

وهذه النتيجة تدل على أن هناك تفاعل واتصال بين المديرين والعاملين في الفنادق ، حيث أن وجود مثل هذا النوع من التفاعل يخلق نوعا من المودة تساهم في زيادة ثقة العامل بنفسه وتساعد في تطوير ادائه، حيث أن ثقة العاملين بمدراءهم توضح لهم الرؤيا الواضحة لاحتياجات القسم وتساهم فيتحقيق الأهداف بشكل جيد، كما أن وجود التفاعل المباشر بين المديرين والعاملين يساهم في كشف نقاط القوة وتعزيزها ومعرفة نقاط الضعف ومعالجتها وذلك من خلال كسر الحواجز بين المديرين والعاملين، كما أن وجود التفاعل المباشر يساهم في زيادة الإبداع وذلك من خلال تبادل الأفكار والمقترحات التي تساهم في تحقيق الأهداف

10. أيضاً، أوضحت النتائج أن مستوى ممارسة تحسين الأداء في فنادق الخمس نجوم في العاصمة عمان من وجهة نظر وحدة التحليل كانت متوسطة مرتفعة.

وهذه النتيجة تدل على أن المديرين في الفنادق يتمتعون بالقدرة في الكشف بشكل مبكر على المعوقات التي تساهم في إعاقة سير العمل وسيره بشكل صحيح، كما تبين هذه النتيجة أن المديرين يتمتعون بمستويات ومهارت عالية تساهم في تحفيز العاملين لديهم على العطاء والارتقاء بمستويات الأداء، كما أن مساهمة المديرين في تقديم التوجيهات الإيجابية لدى العاملين لديهم يساهم تحسين الأداء وزيادة مستوى الابتكار من خلال الأفكار الجديدة التي تتبع من خلال قيام المديرين بالتركيز على ترتيب أولويات عاملهم وتحقيق متطلباتهم.

11. بينت النتائج أن مستوى ممارسة التغذية الراجعة في فنادق الخمس نجوم في العاصمة عمان من وجهة نظر وحدة التحليل كانت متوسطة مرتفعة.

وهذه النتيجة تدل على أن مستوى ممارسة أسلوب التغذية الراجعة مرتفع في الفنادق، حيث أن اتباع قياس الأداء الفعلي مع المخطط له يساهم في معرفة مدى تفاعل الأفراد ومدى إدراكهم لأخطائهم وتقاديرها في المستقبل يساهم في زيادة الوعي لديهم ويعمل على زيادة مستوى تطوير ذاتهم واعتمادهم على أنفسهم، كما تبين هذه النتيجة أن استخدام أسلوب التغذية الراجعة يساهم في تحسين الأداء وإنجاز الأهداف من خلال معرفة نقاط القوة والضعف وإيجاد الحلول المثالية للمشاكل التي وقعت وتقادي وقوعها في المستقبل، كما أنها تساهم في تحسين اتخاذ القرارات بشكل يتناسب مع مصلحة العمل.

(1.2.5) مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

* مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية:

1. بينت نتائج تحليل الفرضية الأولى (H1) للدراسة أنه يوجد أثر سلبي ذات دلالة معنوية لإستراتيجية علاقات العمل (النهج "صيغة العلاقات"، الأحساس "أدراك" العلاقات، محتوى العلاقات عمليات العلاقات) في سلوكيات التمر في مكان العمل عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

وهذا يعني أن إستراتيجية علاقات بأبعادها المجتمعة (النهج "صيغة العلاقات"، الأحساس "أدراك" العلاقات، محتوى العلاقات عمليات العلاقات) العمل تحد من سلوكيات التمر في مكان العمل عن طريق الحد من النزاعات الداخلية والحد من انتشارها بطرق سلمية وأقل ضرر، وقيام الفنادق باتباع أسس تعمل على بناء

علاقات عمل تصل الى نجاحات وابداعات وتطوير مهارات العمل وتحقيق اهداف الفنادق يساهم في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وزيادة مستوى ولائهم والحد من دوران العمل.

وهذه النتيجة تتفق كليا مع دراسة (Estreicher, 2015) التي أكدت دور الأيجابي لعلاقات العمل الداخلية في المنظمات الحديثة شرط أن تكون علاقات مبنية لتفعيل دورها الأيجابي.

2. بينت نتائج التحليل للفرضية الفرعية الأولى (H1.1) للدراسة أنه يوجد أثر سلبي ذات دلالة

معنوية لإستراتيجية علاقات العمل بأبعادها المجتمعة (النهج "صيغة العلاقات" ، الأحساس "أدراك"

العلاقات، محتوى العلاقات عمليات العلاقات) في الصراخ العلني عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وهذا يعني أن إستراتيجية علاقات العمل تساهم في التقليل والحد من السلوك العدواني الذي ينتج عن طريق رفع الصوت والكلام بلهجة غليظة، كما أن ذلك يبين أن سلوكيات العمل تحد من الإنطباع السيء الذي قد ينتج من قبل العاملين الذين هم تحت سيطرة مشرفهم.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Nami, 2011) الذي أكد بوجود أثر سلبي لأستراتيجيات علاقات العمل على سلوكيات التمر في مكان العمل. كما أنها أختلفت مع دراسة backer 2015 حيث أنه لم تتحدث عن سلوكيات التمر بشكل مفصل بل عن أثرها السلبي بشكل عام.

3. توصلت نتائج الفرضية الفرعية الثانية (H2.2) للدراسة بأنه يوجد أثر سلبي ذات دلالة معنوية

لإستراتيجية علاقات العمل (النهج "صيغة العلاقات" ، الأحساس "أدراك" العلاقات ، محتوى العلاقات عمليات العلاقات) في النقد المستمر عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وهذا يوضح أن إستراتيجية علاقات العمل تحد من سلوك النقد المستمر من قبل المشرف على العاملين حيث أن النقد المستمر من السلوكيات الأكثر شيوعا في الفنادق بسبب ضغط العمل الموجود وبيئة العمل المحيطة يضع المشرفين تحت ضغط مما يجعلهم ينتقدون عمل العاملين بدون سبب واضح مما يحبط

العاملين ويقلل من ادائهم وانجازهم، وبالتالي فإن بناء استراتيجيات علاقات عمل داخلية يساهم في الحد من مثل هذا النوع من السلوكيات.

وهذه النتيجة تتفق كلياً مع دراسة (Turner, 2014) حيث أكدت على ضرورة وضع استراتيجيات داخلية و عمل على بناء علاقات عمل داخلية للحد من سلوكيات التمر في مكان العمل ،كما وصف جميع أنواع السلوكيات التي ممكن أن يتعرضها الفرد داخل العمل منها النقد المستمر.

4. توصلت نتائج الفرضية الثالثة (H3.3) للدراسة يوجد أثر سلبي ذات دلالة معنوية لإستراتيجية علاقات العمل (النهج "صيغة العلاقات" ،الأحساس "أدراك" العلاقات ،محتوى العلاقات عمليات العلاقات) في الحرمان من استخدام الموارد عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وهذا يدل على أن إستراتيجية علاقات العمل تحد من سلوك الحرمان من استخدام الموارد من قبل المشرف الذي يعمل على إعاقة انجاز المهام المطلوبة من العامل عن طريق منعه من حجب الموارد التي تساهم في زيادة انتاجية العامل، وبالتالي فإن وجود إستراتيجية علاقات عمل تعمل على توفير الموارد داخل بيئة العمل وتوفير جميع الاحتياجات التي من الممكن أن يحتجها العامل لانجاز المهام المرجوة منه.

وهذه النتيجة تتفق جزئياً مع (Torres & Farfan, 2015) أنه يتعرض أغلب العاملين في قطاع الفنادق لسلوكيات التمر بشكل كبير من قبل المشرفين أن هذه السلوكيات تجعل العاملين بترك عملهم و زيادة دوران العمل في الفنادق مما يؤثر على سمعتها و زيادة تكاليف فأوصى بالأهتمام بالعاملين و خفض من سلوكيات التمر من خلال تعزيز و تحسين ثقافة التنظيمية من خلال دورات تثقيفية و بشكل دوري .

5. أظهرت نتائج الفرضية الرابعة الفرعية (H4.1) للدراسة أنه يوجد أثر سلبي ذات دلالة معنوية لإستراتيجية علاقات العمل (النهج "صيغة العلاقات" ،الأحساس "أدراك" العلاقات ،محتوى العلاقات عمليات العلاقات) في الضغط غير المبرر عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وهذا يدل على أن إستراتيجية علاقات العمل تساهم في التقليل والحد من ممارسات الضغط غير المبرر من قبل المشرفين على العاملين، حيث أن وجود استراتيجيات علاقات العمل تعمل على جعل العاملين للعمل بروح فريق وبيد واحدة، مما يساهم في توزيع المهام على الموظفين وتقليل الجهد عليهم والانجاز بوقت أسرع مما يساهم في ايجاد انطباع ايجابي لدى المشرف وبالتالي يعمل على تقليل الضغط غير المبرر الذي من الممكن أن يمارسه على العامل الواحد.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (burcker,2015) حيث وضح سلوكيات السلبية للمشرف على العاملين و أكد على الأهتمام بالعاملين ووضع أسس داخلية للحد من ضغوطات التي يتعرض العاملين لها

6. أظهرت نتائج الفرضية الرئيسية الثانية الرئيسية (H2) للدراسة بأنه تعدل ممارسات الإدارة بالتجوال من الأثر السلبى لإستراتيجية علاقات العمل في سلوكيات التتمر في مكان العمل ،نحوالزيادة،عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

وهذا يدل على أن ممارسات الإدارة بالتجوال تعدل بشكل سلبى العلاقة بين إستراتيجية علاقات العمل وممارسة سلوكيات التتمر، أي أن وجود ممارسات الإدارة بالتجوال يساهم بشكل أكبر في الحد من سلوكيات التتمر في مكان العمل الى جانب إستراتيجية علاقات العمل، وهذا يبين أن قيام المديرين بتحقيق عملية التواصل والتفاعل ومتابعة عاملهم عن قرب وبشكل مستمر والعمل على مشكلات القسم والتعرف على أبرز نقط الضعف والعمل على معالجتها مع استخدام استراتيجيات علاقات العمل يساهم بشكل أكبر في الحد من سلوكيات التتمر في مكان العمل.

وهذه النتيجة تتفق مع (Detert & Burris (2016 حيث أكدوا أهمية وجود المديرين في الميدان و مدى أهميتها لتفعيل دور العاملين و أرشادهم و تعرف على نقاط ضعفهم و ما مشاكلهم و ما المعوقات التي يتعرضون لها .

7. بينت النتائج أيضاً للفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية (H2.1) أنه تعد لممارسات الإدارة بالتجوال من الأثر السلبي لإستراتيجية علاقات العمل في الصراخ العلني، نحو الزيادة، عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

وهذا يدل على أن ممارسات الإدارة بالتجوال تعدل بشكل سلبي العلاقة بين إستراتيجية علاقات العمل والصراخ العلني، أي أن وجود ممارسات الإدارة بالتجوال يساهم بشكل أكبر في الحد من الصراخ العلني من قبل المشرف في مكان العمل الى جانب إستراتيجية علاقات العمل، وهذا يوضح أن وجود المديرين في الميدان وخروجهم من مكاتبهم والتوجه إلى الأقسام يساهم في زيادة الرقابة على المشرفين والعاملين مما يعمل على منع المشرف من ممارسة سلوكيات خاطئة كالصراخ العلني على العامل وبالتالي فأن وجود مثل هذا النوع من الممارسات (الإدارة بالتجوال) جنباً إلى جنب مع إستراتيجية علاقات العمل يحد من مثل هذا النوع من السلوكيات (الصراخ العلني) ويزيد من فعالية الموظف وإنتاجيته.

وهذه النتيجة تتفق مع (Creasy & Carnes (2017 حيث وضحو أهمية وجود المديرين في الميدان لدراسة سلوكيات الأفراد و مدى تعرضهم لسلوكيات سلبية و ظلم من المشرفين و دورهم في الحد من سلوكيات المشرفين.

8. توصلت النتائج للفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية (H2.2) بأنه تعدل ممارسات الإدارة بالتجوال من الأثر السلبي لإستراتيجية علاقات العمل في النقد المستمر، نحو الزيادة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

وهذا يدل على أن ممارسات الإدارة بالتجوال تعدل بشكل سلبي العلاقة بين إستراتيجية علاقات العمل والنقد المستمر، أي أن وجود ممارسات الإدارة بالتجوال يساهم بشكل أكبر في الحد من سلوكيات النقد المستمر من قبل المشرف في مكان العمل الى جانب إستراتيجية علاقات العمل، حيث أن وجود المديرين في

الميدان واعطاء الملاحظات للعاملين التي تساهم في معالجة نقاط الضعف والتركيز والعمل على تعزيز نقاط القوة مع استخدام استراتيجيات علاقات العمل يساهم بشكل أكبر في التقليل من النقد المستمر من قبل المشرفين على العامل بسبب وجود حلقات نقاش بين المدير والمشرف والعاملين.

وهذه النتيجة تتفق كلياً مع دراسة (Namie, 2017) حيث أكد على أن المديرين عليهم أن يعالجوا نقاط ضعف العاملين و يعالجوا النزاعات بطرق فعالة و تدريبهم لمعرفة كيفية أجاد حلول مبتكرة و أن كل قسم عليه العمل بروح فريق .

9. اكدت النتائج أيضاً للفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية (H2.3) بأنه تعدل ممارسات الإدارة بالتجوال من الأثر السلبي لإستراتيجية علاقات العمل في الحرمان من استخدام الموارد، نحو الزيادة، عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وهذا يدل على أن ممارسات الإدارة بالتجوال تعدل بشكل سلبي العلاقة بين إستراتيجية علاقات العمل والحرمان من استخدام الموارد، أي أن وجود ممارسات الإدارة بالتجوال يساهم بشكل أكبر في الحد من سلوكيات الحرمان من استخدام الموارد من قبل المشرف في مكان العمل الى جانب إستراتيجية علاقات العمل، حيث أن وجود المدير في الميدان يجعله على درايه أكبر بمتطلبات العاملين التي تساهم في تحقيق المهام، وبالتالي فإن وجود المديرين في الأقسام والميدان يعمل على قيامهم بإعطاء صلاحيات وتفاويض للمشرفين بتوفير الموارد اللازمة للعاملين التي تتماشى ومصلحة العمل، لإنجاز الأهداف بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

و هذه النتيجة تتفق مع دراسة (Smith, 2014) جزئياً حيث أكد دور المديرين في تلبية احتياجات الأساسية التي يحتاجها العامل و أدراك المشاكل التي تواجهه.

10. بينت نتائج الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية (H2.4) أنه تعدل ممارسات الإدارة بالتجوال من الأثر السلبي لإستراتيجية علاقات العمل في الضغط غير المبرر نحو الزيادة، عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وهذا يبين أن ممارسات الإدارة بالتجوال تعدل بشكل سلبي العلاقة بين إستراتيجية علاقات العمل الضغط غير المبرر، أي أن وجود ممارسات الإدارة بالتجوال يساهم بشكل أكبر في الحد من سلوكيات الضغط غير المبرر من قبل المشرف في مكان العمل الى جانب إستراتيجية علاقات العمل، وهذا يوضح أن وجود المديرين في مكان العمل والأقسام يساهم في اعادة توزيع المهام على العاملين كون المديرين لديهم نظرة إستراتيجية عن كيفية انجاز المهام بشكل اكبر من المشرفين وذلك بحكم الخبرة، وبالتالي معرفة اهم متطلبات العاملين في الأقسام كتزويدهم بساعات استراحة وتوزيع عدد ساعات العمل بشكل أكثر مرونة واعطاء الموظفين اجازات وتوزيع المهام عليهم بشكل يتماشى مع قدرة العامل واستخدام أنسب الأساليب من استراتيجيات علاقات العمل، يساهم في زيادة الانتاجية وتقليل الوقت والجهد والحد بشكل كبير من الضغط الذي من الممكن يتشكل على العامل.

وتتفق هذه النتيجة مع (Trucker & singer, 2014) جزئيا حيث أكد أهمية الإدارة بالتجوال و مدى فاعليتها في خفض من الضغط على العاملين و تعزيزهم للأنجاز المهام بطرق فعالة

3-5 التوصيات والمقترحات

بالإعتماد على نتائج الدراسة وتحليل فرضياتها، فإن الدراسة تقدم في الأدنى التوصيات والمقترحات التالية:

1-3-5 التوصيات:

1. تطوير علاقات العمل الداخلية لما اظهرته الدراسة من اهمية لعلاقات العمل الداخلية والأثر الجيد الذي تتركه في المنظمه .

2. ضرورة المطالبة بوجود نقابة لعمال الفنادق لضمان أسترجاع حقوق العاملين و إيجاد حلول للحد من النزاعات التي ما زالت تأخذ حقوق العاملين عن طريق وضع أستراتيجيات موحدة تطبق على جميع العاملين في الفنادق .

3. يجب على إدارة الفنادق عمل ورشات تدريبية إجبارية محددة من وزارة السياحة للمشرفين الفنادق عن " كيفية التعامل مع العاملين" و توجيههم بطرق مبتكرة و فعالة لضمان الحد من السلوكيات التتم في مكان العمل.

4. يجب على مدراء الأقسام الاهتمام وتعزيز الاجتماعات الدورية لمناقشة الأمور الحساسة تخص العاملين و معرفة ما يحتاجه العاملون بالفعل و دخول في تفاصيل اليومية.

5. تعزيز عملية الاهتمام بتحفيز العاملين عم طريق تطبيق ممارسات الإدارة بالتجوال و توجيههم نحو تحقيق أهداف التنظيمية و تعزيز العمل بروح فريق لأنجاز المهام بأفضل صورة كون الفنادق تعتمد على تقديم الخدمات و تجربة الضيف.

6. مطالبة من وزارة السياحة نشر توعية عن مخاطر سلوكيات التتم ومحاربة جميع سلوكيات التتم المنتشرة في الفنادق و وضع عقوبات تنص على عقاب كل من يقوم بسلوكيات الخاطئة واعادة النظر في المشرفين على الاقسام .

7. كون الفنادق من المنظمات الكبيرة و المتفرعة يجب على العاملين في قسم الموارد البشرية الرقابة و المتابعة عن قرب والقضاء على اي سلوك سلبي ملحوظ واعادة النظر في اختيار المشرفين للحد من هذا السلوك السلبي.

8. ضرورة بناء وتطوير علاقات العمل الداخلية السليمة و جعلها هادفة ذات هيئة مستقلة و لها كيائها

لتبادل الخبرات و المعرفة كما أنها تساهم من الحد من سلوكيات التتمر في مكان العمل .

9. تطوير ثقافة الادارة بالتجوال من خلال اقامة الدورات التدريبية والحلقات النقاشية والممارسات

الافتراضية ، من اجل اتقان تطبيقها في الواقع الحقيقي في اثناء العمل بشكل يزيد من فاعلية الادارة العليا

في تقليل حالات وسلوكيات التتمر في الفنادق .

10. تعزيز دور ممارسات الإدارة بالتجوال من قبل المديرين في الفنادق كونها مهمة لخلق بيئة تنظيمية

صحية و الحد من النزاعات ، من خلال الممارسات الميدانية اليومية ووفقاً لبرمجة زمنية منظمة بحيث

تعطي صورة واضحة عن سلوكيات التتمر وفي اوقات وظروف مختلفة بشكل يمكن المديرين من اتخاذ

القرارات الصحيحة وفي الوقت المناسب سواء لغرض توجيه المشرفين او نصح العاملين او حسم

الصراعات .

11. الاهتمام بتحليل معلومات التغذية الراجعة ودراستها بشكل موسع من قبل المديرين واتخاذ القرارات

المناسبة بشأنها لزيادة فعالية الأداء من جهة وتقليل تكاليف الصراعات إلى ادنى حد ممكن.

12. تؤكد الباحثة على ضرورة إتباع أسلوب الإدارة بالتجوال لأهميته في الوقوف على المشكلات التي

يتعرض لها العاملون من المشرفين و منها مشكلة التتمر .

(4.5) مقترحات لدراسات مستقبلية

1. إجراء دراسة حول أثر سلوكيات التتمر على دوران العمل التطوعي.

2. إجراء دراسة حول أثر إستراتيجية علاقات العمل على استدامة الميزة التنافسية في المنظمة.

3. إجراء دراسة حول أثر سلوكيات التتمر في مكان العمل على الابداع الوظيفي.

4. إجراء دراسة بنفس المتغيرات الثلاثة الحالية في منظمات إنتاجية او تسويقية.

5. إجراء دراسة حول دور الادارة بالتجوال في تقليل تكاليف الصراع السلبي في الفنادق.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- ابراهيم (2011) سلوكيات الاستقواء في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية بأحدى المحافظات المصرية " المجلة العربية للعلوم الادارية
- العزاوي، نجم عبدهل و جواد، عباس حسين (2010) تطوير إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتو
- الناطور(2015) أثر الإدارة بالتجوال على ابداع الاداري دراسة ميدانية-مصارف التجارية الاردنية-
- صلاح الدين، علام (2000) . " تحليل بيانات البحوث النفسية والتربوية والإجتماعية" ، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.

- Akella, D. (2016). Workplace Bullying: Not a Manager's Right?. *SAGE Open*, 6(1), 2158244016629394.
- Alberts, J. K., & Brooks, M. M. (2016). Workplace Bullying. *The International Encyclopedia of Interpersonal Communication*.
- Alexiev, A. S., Volberda, H. W., & Van den Bosch, F. A. (2016). Interorganizational collaboration and firm innovativeness: Unpacking the role of the organizational environment. *Journal of Business Research*, 69(2), 974-984.
- AlRawashdeh, E. T. (2012). The impact of management by walking around (MBWA) on achieving organizational excellence among employees in Arab potash company. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 3(5), 523.
- Baker, M. W. (2013). *A multiple case study of the dark side of leadership: An exploration of executives who led their companies to disastrous results versus exemplary CEOs who did not*. Regent University.
- Baker, V. R. (2015). *The differences in emotional labor strategies on counterproductive work behaviors* (Doctoral dissertation, Capella University).
- Bartlett, J. A. (2016). Workplace Bullying: A Silent Epidemic. *Library Leadership & Management*, 31(1), 1-4.
- Beil-Hildebrand, M. (2006). The implications of management by walking about: a case study of a German hospital. *Leadership in Health Services*, 19(4), 1-15.

- Boddy, C., & Taplin, R. (2017). A note on workplace psychopathic bullying—Measuring its frequency and severity. *Aggression and Violent Behavior*.
- Bowes, L., Maughan, B., Caspi, A., Moffitt, T. E., & Arseneault, L. (2010). Families promote emotional and behavioural resilience to bullying: evidence of an environmental effect. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 51(7), 809-817.
- Buckner, T. M. (2008). is managing by wandering around still relevant?. *EXCHANGE-EXCHANGE PRESS-*, 181, 86.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2016). Can Your Employees Really Speak Freely?. *Harvard Business Review*.
- Dimick, M. (2010). Revitalizing union democracy: Labor law, bureaucracy, and workplace association. *Denv. UL Rev.*, 88, 1.
- EMMONS, J. (2006). Managing By Walking Around. *Information Technology, Project Management*, pg, 3.
- Eschleman, K. J., Bowling, N. A., Michel, J. S., & Burns, G. N. (2014). Perceived intent of supervisor as a moderator of the relationships between abusive supervision and counterproductive work behaviours. *Work & Stress*, 28(4), 362-375.
- George, D. L., Johnson, E. J., & Smith, M. J. (2016). Student preferences regarding didactic content and practical experiences of influenza vaccination clinic business operations in a pharmacy business and entrepreneurship elective. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 8(2), 207-212.
- Hair, J. F; Black, W. C; Babin, B. J; Anderson, R. E & Tatham, R. L, (2010), “Multivariate Data Analysis ”, 7th edition., New York: Macmillan Publishing Company.

- HALLBERG, L. R. M. (2007). The origin of workplace bullying: experiences from the perspective of bully victims in the public service sector. *Journal of Nursing management*, 15(3), 332-341.
- Hodge, M., & Rainey, H. G. (2014, January). How Words Can Improve Organizational Performance: Understanding Employee Feedback Preferences. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 16289). Academy of Management.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621.
- Hotchkiss, J. L., & Pitts, M. M. (2007). The role of labor market intermittency in explaining gender wage differentials.
Human Resource Management, 19(6), 1131-1151.
- Ispas, A. (2012). The Perceived Leadership Style and Employee Performance in Hotel Industry-a Dual Approach. *Revista de Management Comparat International*, 13(2), 294.
- King, C. M. (2014). *RNR-Based Assessment Feedback: Reception by Offenders and Impact on Self-Perceived Risk and Needs, Motivation for Change, and Treatment Readiness* (Doctoral dissertation, Drexel University).
- Kumar, J. (2013, July). Gamification at work: Designing engaging business software. In *International Conference of Design, User Experience, and Usability* (pp. 528-537). Springer Berlin Heidelberg. Field Study. *Production and Operations Management*, 24(2), 253-271
- Lester, J. (2013). *Workplace bullying in higher education*. Routledge.
- Lewis, S. (2016). Gestational Labors: Care Politics and Surrogates' Struggle. In *Intimate Economies* (pp. 187-212). Palgrave Macmillan US.

- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125.
- Marris, R. (2016). A new model of the process of business concentration. *Small Business: Theory and Policy*, 55
- Mathisen, G. E., Einarsen, S., & Mykletun, R. (2011). The relationship between supervisor personality, supervisors' perceived stress and workplace bullying. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 637-651.
- Mawson, S., Nasr, N., Parker, J., Davies, R., Zheng, H., & Mountain, G. (2016). A personalized self-management rehabilitation system with an intelligent shoe for stroke survivors: a realist evaluation. *JMIR Rehabilitation and Assistive Technologies*, 3(1), e1.
- Medvedeva, T. (2014). Developing a new type of the social and labor relations system in a time of social and economic change. *Emergence: Complexity and Organization*, 16(4), E1.
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284.
- Namie, G., & Lutgen-Sandvik, P. E. (2010). Active and passive accomplices: The communal character of workplace bullying. *International Journal of Communication*, 4, 31.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. *Advances In Management*, 7(2), 57.
- Napolitano, A., Elgar, F. J., Saul, G., Dirks, M., & Craig, W. (2016). The view from the bottom: relative deprivation and bullying victimization in Canadian adolescents. *Journal of interpersonal violence*, 31(20), 3443-3463.

- Oladapo, V., & Banks, L. T. (2013). Management bullies: The effect on employees. *Journal Of Business Studies Quarterly*, 4(4), 107.
- Pallant, J., 2005. SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using SPSS for windows (Version 12). 2nd ed. Maidenhead: Open University Press.
- Pallant, J., 2005. SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using SPSS for windows (Version 12). 2nd ed. Maidenhead: Open University Press.
- Rhee, Y. (2004). *The employee-public-organization chain in relationship management: A case study of a government organization* (Doctoral dissertation).
- Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I., Bou-Llugar, J. C., & Escrig-Tena, A. B. (2008). External and internal labour flexibility in Spain: a substitute or complementary effect on firm performance?. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1131-1151.
- Sari, T. P. (2016). *STRATEGI PUBLIC RELATIONS DALAM MENDUKUNG PELAKSANAAN KEGIATAN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY DI PT. BUKIT ASAM* (Doctoral dissertation, UPN" Veteran" Yogyakarta).
- Sekaran, U., & Bougie, R. J. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Shen, H. (2009). *Organization-employee Relationships Model: A Two-sided Story* (Doctoral dissertation).
- Short, K. (2016). *Understanding the Impact of Recognition on Employees, Their Work, and Feelings Toward Managers* (Doctoral dissertation, Benedictine University).

- Sita, K., & Herawati, E. (2017). Gender Relation in Tea Plucking Workers: A Case Study of Gender Division of Labour and Gender Relation in Gambung Tea Plantation, West Java. *Sodality: Jurnal Sosiologi Pedesaan*, 5(1).
- Sun, G., Webster, C., & Chiaradia, A. (2017). Objective assessment of station approach routes: Development and reliability of an audit for walking environments around metro stations in China. *Journal of Transport & Health*.
- Tracey, J. B., Hinkin, T. R., Tran, T. L. B., Emigh, T., Kingra, M., Taylor, J., & Thorek, D. (2015). A Field Study of New Employee Training Programs Industry Practices and Strategic Insights. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(4), 345-354.
- Ciric, N. (2013). *Family-friendly work environment? An investigation of women's job stress and satisfaction* (Doctoral dissertation, The University of Texas-Pan American).
- Trubek, D. M., Mosher, J., & Rothstein, J. S. (2016). Transnationalism in the Regulation of Labor Relations.
- Tucker, A. L., & Singer, S. J. (2015). The Effectiveness of Management-By-Walking-Around: A Randomized Field Study. *Production and Operations Management*, 24(2), 253-271.
- Tucker, A. L., & Singer, S. J. (2015). The Effectiveness of Management-By-Walking-Around A Randomized
- Tucker, L.R., & MacCallum, R.C. (1997). Exploratory factor analysis. Retrieved March 27, 2012 from <http://www.unc.edu/~rcm/book/ch7.pdf>
- Wang, M. L., & Hsieh, Y. H. (2016). Do gender differences matter to workplace bullying?. *Work*, 53(3), 631-638.
- West SG, Finch JF, Curran PJ. Structural equation models with nonnormal variables: problems and remedies. In: Hoyle RH, editor. Structural equation

modeling: Concepts, issues and applications. Newbery Park, CA: Sage; 1995.
pp. 56–75.

- Xiaolin, X. (2004). The Private Sector: Labor Relations and the Coordinated Mechanism [J]. *Management World*, 6, 004.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء محكمي الإستبانة

الرقم	الأسم	الرتبة	الجامعة
1	أ.د ابتسام مهدي	أستاذ	جامعة الشرق الأوسط
2	د. محمد النعيمي	استاذ	الجامعة الاردنية
3	دمحمد الكساسبة	أستاذ	جامعة عمان العربية
4	أ.د. نعمة الخفاجي	أستاذ	جامعة الاسراء
5	أ.د عباس الشريفي	أستاذ	جامعة الشرق الاوسط
6	أ.د شوقي ناجي جواد	أستاذ	جامعة عمان العربية
7	د . امجد الطويقات	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الاوسط
8	د. بلال السكارنة	أستاذ مشارك	جامعة الاسراء
9	د عبد العزيز الشرياتي	استاذ مشارك	جامعة الشرق الاوسط
10	د. خالد بني حمدان	أستاذ مشارك	جامعة عمان العربية
11	د غسان العمري	أستاذ مشارك	جامعة عمان العربية
12	د. ياسر المنصور	أستاذ مشارك	جامعة البلقاء

*رتبت أسماء السادة الخبراء بحسب الحرف الابدجي و الرتبة العلمية



السيدات والسادة المحترمون

تحية طيبة وبعد،،

من المعروف أن سمعة الفنادق وزيادة حصتها السوقية يعتمد على تقديم خدمة متميزة للزبائن، ويرتبط تقديم هذه الخدمة المتميزة بقدرة الفنادق على تهيئة بيئة عمل صحية ومشجعة تسودها علاقات تعاون ومودة وخالية منا لصراعات والتذمر والعدائية، ومن هذا المنطلق تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "اثر استراتيجية علاقات العمل على سلوكيات التمر في مكان العمل: الدور المعدل لممارسات الإدارة بالتجوال - دراسة ميدانية لفنادق ذو خمس نجوم في عمان - "وهي جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الاعمال من جامعة الشرق الأوسط ، ولكون الموضوع يخصكم مباشرة لذلك فأنتم أفضل من يدلي برأيه في هذا المجال؛ عليه تتوجه اليكم الباحثة بالاستبانة المرافقة راجيا قراءتها بدقة ومن ثم الاجابة عن فقراتها وذلك بوضع إشارة (x) في المربع الذي يتفق مع رأيك والمقابل لكل فقرة.

إن المعلومات الواردة في الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً وسيتم التعامل معها بسرية تامة، من دون ان يطلع عليها أحد.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الباحثة: سارين شانت دمرجيان

إشراف : د.أحمد علي صالح

تشرين الاول/201

أولاً: المعلومات العامة (الخصائص الديموغرافية)

المعلومات العامة (ديموغرافية)

يرجى اختيار الإجابة المناسبة عن طريق وضع إشارة (X) في المكان المناسب:

البيانات الأساسية

• النوع الاجتماعي : أنثى ☐ ذكر ☐

• العمر
30 فأقل ☐ من 31 - أقل من 40 ☐
من 40 - أقل من 49 ☐ من 50 - أقل من 59 ☐
59 فأكثر ☐

• المستوى التعليمي
توجيهي فأقل ☐ توجيهي ☐
دبلوم ☐ بكالوريوس ☐

• طبيعة العمل
موظف قسم الغرف ☐ موظف قسم الطعام و الشراب ☐
موظف مناطق الخلفية ☐ موظف قسم الامن ☐
• سنوات الخبرة
4 سنوات فأقل ☐ من 5 الى أقل من 10 سنوات ☐
من 10 الى أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐

محاورة الاستبانة					
دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	
5	4	3	2	1	
					1. أشعر بأنني قريب من زملائي في العمل.
					2. أتعرض للصراخ من قبل مشرفي أثناء العمل بدون مبرر.
					3. أرى أن الاحتكاك المباشر مع المدير يعمل على كسر الحواجز.
					4. يطلب مني مشرفي أداء المهام بصوت عالي
					5. أشعر بأنني جزء فعال في المجموعة التي أعمل فيها.
					6. أتعرف على نقاط ضعفي و قوتي عند التفاعل المباشر مع مديري.
					7. أشعر بالخوف نتيجة الصراخ العلني.
					8. أشعر بأن علاقات العمل الداخلية ذات سمة اجتماعية هادفة.
					9. أشعر بالأمان نتيجة التفاعل مع مديري.
					10. يكلفني مشرفي بمهام إضافية باستمرار دون عن زملائي.
					11. أستفيد من الاجتماعات التي تعقد لحل المشكلات اليومية .
					12. أحس بعدم الرغبة في العمل نتيجة لتهديد المشرف بالعقوبات.
					13. أجد تطوراً في أدائي في العمل نتيجة الدعم المعنوي من مديري.
					14. تساعدني علاقات العمل الجيدة من تحسين الأداء.
					15. أشعر بعدم التقدير من مشرفي .
					16. تجعلني المناقشات في أثناء العمل قادراً على حل المشكلات التي تواجهني في العمل .
					17. أرى ان علاقات العمل داخل الفندق تحميني من التجاوز على

ابدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما	محاوِر الاستبانة
1	2	3	4	5	
					حقوقي.
					18. -تعرفني التغذية الراجعة بنوعية التدريب الذي احتاجه لاتمام عملي بشكل فعال .
					19. أتاخر في انجاز مهامي نتيجة الحرمان من استخدام الموارد
					20. أشعر بالفخر في حالة مساعدتي لزملائي
					21. تسمح لي مقابلة المدير مباشرة من عرض قدراتي المتميزة .
					22. أشعر بأنخفاض دافعتي تجاه أداء المهام المطلوبة مني.
					23. أتجه لحل المشكلات بين زملائي عن طريق الصلاحيات الممنوحة لي.
					24. تشجعني التغذية الراجعة على مناقشة جميع الامور المتعلقة بعملتي
					25. اعتبر النقد المستمر لعملتي هو ظلم مقصود من قبل المشرف .
					26. أجد نفسي قادراً على المطالبة بحقوقتي بشكل كامل من خلال علاقتي الداخلية في العمل
					27. تدفعني التوجيهات المباشرة لاداء مهامي بكفاءة عالية
					28. أشعر بالضغط الشديد من الأوامر الشديدة التي اتلقاها من مشرفي
					29. تجمعني صفات مشتركة مع العاملين في قسمي.
					30. تزيدني المعلومات الراجعة من ثقتي بنفسي.

ابدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما	محااور الاستبانة
1	2	3	4	5	
					31. أعاني من نقص الموارد المطلوبة لانجاز مهامي .
					32. أرى أن النهج يساهم في تحسين الأداء للعاملين.
					33. احس بتراجع أدائي نتيجة حجب الموارد عني .
					34. احس برغبة عالية بالعمل عندما اكون محاطاً بزملائي.
					35. تمكنني مشاهدة المدير لعمله مباشرة من الحصول على المكافآت .
					36. أرى بأن التقلب في ساعات عملي بشكل دوري يؤثر على فوتي البدنية.
					37. اشعر بعدم استقرار صحتي النفسية بسبب التهديد.
					38. أجد أن علاقات العمل تحفز على العمل بروح الفريق.
					39. أرى ان الولاء يزداد عندي عندما اتبادل الآراء مع مديري .
					40. ارفع مستوى ادائي من خلال الصلاحيات الممنوحة لي.
					41. اتعرض لنقد مستمر من مشرفي دون سبب مقنع.
					42. تساعدني المعلومات الراجعة من تطوير مهاراتي .
					43. اتحلى بعلاقة واضحة مع زملائي في الفندق
					44. أرى ان النقد المستمر يحطم معنوياتي
					45. أرى ان علاقات العمل الداخلية تساهم في تطوير الاتصالات التنظيمية بين العاملين داخل الفندق.
					46. اشعر بعدم تقدير الإنجازات التي اقوم بها.
					47. أجد دعماً من زملائي في حال وقوعني في مشكلة.
					48. تعلمني التغذية الراجعة كيف اتجاوز نقاط ضعفي.
					49. أعاني من تكليف مشرفي لي بمهام في ساعات الاستراحة .

ابدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما	محاورة الاستبانة
1	2	3	4	5	
					50. تساعدني الملاحظات الميدانية من تطوير ادائي في العمل .
					51. أرى ان العمل الجماعي يعزز من الانتماء .
					52. أعتقد ان المشرف له دور في حرمانى من استخدام الموارد.
					53. أشارك زملائي في حل المشكلات اليومية التي تواجههم.
					54. أفقد جزء من اتمام العمل بشكل متقن نتيجة الحرمان من الموارد.
					55. اشعر أن النهج المستخدم يحقق المساواة بين الجميع .