

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

واقع سوء السلوك التنظيمي في الوظيفة العمومية في فلسطين
دراسة حالة: وزارة شؤون المرأة في المحافظات الشمالية من العام 2018

نشأت عبدالكريم عبدالفتاح الحمادنة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

2018/هـ1439

واقع سوء السلوك التنظيمي في الوظيفة العمومية في فلسطين، دراسة حالة: وزارة
شؤون المرأة في المحافظات الشمالية من العام 2018

إعداد

نشأت عبدالكريم عبدالفتاح الحمادنة

علوم حاسوب / جامعة بيرزيت / فلسطين

المشرف: د. أحمد حرزالله

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة - مسار بناء
المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس.

القدس - فلسطين

1439هـ/2018م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

واقع سوء السلوك التنظيمي في الوظيفة العمومية في فلسطين دراسة حالة وزارة
شؤون المرأة في المحافظات الشمالية من العام 2018

إسم الطالب: نشأت عبدالكريم عبدالفتاح الحمادنة
الرقم الجامعي: 21420101

المشرف: د. أحمد حرز الله

نوقشت هذه الرسالة، وأجيزت بتاريخ 2018/05/09 م من لجنة المناقشة المدرجة
أسمائهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة : الدكتور أحمد حرز الله التوقيع:

2. ممتحناً داخلياً : الدكتور سعدي الكرنز التوقيع:

3. ممتحناً خارجياً : الدكتور عمر الريماوي التوقيع:

القدس - فلسطين

2018/هـ1438م

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع...

إلى والدي أطال الله في عمره .. قدوتي ومعلمي الأول الذي طالما تعلمتُ منه وأكرمني الله برضاه

إلى والدي أطال الله في عمرها .. التي علمتني معنى العطاء وأكرمني الله برضاها

إلى زوجتي الحنون .. نبض الروح .. التي طالما ألهمتني وتحملت معي صعاب الحياة

إلى أولادي .. نور حياتي، وصوتها، وامتدادها

إلى جميع الإخوة والأخوات والأصدقاء المحبّون.

إلى زملائي وزميلاتي في الدراسة والعمل

إلى وطني .. فلسطين

نشأت عبدالكريم عبدالفتاح الحمادنة

إقرار:

أقرّ أنا معدّ هذه الرسالة بأنّها قدّمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الرسالة أو أيّ جزء منها، لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأيّ جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:



الاسم: نشأت عبدالكريم عبدالفتاح الحمادنة

التاريخ: 2018/06/02

شكر وعرّفان

اللهم لك الحمد في الأولى والآخرة ولك الحمد من قبل ومن بعد ولك الحمد آناء الليل وأطراف النهار حمداً كما أنت أهله ووليه وكما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، اللهم لك الحمد حتى يبلغ الحمد منتهاه حمداً نبلغ به رضاك ونؤدي به شكرك ونستوجب به المزيد من فضلك، نحمدك يا مولانا على جزيل نعمائك كلها وعلى توفيقك لي في إتمام هذه الدراسة بعد أن مننت علي بالصبر وألبستني ثياب الصحة والعافية. وأصلي وأسلم على من بعثته متمماً لمكارم الأخلاق ورحمةً ومعلماً للعالمين، سيدنا محمد بن عبدالله النبي الأمين، الهادي إلى صراطك المستقيم، وعلى آله وصحبه أجمعين.

الشكر وعظيم الامتتان إلى جامعة القدس منارة العلم والمعرفة، التي أتاحت لي فرصة الدراسة لنيل هذه الدرجة، وأخص بالشكر والعرّفان الجميل أستاذي الفاضل الدكتور أحمد حرزالله، لتفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة، الذي لم يبخل أبداً بالوقت والنصح والتوجيه السديد حتى خرجت هذه الدراسة إلى النور، أسأل الله أن يجزيه عني خير الجزاء.

كما وأتقدم بجزيل الشكر والعرّفان إلى الأسرة العزيزة، وإلى كافة الإخوة والزملاء الأعزاء الذين ساعدوني. والشكر موصول لكل من ساهم بفكر أو نصيحة أو دعاء.

اللهم أجز كل من قدم لي يد العون والمساندة خلال إعداد هذه الدراسة خير الجزاء.

نشأت عبدالكريم عبدالفتاح الحمادنة

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
أ	إقرار
ب	شكر وعرفان
ج	فهرس المحتويات
ز	فهرس الجداول
ل	قائمة الملاحق
م	تعريفات
ن	ملخص الدراسة
ع	Abstract
الفصل الأول: خلفية الدراسة	
1	مقدمة
3	مبررات الدراسة
4	مشكلة الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	أسئلة الدراسة
8	محددات الدراسة
9	هيكلية الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
10	مقدمة
12	السلوك التنظيمي
12	السلوك التنظيمي: المفهوم، المحددات، الأهمية، الأهداف، طبيعة، افتراضات نظرية
12	في تعريف السلوك التنظيمي

14	محددات السلوك التنظيمي
16	أهمية دراسة السلوك التنظيمي
17	الهدف من دراسة السلوك التنظيمي
17	طبيعة السلوك التنظيمي
17	الإفتراضات النظرية للسلوك التنظيمي
19	السلوك التنظيمي لدى الأفراد
22	السلوك التنظيمي لدى الجماعات
25	سوء السلوك التنظيمي
25	في تعريف سوء السلوك التنظيمي
26	التفسيرات النظرية لسوء السلوك التنظيمي
26	مصادر سوء السلوك التنظيمي
28	المتغيرات التي تؤثر على مستوى السلوك التنظيمي وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي
28	الدافعية
32	الحوافز
35	التعلم
39	الصراع
45	البيئة
52	التقييم والرقابة
55	الإدراك
58	الإحباط
60	سوء السلوك التنظيمي لدى الأفراد
60	سوء السلوك التنظيمي لدى الجماعات وتأثيره على الفرد والمنظمة
62	سوء السلوك التنظيمي لدى المنظمة وتأثيره على الجماعة
64	معالجة سوء السلوك التنظيمي لدى الأفراد والجماعات والمنظمة
66	الوظيفة العمومية
69	مدونة السلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة
72	وزارة شؤون المرأة

74	الدراسات السابقة
84	التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة	
86	مقدمة
86	منهجية الدراسة
87	مجتمع الدراسة
87	عينة الدراسة
87	وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة
91	أداة الدراسة
94	صدق أداة الدراسة
100	ثبات الدراسة
101	إجراءات الدراسة
101	المعالجة الإحصائية
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
103	مقدمة
104	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
106	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
108	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
111	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
113	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
116	النتائج المتعلقة بالسؤال السادس
119	النتائج المتعلقة بالسؤال السابع
121	النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن
132	النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	
136	الاستنتاجات
138	التوصيات

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
85	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس	الجدول 3.1
86	توزيع افراد عينة الدراسة حسب مكان السكن	جدول 3.2
86	توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر	جدول 3.3
87	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	جدول 3.4
87	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	جدول 3.5
88	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	جدول 3.6
89	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	جدول 3.7
92	مقياس ليكرت الخماسي للمتغيرات التي تؤثر في سوء السلوك التنظيمي	جدول 3.8
93	مقياس ليكرت الخماسي لأشكال سوء السلوك التنظيمي	جدول 3.9
95	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات اهدار الوقت كأحد اشكال سوء السلوك التنظيمي لدى الموظفين في الوظيفة العمومية	جدول 3.10
95	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات الأداء المتدني كأحد اشكال سوء السلوك التنظيمي لدى الموظفين في الوظيفة العمومية	جدول 3.11
96	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات المجموعات غير الرسمية كأحد اشكال سوء	جدول 3.12

	السلوك التنظيمي لدى الموظفين في الوظيفة العمومية	
97	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات عدم احترام التسلسل الإداري كأحد اشكال سوء السلوك التنظيمي لدى الموظفين في الوظيفة العمومية	جدول 3.13
98	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات التظاهر بالانشغال أثناء العمل كأحد اشكال سوء السلوك التنظيمي لدى الموظفين في الوظيفة العمومية	جدول 3.14
99	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات سوء استخدام موارد وموجودات المؤسسة والتصرف فيها كأحد اشكال سوء السلوك التنظيمي لدى الموظفين في الوظيفة العمومية	جدول 3.15
100	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات بث الإشاعات كأحد اشكال سوء السلوك التنظيمي لدى الموظفين في الوظيفة العمومية	جدول 3.16
100	معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.	جدول 3.17
104	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور اهدار الوقت للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة	جدول 4.1
106	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور تراجع مستوى الاداء للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة	جدول 4.2
109	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة	جدول 4.3

	الدراسة لمحور ظاهرة تشكيل المجموعات (التحزبات) للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة	
112	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور عدم إحترام التسلسل الإداري للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة	جدول 4.4
114	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور التظاهر بالعمل للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة	جدول 4.5
117	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور إستخدام موارد وموجودات المؤسسة للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة	جدول 4.6
119	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور بث الإشاعات بالعمل للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة	جدول 4.7
122	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لاستجابة افراد عينة الدراسة حول اشكال لسوء التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة تبعا لمتغير الجنس	الجدول 4.8
123	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد عينة الدراسة حول اشكال لسوء التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة حسب العمر.	جدول 4.9
124	نتائج اختبار التباين الأحادي لاستجابة افراد العينة حول اشكال	الجدول 4.10

	سوء السلوك التنظيمي تبعاً لمتغير العمر	
125	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد عينة الدراسة حول اشكال لسوء التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة تبعاً المسمى الوظيفي.	جدول 4.11
126	نتائج اختبار التباين الأحادي لاستجابة افراد العينة حول اشكال سوء السلوك التنظيمي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	الجدول 4.12
127	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد عينة الدراسة حول اشكال لسوء التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة تبعاً المستوى التعليمي	جدول 4.13
128	نتائج اختبار التباين الأحادي لاستجابة افراد العينة حول اشكال سوء السلوك التنظيمي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	الجدول 4.14
129	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد عينة الدراسة حول اشكال لسوء التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة تبعاً مكان السكن	جدول 4.15
130	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد عينة الدراسة حول اشكال لسوء التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة تبعاً لعدد سنوات الخبرة	الجدول 4.16
131	نتائج اختبار التباين الأحادي لاستجابة افراد العينة حول اشكال سوء السلوك التنظيمي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	جدول 4.17
132	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمتغيرات التي تؤثر في سوء السلوك التنظيمي للأفراد	جدول 4.18

	العاملين لدى وزارة شؤون المرأة.	
134	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين سوء السلوك التنظيمي والمتغيرات المؤثرة على السلوك التنظيمي	جدول 4.19

قائمة الملاحق:

الصفحة	الملحق
149	ملحق (1): قائمة أسماء المحكمين
150	ملحق (2): الإستبانة

مصطلحات الدراسة

سوء السلوك التنظيمي: جميع السلوكيات والأفعال التي تصدر من قِبَل الموظفين سواء أفراداً وجماعات، العاملين في وزارة شؤون المرأة، والتي تؤثر سلبياً على إنتاجية العمل.

وزارة شؤون المرأة: هي إحدى الوزارات الفلسطينية، والتي تحتوي على عدد كبير من العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وهم يختلفون في مستوى تحصيلهم الأكاديمي، ومستوياتهم الاجتماعية والاقتصادية.

الأداء: تفاعل لسلوك الموظف والمرتبب بجهده وقدرته. (باجابر، 1996، ص24) وهو الإنتاج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال (الماضي، 1417هـ، ص13)

الأداء الوظيفي: هدف أو غاية يراد الوصول إليه، كما أنه مجموعة من أنماط السلوك الأدائي ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته (الحراشنة، 2012، ص95).

البيئة الداخلية للمنظمة: هي المؤثرات التي تحيط بالعاملين في المنظمة، وتؤثر على مستوى سوء السلوك التنظيمي.

البيئة الخارجية للمنظمة: هي المؤثرات الخارجية التي تؤثر بالعاملين في المنظمة، والتي قد تؤثر على مستوى سوء السلوك التنظيمي.

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة للبحث في واقع سوء السلوك التنظيمي للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة، وتكمن أهمية هذه الدراسة باعتبارها من الدراسات القليلة التي تصف سوء السلوك التنظيمي للأفراد وأهميته في العمل التنظيمي، لا سيما أننا في مرحلة بناء مؤسسات الدولة والتي تشكل الركيزة الأساسية في نجاح مشروعنا الوطني الفلسطيني، حيث وفرت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تؤدي إلى تعزيز السلوكيات الحميدة وتصويب ومعالجة السلوكيات السيئة وتوجيهها لمصلحة العمل والمنظمة.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة والتحليل باعتباره من أهم المناهج التي تعمل على وصف الظاهرة، حيث تم استهداف كافة الافراد العاملين لدى الوزارة كمجتمع للدراسة والذين على رأس عملهم في فترة جمع البيانات. وقد تم استخدام الاستبيان الكمي للتعرف على واقع سوء السلوك التنظيمي بعد التأكد من مدى ثبات ومصداقية أدوات القياس من خلال لجنة محكمة، وعرف الباحث سوء السلوك التنظيمي بأنه: ظاهرة موجودة في مواقع العمل، تؤثر سلباً على تطور العمل بشكل عام وفي الوظيفة العمومية بشكل خاص مرتبطة ببيئة الموظفين وخلفيتهم الثقافية والاجتماعية والأخلاقية وتتأثر بها، ولسوء السلوك التنظيمي أشكال عدة، مثل إهدار الوقت، والتظاهر بالعمل أو القيام بأعمال أخرى لا تتعلق بمتطلبات الوظيفة، وتشكيل الجماعات وتدني مستوى الأداء، وعدم احترام التسلسل الإداري، وبث الإشاعات والمحاباة، وسوء استخدام الموجودات في مكان العمل.

أظهرت نتائج الدراسة بأن ظاهرة سوء السلوك التنظيمي تعتبر من الظواهر المنتشرة داخل بيئة العمل في وزارة شؤون المرأة ولكن بمستويات متفاوتة، حيث تبين أن سوء السلوك التنظيمي والمتمثل في اهدار الوقت لدى العاملين في الوزارة متوفر كأحد اشكال سوء السلوك لدى ما يقارب ربع موظفي/ات الوزارة، كما إن 26% من الموظفين لديهم مستوى أداء متدنٍ وهذا يعد من أبرز أشكال سوء السلوك في المؤسسة، إذ لا يمكن ان تتحقق خطط وأهداف المؤسسة في ظل وجود ما يقارب ربع الموظفين لا يقومون بأداءهم على المستوى المطلوب، وتبين الدراسة أيضاً أن هناك 38% من الموظفين/ات يميلون الى تشكيل مجموعات

عمل غير رسمية أو تحزبات شخصية بهدف التأثير على عمل المؤسسة، و ما يقارب من 81% من الموظفين/ات يمارسون بث الإشاعات داخل المؤسسة وهي ظاهرة خطيرة تنعكس على إستقرار البيئة الداخلية للمؤسسة، وقد أظهرت الدراسة وجود فروق لاستجابة افراد عينة الدراسة على اشكال سوء السلوك التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة تبعاً للجنس ومكان السكن، بينما لا يوجد فروق لاستجابة افراد عينة الدراسة على اشكال سوء السلوك التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة تبعاً لمتغير العمر والمسمى الوظيفي والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة.

توصي الدراسة بمجموعة كبيرة من المهام المطلوب تنفيذها للعمل على سد الفجوات التي اظهرتها النتائج، وتتعلق أهم تلك التوصيات بتنفيذ برامج توعوية لموظفي الوزارة بمختلف مستوياتهم الوظيفية في المجالات الادارية والقانونية، والعمل على إنشاء برامج تدريبية في الخطط والبرامج والمشاريع، ووضع آليات لتنفيذها، عدا عن تفعيل نظام للمتابعة والتقييم لكل الإدارات العامة بهدف متابعة الخطط التنفيذية والتأكد من تحقيقها للأهداف.

The reality of organizational misbehavior in the civil service in Palestine

Case Study: Ministry of Women's Affairs in the Northern Governorates of 2018.

Prepared by: Nasha't Alhamadnah.

Supervised by: Dr. Ahmad Herzallah.

Abstract

The study aims to analyze the misbehavior and organizational behavior of the employees of the Ministry of Women's Affairs, the uniqueness of this study relies in the fact that it is one of its' own that tackled the topic and its' implications on realizing the vision of state building when it comes to the readiness of the institutions in meeting their demands, the study draw some key recommendations to reinforce the best organizational behaviors and overcome obstacles and misbehavior.

The study relied on a descriptive analysis methodology and in depth analysis to tackle and describe the symptoms and situation, all ministry employees were targeted and who were present in the ministry during the data collection process.

A questionnaire was applied to assess the misbehavior and organizational behavior after verifying and accrediting the questionnaire by an expert's committee. The researcher identified misbehavior and organizational behavior as a phenomenon that is present inside the workplace, and affects negatively the development of work in general and civil servant work in specific with regards to work environment, their cultural and social backgrounds, and misbehavior symptoms varies from: wasting time, pretending that they are working, forming groups, bad performance, don't respect the organizational hierarchy, gossips and mis-use of resources.

The study revealed a lot of findings with regards to misbehavior and the fact that it is spread within the ministry environment, in different forms, as quarter of employees waste their times, 26% have low performance – main indicator of misbehavior and doesn't lead to realizing plans and ministry strategies- 38% tend to form groups to influence the overall work, 81% spread gossips – a killing factor -. Misbehavior according to Gender and place of residency of ministry employees varied, while age, job title, education background and years of experience didn't vary a lot.

The study recommends a set of recommendations to bridge the gaps, mainly awareness sessions on managerial and legal aspects, capacity building programs on plans, programs and projects, execution modalities and re-activate the monitoring and evaluation component for every general directorate to ensure the monitoring of execution for every directorate plans.

1.1 مقدمة الدراسة

تُعدُّ الموارد البشرية أحد أهم الوظائف الإدارية في أي منظمة، وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى ويعتبر العنصر البشري أحد أهم الموجودات في المنظمات، بل الأكثر أهمية، ويكتسب العنصر البشري أهمية استثنائية رغم حداثة الإنتباه له، انطلاقاً من كونه من أهم الموارد التي تدعم نجاح المنظمات والتي لم تكن لتتج من دون وجود المورد البشري المؤهل والكفؤ والقادر على البناء والتطوير، وبالتالي كان من الضرورة فهم دوافع السلوك البشري ومسبباته من أجل ضمان نجاح المورد البشري.

ومن المنطلقات أعلاه إنبثق للوجود أثناء عقد الأربعينات من القرن الماضي ميداناً جديداً يعرف بالسلوك التنظيمي (OB) Organizational Behavior ، حيث يأخذ هذا الميدان على عاتقه دراسة السلوك البشري أثناء العمل ومن ثم التنبؤ به وفهمه وتمهيده إلى بلوغ الفاعلية التنظيمية، والملفت للإنتباه أن التعاطي مع ميدان السلوك التنظيمي قد أخذ بالتزايد شيئاً فشيئاً منذ فترة نشوئه وحتى وقتنا الراهن في إشارة واضحة إلى حيويته وتجده وشموله، وبعبارة أخرى إن الإهتمام بدراسة السلوك التنظيمي والتعرف على أبعاده ونتائجه له نتائج ذات دلالات طيبة تشمل كل من الفرد والإدارة على حد سواء، إذ أن فهم السلوك التنظيمي من جانب الفرد يساعده في العيش بسعادة وبالعلاقات يسودها الدفء والمودة داخل المنظمة وخارجها، أما من جانب الإدارة فإن فهم السلوك من شأنه أن يساعدها في تكييف ذلك السلوك بقصد تحقيق الفاعلية التنظيمية (جلاب، 2011، ص23).

بالتالي كان التركيز على الجوانب السلوكية في العمل للعنصر البشري بإعتباره أهم الموارد في المنظمة، فكما الإدارة تتوقع من الأفراد الإلتزام بالتعليمات والسياسات الموضوعة من أجل تحقيق أهدافها، فإن الأفراد يتوقعون من الإدارة توفير بيئة عمل صحية ومناسبة لكي يتسنى لهم القيام بمهامهم على أكمل وجه. وحديثاً يرى أن السلوك هو دالة لمتغيرين هم الفرد (المهارات، القدرات، الشخصية، الإدراك، القيم، الأخلاق) والبيئة (المنظمة، مجموعة العمل، العمل، الحياه الشخصية) (جلاب، 2011، ص63).

اهتم علماء الإدارة بدراسة السلوك التنظيمي الإيجابي والذي يجب أن يكون عليه الفرد أو المجموعة أو المنظمة، مع العلم بأنه لا يوجد سلوك تنظيمي جيد فقط بل هناك سلوك تنظيمي سيء والذي لم يتطرق الكثير من العلماء لدراسته.

تركز هذه الدراسة على سوء السلوك التنظيمي وتحديدأ لدى الأفراد مثل (الكذب، التأخير عن ساعات الدوام الرسمي، السرقة، بث الإشاعات، سوء إستخدام الموجودات داخل المنظمة،.. إلخ)، ويعرف سوء السلوك التنظيمي بأنه كل شيء تفعله في العمل، ليس من المفروض أن تفعله (أكرويد وطومبسون، 2002)، حيث يعتبر سلوك الفرد هو الوحدة الأولية أو اللبنة الاساسية التي يقوم عليها السلوك التنظيمي في المجموعات والتي تشكل السلوك التنظيمي للمنظمات، حيث أن الهدف الأساس من دراسة سلوك الأفراد هو معرفة القوى التي توجه سلوكه وتدفعه في مسارات مختلفة سواء كانت هذه القوى مرتبطة في شخصية الفرد أو مرتبطة بالظروف المحيطة به (البيئة المحيطة) وذلك من أجل زيادة الإنتاجية وزيادة الأرباح وتقليل المشاكل وتقليل التكاليف.

وتشير إحدى البحوث أن 80% من عينة تم أخذها في إحدى المنظمات قد إعترفوا بأنهم قد شاركوا في بعض التصرفات التي أطلقوا عليها سلوكاً ضد الإنتاجية، ويشير هذا المثال إلى مشكلة أبعد إن قائمة السلوك ضد المنظمة يشمل إحراق المباني عمداً والإبتزاز والتضليل والكذب والتخريب (أكرويد وطومبسون، 2002).

ويرى الباحث أن فهم السلوك التنظيمي للأفراد من أهم عناصر العمل الإداري لما له من إنعكاس مؤثر على تحسين الأداء ورفع الإنتاجية للأفراد، وهذا يكون فقط عندما يكون هناك فهم واضح للسلوك الإداري للأفراد والمجموعات في محاولة من أجل تعزيز السلوكيات الحميدة وتصويب ومعالجة السلوكيات السيئة وتوجيهها لمصلحة العمل والمنظمة.

ولأهمية موضوع سوء السلوك التنظيمي، ولمحدودية الدراسات العلمية التي تتناول واقع سوء السلوك التنظيمي في الوظيفة العمومية. تأتي هذه الدراسة للبحث في واقع سوء السلوك التنظيمي في الوظيفة العمومية - دراسة حالة وزارة شؤون المرأة / المحافظات الشمالية، من خلال اعتماد المنهج التحليلي الوصفي.

ويعرف الباحث سوء السلوك التنظيمي بأنه: ظاهرة موجودة في مواقع العمل، تؤثر سلباً على تطور العمل بشكل عام، وفي الوظيفة العمومية بشكل خاص، مرتبطة ببيئة الموظفين وخلفيته الثقافية والاجتماعية والأخلاقية وتتأثر بها، وسوء السلوك التنظيمي أشكال عدة، مثل إهدار الوقت من خلال التظاهر بالعمل أو القيام بأعمال أخرى لا تتعلق بمتطلبات الوظيفة، والكذب والسرقة والمحاباة، وسوء استخدام الموجودات في مكان العمل، هي ظاهرة يجب معالجتها، للنهوض بقطاع العمل والإدارة في الوظيفة العمومية.

1.2 مبررات الدراسة

تأتي مبررات هذه الدراسة لعدة أمور وهي:

- محدودية الدراسات العلمية التي تتناول واقع سوء السلوك التنظيمي في الوظيفة العمومية.
- كون سوء السلوك التنظيمي يشكل جانباً مهماً جداً في تصويب العمل لا سيما في ظل صعوبة الإعراف في المجتمعات والمنظمات بوجود سوء السلوك التنظيمي فيها.

- توجه معظم المجتمعات والمنظمات إلى دراسة السلوك التنظيمي كأداة مهمة في تطوير العمل الإداري داخلها.
- إقبال الكثير من المستفيدين والباحثين على هذا النوع من المصادر، وخاصة في ظل التطور في علم الإدارة الحديث.
- السبب الشخصي والمهني الخاص بالباحث وإهتمامه بالسلوك التنظيمي كعامل مهم ومؤثر لتطوير الإدارة العامة.

1.3 مشكلة الدراسة

يسودُ سوء السلوك التنظيمي كثيراً داخل المنظمات المختلفة، ويختلف في محتواه بدرجة كبيرة عما هو معترف به، وتعتبر محاولة فهم وتبرير مدى وخصائص سوء السلوك التنظيمي في المنظمات تحدياً ذهنياً كبيراً للدارسين ولكل من يهتم بالمنظمات وما يحدث داخلها، وفي الواقع فإن أفراد المنظمات يستخدمون كل الحيل والألاعيب الممكنة داخل المنظمات إلى حد ما، من أجل فهم كيفية إدارة سوء السلوك على المستوى الفردي، يتناول كاروسيلي (2003) قضية "مواطنة الشركات" (ص 75). ويعتقد أن المنظمة والمجتمع مترابطان ارتباطاً وثيقاً، وأن السلوك الأخلاقي المتوقع من المواطن في المجتمع يتأثر في البيئات التنظيمية (2003، ص 75-76). ولذلك فإن الأنشطة التي تتم خارج المنظمة يمكن أن تؤثر على أداء الموظف. ويشير فاردي وويتز (2004) إلى أن بعض الظروف الأسرية مثل العنف العائلي تعتبر مؤثرات خارجية، ويمكن أن تؤثر هذه التأثيرات على قيم الشخص وشخصيته، وبالتالي يمكن أن تكون أيضاً مساهماً رئيسياً في سوء السلوك لدى بعض الموظفين (2004 صفحة 244)، وبالتالي فإن الموظف العنيف أو المسيء في المنزل، على الأرجح سوف يحمل هذا السلوك السلبي في مكان العمل. ويمكن أيضاً الربط بين الإجهاد وسلوك الموظف (بيبيتون & بروس، 1998، ص 11-22). حيث أن الموظف الذي يتعرض لكثير من الإجهاد، سواء من عبء العمل أو من مصادر خارجية، سوف يدفعه لإنخفاض أداءه وقد يؤدي في بعض الأحيان إلى سوء

سلوك خطير مثل التخريب (هيل، 1996). ومن أجل معالجة سوء السلوك التنظيمي بمستوياته، ينبغي للإدارة أن تركز على القضايا التي قد تؤثر على الموظفين خارج المنظمة وداخلها.

ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة والتي تتمثل في السؤال الرئيس التالي، وهو:

"ما هو واقع سوء السلوك التنظيمي في الوظيفة العمومية - دراسة حالة وزارة شؤون المرأة / المحافظات الشمالية؟"

1.4 أهمية الدراسة

تأتي هذه الدراسة من ضمن الدراسات التي تساهم في النقاش حول الدور الهام الذي تؤديه الإدارة في تحسين عمل المنظمات في الوقت الحاضر، وهي من الدراسات القليلة التي تصف سوء السلوك التنظيمي للأفراد وأهميته في العمل التنظيمي، لا سيما أننا في مرحلة بناء مؤسسات الدولة والتي تشكل الركيزة الأساسية في نجاح مشروعنا الوطني الفلسطيني، ولعل هذه الدراسة تساهم في توفير مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تؤدي إلى تعزيز السلوكيات الحميدة وتصويب ومعالجة السلوكيات السيئة وتوجيهها لمصلحة العمل والمنظمة، كما ستساعد نتائج وتوصيات هذه الدراسة في وضع المديرين بصورة أوضح لوضع سوء السلوك التنظيمي، في محاولة لوصف البيئة الإنسانية المعقدة التي يعمل فيها المديرين، حتى يمكن فهمها وبالتالي تعود الأهمية أيضاً من النتائج والتوصيات التي يمكن الوصول إليها ومدى الإستفادة منها في الواقع العملي من قبل المسؤولين وأصحاب القرار في بناء إستراتيجيات وتبني أساليب وإجراءات جديدة حول التعامل مع

جوانب سوء السلوك التنظيمي، وهناك أهمية مرتبطة بالباحث من خلال تراكم معرفي لدى الباحث، والمساهمة في تطوير أداء عمله في الإدارة.

1.5 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

الهدف الرئيسي: التعرف على واقع سوء السلوك التنظيمي للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة.

وسيتحقق هذا الهدف من خلال الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف إلى واقع سوء السلوك التنظيمي والمتمثل في إهدار الوقت بالعمل لدى الأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة.
2. التعرف إلى واقع سوء السلوك التنظيمي والمتمثل في تراجع مستوى الأداء للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة.
3. التعرف إلى سوء السلوك التنظيمي والمتمثل في ظاهرة تشكيل المجموعات (التحزبات) داخل الوزارة للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة.
4. التعرف إلى سوء السلوك التنظيمي والمتمثل في عدم إحترام التسلسل الإداري للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة.

5. التعرف إلى سوء السلوك التنظيمي والمتمثل في التظاهر بالعمل للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة.
6. التعرف إلى سوء السلوك التنظيمي والمتمثل في سوء إستخدام موارد وموجودات المؤسسة للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة.
7. التعرف إلى سوء السلوك التنظيمي والمتمثل في بث الإشاعات بالعمل للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة.

1.6 أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة على السؤال الرئيس بالإضافة إلى الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الرئيس:

- ما هو واقع سوء السلوك التنظيمي للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة ؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما هو واقع سوء السلوك التنظيمي والمتمثل في إهدار الوقت بالعمل لدى الأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة؟
2. ما هو واقع سوء السلوك التنظيمي والمتمثل في تراجع مستوى الأداء للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة ؟

3. ما هو واقع سوء السلوك التنظيمي والمتمثل في ظاهرة تشكيل المجموعات (التحزبات) داخل الوزارة للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة؟
4. ما هو واقع سوء السلوك التنظيمي والمتمثل في عدم إحترام التسلسل الإداري للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة؟
5. ما هو واقع سوء السلوك التنظيمي والمتمثل في التظاهر بالعمل للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة؟
6. ما هو واقع سوء السلوك التنظيمي والمتمثل في سوء إستخدام موارد وموجودات المؤسسة للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة؟
7. ما هو واقع سوء السلوك التنظيمي والمتمثل في بث الإشاعات بالعمل للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة؟
8. هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لسوء السلوك التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، والمسمى الوظيفي، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، ومكان السكن؟
9. هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لسوء السلوك التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة تعزى لمتغيرات الحوافز، الدافعية، التعلم، الإدراك، الإحباط، التقييم والرقابة، الإحباط، الصراع؟

1.7 محددات الدراسة

- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على العاملين في مقر وزارة شؤون المرأة / المحافظات الشمالية (فلسطين).
- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على مقر وزارة شؤون المرأة / المحافظات الشمالية (فلسطين).
- الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على تناول موضوع واقع سوء السلوك التنظيمي في وزارة شؤون المرأة / المحافظات الشمالية (فلسطين).
- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في العام الدراسي 2017-2018.

1.8 هيكلية الدراسة

تشتمل الدراسة على خمسة فصول؛ هي على النحو التالي:

- الفصل الأول: خلفية الدراسة.
- الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.
- الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة.
- الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها.
- الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المقدمة

يعتبر السلوك التنظيمي من أهم المواضيع الإدارية التي استحوذت على اهتمام العلماء والباحثين، باعتباره يختص بدراسة سلوك الأفراد داخل المنظمات، رغم وجود مؤثرات عدة تؤثر على السلوك التنظيمي دون إغفال لأهمية تأثير البيئة التي يأتي منها الموظف على سلوكه داخل المنظمة، مع العلم أن سلوك الموظف داخل المنظمة تحكمه ضوابط وقواعد وأنظمة وقوانين مختلفة عما هو خارجها.

وكانت قد بدأت المحاولات الأولى لدراسة السلوك في المنظمات في الثلث الأول من القرن العشرين، وتعد ما يسمى بتجارب " هوثورن" من أهم الدراسات التاريخية في مجال السلوك التنظيمي، حيث استمرت لمدة خمس أعوام منذ عام 1927 إلى 1932، والتي ركزت على وجود عوامل أخرى غير العوامل المادية والتي لها تأثير كبير على الأداء، حيث أظهرت هذه التجارب أن الأداء الإنساني في المنظمة يتأثر إلى حد كبير بالعوامل النفسية والاجتماعية أكثر من تأثره بالحوافز المادية والعوامل الطبيعية. وقد وكانت ولازالت المنظمات تولي اهتماماً كبيراً بالسلوك الإنساني، انطلاقاً من كونه الأساس الذي تقوم عليه المنظمة في تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف، إذ يعتبر السلوك الإنساني أهم عناصر الإنتاج، ولا يمكن أن تتم عمليات ضبط السلوك التنظيمي بالأطر المادية والفنية فقط، أو حتى من خلال القوانين والتعليمات فحسب؛ بل يجب أن يكون هناك إدراك للنواحي النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة (الخالدي، 2012).

تجدر الإشارة إلى أنّ السلوك التنظيمي يختص بدراسة سلوك الفرد داخل المنظمات، ما يُتيح إمكانية التعرف على مسببات السلوك، والتنبؤ به، وذلك في حال التعرف على المسببات حتى تتم عملية السيطرة والتحكم به من خلال التأثير في هذه المسببات، مع العلم أن الطبيعة الحقيقية للسلوك الإنساني تعتبر مجهولة، رغم أنها من أوسع مجالات المناقشة والبحث، وقد ترجع أسباب السلوك إلى دوافع فسيولوجية كالجوع والعطش والألم أو إلى عواطف أساسية مثل الخوف والغضب، لكنها لا تعد المحدد الأساسي للسلوك الإنساني، حيث أن التعلم السابق والوضع الحالي للإنسان مثل القوة والانتماء والتعليم والتميز هي من أهم الدوافع التي تؤثر في السلوك الإنساني (جلدة ، 2008).

إن السلوك التنظيمي يهتم بتوضيح وتفسير الاختلاف بين السلوك الخاص للأفراد من ناحية وبين المجموعات المختلفة في أي منظمة من ناحية أخرى، وبالتالي زيادة فعالية إدارة العنصر البشري في المنظمات والمساهمة في زيادة مستوى الكفاءة والفعالية لهذه المنظمات وبالتالي فإن مشاكل العنصر البشري والمشكلات المرتبطة به تمثل جوهر النجاح أو الفشل التنظيمي (جلدة ، 2008).

ويعرف الباحث سوء السلوك التنظيمي بأنه: ظاهرة موجودة في مواقع العمل، تؤثر سلباً على تطور العمل بشكل عام، وفي الوظيفة العمومية بشكل خاص، مرتبطة ببيئة الموظفين وخلفيتهم الثقافية والاجتماعية والأخلاقية وتتأثر بها، ويسوء السلوك التنظيمي أشكال عدة، مثل إهدار الوقت من خلال التظاهر بالعمل أو القيام بأعمال أخرى لا تتعلق بمتطلبات الوظيفة، والكذب والسرقة والمحاباة، وسوء استخدام الموجودات في مكان العمل، وهي ظواهر يجب معالجتها، للنهوض بقطاع العمل والإدارة في الوظيفة العمومية.

2.2 السلوك التنظيمي

2.2.1 السلوك التنظيمي: المفهوم، المحددات، الأهمية، الأهداف، طبيعة، افتراضات نظرية:

1. في تعريف السلوك التنظيمي

• مفهوم السلوك :

عادةً ما تستخدم كلمة السلوك "Behavior" للدلالة على جميع أشكال الحركة الإنسانية وأنماطها التي تتم خلال الحياة اليومية الملموسة وغير الملموسة، مثل: الأفعال، والتصرفات، والتعبيرات، ومحاولات التأثير، وغيرها من النشاطات الإنسانية. كما يتضمن السلوك مجمل النشاطات الإنسانية غير الملموسة، مثل: التفكير، والإدراك، والتأمل، والنشاطات الحسية الملموسة، مثل: تناول الطعام، والإستيقاظ من النوم، وممارسة الرياضة، وغيرها (الخالدي، 2012).

ينظر (عبد الهادي، 2008، ص3) إلى السلوك على أنه "حالة من التفاعل بين الكائن الحي ومحيطه (بيئته)، وهو في غالبية سلوك مُتعلّم (مكتسب)، يتم من خلال الملاحظة والتعليم والتدريب، ونحن نتعلم السلوكيات البسيطة منها والمعقدة، وأنه كلما أتيح لهذا السلوك أن يكون منضبطاً وظيفياً ومقبولاً، كلما كان هذا التعلّم إيجابياً، وأنا بفعل تكراره المستمر نحيله إلى سلوك مبرمج الذي سرعان ما يتحول إلى " عادة سلوكية " تؤدي غرضها ببسر وسهولة وتلقائية. "، ويمكن تعريف السلوك بوجه عام بأنه أي نشاط (جسمي أو عقلي أو اجتماعي أو انفعالي) يصدر عن الكائن الحي نتيجة لعلاقة حيوية وتفاعل بينه وبين البيئة المحيطة به، وبمعنى آخر هو الإستجابة الكلية التي يبديها كائن حي إزاء موقف يواجهه (الخالدي، 2012).

ويُقسم السلوك إلى نوعين: (المغربي، 2010)

أ. **السلوك الفردي:** الذي يعتبر من أبسط أنواع السلوك، إذ أنه مرتبط بالفرد والمواقف التي يتعرض لها في حياته اليومية، وسلوكه يأتي استجابة لمؤثر خارجي ما، مع الإشارة إلى أنّ استجابات الأفراد متباينة، نتيجةً لتباين مستوى إدراكهم واختلافاتهم الفردية.

ب. **السلوك الجماعي:** حيث يتصف سلوك الجماعة بالمقدرة على تطوير السلوكيات عما هو شائع، ويرى علماء الاجتماع أن السلوك الجماهيري نموذجاً للسلوك الجماعي، كما تكون الجماعة عرضة لحالات التمزق والتضعع، ما قد يؤدي إلى أعمال عنف.

• مفهوم التنظيم (أو المنظمة):

يُعتبر التنظيم بمثابة تكوين رسمي لمجموعة من الأفراد تزيد عن اثنين، يعملون ضمن اطار مشترك خاضع لمجموعة من القوانين والأحكام والتعليمات والتوجيهات، وذلك بهدف تحقيق أهداف مشتركة. أي أنه تجمع بشري يستهدف غاية مشتركة، سواء أكان منشأة للأعمال، أم مصلحة حكومية، أم هيئة دولية، أم جمعية تعاونية أم خيرية، أم تجمع سياسي (الخالدي، 2012).

السلوك التنظيمي:

وإذا ما تم ربط مصطلح " السلوك " بمصطلح " التنظيم " يتكوّن لدينا مفهوم جديد هو " السلوك التنظيمي " والذي هو عبارة عن نشاط وممارسات وتصرفات الإنسان داخل المنظمة (الخالدي، 2012).

أما الباحث (ميتشال) فيرى أنّ "مجال السلوك التنظيمي يغطي جانبين رئيسيين وهما: أسباب السلوك الإنساني كأفراد وجماعات وكيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر إنتاجية ورضاً في منظمات العمل (عنصر، 2014).

كما يُعرّف السلوك التنظيمي "بأنه هو ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية " (المغربي، 1995، ص16) وذلك حسب هودجيتس ووالتمان، كما أنه "دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم إنتاجيتهم " (عبد الباقي، 2005، ص31).

وعليه يُعرّف الباحث السلوك التنظيمي، بأنه حقل من حقول الدراسة، يبحث عن المعارف والمعلومات المتعلقة بالسلوك داخل المنظمات، عن طريق الدراسة العلمية للأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية، كما يعني التصرف الذي ينسجم مع العلاقات الرسمية القائمة، المعبر عنها بالهيكل التنظيمي في المنظمة، بما يؤدي إلى تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

2. محددات السلوك التنظيمي:

توجد مجموعة من العوامل المحددة للسلوك التنظيمي، حيث تؤثر وتتأثر بسلوك الفرد، والتي تشمل كل من: الدوافع والحوافز، الاتجاهات والقيم، الشخصية، الإدراك والتعلم، عدى عن تأثرها بالجماعات. ويوضح (اللوزي، 2012) هذه المحددات كما يلي:

أ. **الدوافع والحوافز:** تعتبر الدوافع " حاجات مختلفة ومتنوعة يسعى الفرد إلى إشباعها بإتباعه أنماطاً سلوكية مختلفة، ويزداد الدافع كلما كانت الحاجة غير مشبعة أي ان الدوافع هي طاقات كامنة في النفس الإنسانية تتبع من داخل الفرد وتوجهه في إتجاه معين وبنمط سلوكي محدد" (العديلي، 1982، ص83)

ب. **الإتجاهات والقيم:** يمكن إعتبار الإتجاهات والقيم من المحددات الرئيسية للسلوك التنظيمي، حيث يأتي الفرد للمنظمة وهو يحمل مجموعة من القيم والإتجاهات والأفكار من بيئته الخاصة وبالتالي تؤثر بشكل أو بآخر على سلوكه التنظيمي، وهناك إعتقاد بأن الإتجاهات تتكون بناءً على مرور الأفراد بتجارب عملية تتمثل بالنجاح أو الفشل ومن هنا يجب تعديل إتجاهات الأفراد من خلال السعي لإشباع حاجاتهم دون التعارض مع اهداف المنظمة (اللوزي، 2012، ص 59).

ت. **الشخصية:** تتكون الشخصية من مجموعة من الإتجاهات والميول والإستعدادات التي تحدد نمط إستجابة الفرد وتكيفه مع البيئة المحيطة، وهناك من يرى أن الشخصية تتكون من خلال عوامل وراثية. ويمكن تعريف الشخصية أنها " تلك الخصائص والسلوكيات الفردية المنظمة بطريقة معينة بحيث تعكس فردية التأقلم الذي يبديه الفرد إتجاه بيئته " (المغربي، 1995، ص 105)

ث. **الإدراك والتعلم:** حيث تؤدي معرفة الإدراك فيما يختص في فهم السلوك التنظيمي للأفراد إلى التحكم به وتوجيهه، مع الإشارة إلى وجود ثلاث خطوات تتكون منها العمليات الإدراكية، وهي: الوعي والإنتباه، ترجمة المنبهات، تحديد الفعل أو السلوك المناسب (اللوزي، 2012). أما فيما يخص التعلم فهو يعرف على أنه " تغيير ثابت نسبياً في السلوك يحدث نتيجة التجربة " (المغربي 1995، ص 168) وبالتالي فإن التعلم يتكون من خلال مجموعة من التفاعلات التي تتم بناءً على مواقف معينة وينتج عنها تغيير في السلوك.

ج. **الجماعات ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي:**

يختلف سلوك الفرد حين يكون عضواً في جماعة العمل، باعتبار أن الجماعة تفرض مجموعة من القيود والقوانين التي تؤثر على سلوك الفرد، ما تؤثر في تعديل الاتجاهات السلوكية لدى الأفراد العاملين (اللوزي، 2012).

3. أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

تتحدد أهمية دراسة السلوك التنظيمي في الجوانب والإعتبارات التالية، والتي وضحتها (الخالدي، 2012):

أ. تحكم المنظمات سواء أكانت حكومية أم غير ذلك، في مختلف نواحي الحياة الإنسانية، باعتبار أنّ الأفراد يقضون وقت العمل فيها، ويتأثرون بها.

ب. ظهور أنماط مختلفة من التفاعل الإنساني داخل المنظمة، مثل: التعاون، والصراع، والتنافس، مما يؤثر على سلوك وإنتاجية الأفراد والجماعات، بالتالي على فاعلية المنظمة.

ت. وجوب تقليص الفجوة الموجودة بين أهداف الأفراد والمنظمات التي يعملون فيها، بهدف تحقيق الانسجام التام بين أهداف الأفراد والمنظمات.

ث. تعتبر المنظمات جزءاً مهماً من المجتمع الذي تعمل فيه، باعتبار أنّ العاملين فيها يشكلون القطاع الأكبر من المجتمع، ما يحتم ضرورة فهم هذا القطاع.

ج. يحظى السلوك التنظيمي بأهمية كبيرة لدى المدراء، إذ يوضح أثر العوامل في إدارة المديرين لمنظماتهم، فهم بحاجة إلى حقل السلوك التنظيمي باعتباره المرشد لهم والذي يوضح بالمشاكل المرتبطة بالسلوك الإنساني، وكيفية معالجتها.

ح. ضرورة فهم وتحليل الاختلافات الفردية والسلوكية بين العاملين، حتى يتم التعامل مع بكفاية واقتدار.

4. الهدف من دراسة السلوك التنظيمي:

يكمّن الهدف من دراسة السلوك التنظيمي في التأثير إيجابياً على الفاعلية التنظيمية، وحصر المسافة بين كل من النظري والعملي، والمثالي والواقعي، وتحقيق الموائمة في بيئة العمل، رغم ضرورة معرفة تأثير البيئة على سلوكيات العاملين. عدا عن ضرورة التعرف على حاجات الأفراد وإشباعها سواء أكانت حاجات معنوية أو مادية أو اجتماعية، بما ينسجم مع أهداف المنظمات. من ناحيةٍ أخرى يستوجب التعرف على المبادئ العامة والنظريات المتعلقة بالسلوك التنظيمي، من أجل فهم ماهية السلوك، ومدى حاجته لسلسلة من برامج التطوير والتدريب والتحفيز (الخالدي، 2012).

5. طبيعة السلوك التنظيمي :

تداخل عدة عوامل من شأنها التأثير على مستوى أداء العاملين في المنظمة أفراداً وجماعات، وحتى على التنظيم نفسه، مما تؤثر على السلوك التنظيمي والذي "يتعلق بدراسة سلوك واتجاهات وإداء العاملين، وتأثيرات البيئة على المنظمة ومواردها البشرية واهدافها وكذلك تأثيرات العاملين على المنظمة وفعاليتها" (أندرو دي، 1991، ص180)

6. الإفتراضات النظرية لسلوك التنظيمي:

تعددت الافتراضات النظرية المتعلقة بسلوك العاملين والتنظيم، والتي وضحتها (المغربي، 2010) كما يلي:

أ. **نظرية السلوك الغريزي والأبدال (Instinct Behavior & Sublimation)** : تنظر هذه النظرية للسلوك على أنه مجمل الأنشطة العقلية والفيزيولوجية سواء الداخلية والخارجية، التي يقوم بها الكائن الحي. حيث أنّ الأفعال التي يقوم بها الإنسان قد تطورت من كونها فطرية غرائزية، إلى شكلٍ أكثر تهذيب مثل البحث والتجربة، بما ينسجم ودوافع الأفراد ومبادئ المجتمع.

ب. **نظرية التحليل النفسي (Psychoanalytic Theory)** : ترتبط هذه النظرية بعالم النفس سيغموند فرويد، والذي صنّف سلوك الإنسان الفطري إلى نوعين معروفين بإسم اللبيدو أي الطاقة الحيوية والنفسية للإنسان ، وهما: غريزة الحياة المتمثلة بالأفعال الإيجابية، وغريزة الموت المتمثلة بالأفعال العدوانية والتخريبية والعدوانية. حيث تغلب على عوطف الإنسان العدوانية والدوافع الجنسية ثم تتطور وترتقي نتيجة الخضوع لسلطة وضوابط وقوانين المجتمع الذي يقوم بترويض وتهذيب تلك الدوافع. ولكن نتيجة للضوابط المجتمعية الكثيرة، والحواجز التي تقف أمام الفرد ودوافعه الغريزية التي تحتاج إلى إشباع، يؤدي ذلك إلى ترسيبها في المنطقة المظلمة من الذات، بحيث لا يدركها أو يتذكرها الفرد إلا من حين إلى آخر، والتي أسماها فرويد: الإد (ID) أو اللاشعور (Unconscious)، مع الإشارة إلى أنّ الشعور الواقعي المتمثل بالأنا أو الضمير (Ego) يتحكم بظهور تلك الدوافع البهيمية بصورة مقنعة ورمزية.

ت. **نظرية الرشيد الإنساني (Rationality of Man)**: تقوم هذه النظرية على اعتبار أن الإنسان بطبعه راشد وعاقل، ما يعني أنه يحظى بحرية التصرف في ممتلكاته وموارده وخياراته وأخلاقه، ومتابعة مكاسبه الاقتصادية بالطريقة التي تناسبه والتي لا تتعارض مع قيود المجتمع. فالسلوك الإنساني قائم على مبدأ تحقيق المصلحة الشخصية، ما يستدعي تجنيد الطاقة والإبداع، وهذا دليل على رشد الشخص، والعكس صحيح.

ث. **النظرية الوجودية (Existential Theory)**: تقوم هذه النظرية على فكرة أن الإنسان دائم البحث عن وجوده في الحياة رغم التغير المستمر في بيئاته الاجتماعية والسياسية والوظيفية، التي تفرض عليه الضوابط. كما تقوم النظرية وتركز على تحليل لوجود الفرد وقدرته على تحمل المسؤوليات الناجمة عن قراراته في ظلّ العالم المعقد، مع التأكيد على أنّ الأسس الجوهرية للأخلاق تنعكس في التفكير العملي وليس في الضمير.

ج. النظرية السلوكية (Behavioristic Theory): جاءت هذه النظرية مخالفة لنظرية الغريزة (أو الدوافع الفطرية) المتعلقة بدوافع السلوك. حيث أنّ سلوك الفرد يأتي نتاجاً وانعكاساً لمنبهات حسية وحركية، وليس نتاجاً لدوافع داخلية. فالدوافع الاجتماعية مثل التقدير الاجتماعي، والحاجة إلى الأمن والاستقرار، هي دوافع مشتقة من الحاجات الفسيولوجية العضوية البحتة، والتي يتعلمها ويكتسبها الإنسان عن طريق التعلم.

ح. نظرية جشطالت (Gestalt Theory): لا تتفق نظرية جشطالت مع التفسير الآلي الفسيولوجي للسلوك على أساس قيامه على الفعل المنعكس، أو أنه مرتبط بالغرائز كما فعل فرويد وماكدوجل. بل أنها قائمة على اعتبار أنّ الغرائز استعداد للنشاط والحركة يولد الكائن الحي مزوداً بها. ويمثل هذه النظرية العالمين كوفكا و كوهلر، رغم اعتقادهما بأنّ الكائن الحي يعيش ضمن بيئة اجتماعية ومادية معينة، وإنّ حدوث أي تغيير في عناصر تلك البيئات قد يسبب للفرد القلق والوتر الذي يرتبط زواله بممارسة نشاط معين. من هنا فإن علم النفس الجشطالتي قائم على أن تفسير السلوك يستدعي البحث في المجال السلوكي وعناصره، انطلاقاً من أنّ السلوك يُفهم في إطار المجال الذي يتم تأديته خلاله، فدوافع السلوك هي توترات ناشئة من اختلال نتيجة توازن عناصر المجال السلوكي، ولكن السلوك يسعى دائماً لإزالة كل التوترات واستعادة التوازن.

2.2.2 السلوك التنظيمي لدى الأفراد

يتكون سلوك الأفراد من طبيعة الفرد، والإدراك، والشخصية، وهي موضحة كما يلي:

1. طبيعة الفرد: اختلف الباحثون في مجال السلوك الانساني على طبيعة الفرد حسب توجه كل منهم الأمر الذي أدى إلى ظهور النماذج الأربعة التالية، والتي وضحتها (المغربي، 2010، ص86-87):

أولاً : أن الانسان يتمتع بدرجة عالية من الرشد وأنه عند حاجته لاتخاذ قرار معين يقوم بجمع المعلومات اللازمة وتصنيفها وتحليلها وتقييم البدائل المتاحة واختيار البديل الذي يوفر أعلى منفعة ممكنة . وهناك فئة أخرى مناقضة من الباحثين ترى أن الانسان محكوم إلى درجة كبيرة بعواطفه ، وأن معظم ردود فعله تتصف بالاشعورية .

ثانياً : يتكون من النماذج السلوكية والانسانية، فهناك بعض العلماء ممن يعتقدون بإمكانية وصف الانسان على أساس سلوكه الظاهري فقط دون النظر إلى الأفكار والأحاسيس . وأما المنظرون الانسانيون (Humanistic) فانهم يميلون إلى الناحية الفلسفية أكثر من الاتجاهات العلمية ويعتبرون أن الفرد قادر على تخطي السلوك اللامنطقي (غير الرشيد) من خلال التحليل الشعوري والمنطقي ، ولهذا فإن الانسان هو الذي يسيطر على مصيره.

ثالثاً : وهو النموذج التقليدي للسلوك الانساني والذي يكون العمود الفقري للنظيرة العلمية في الإدارة ويفترض أن سلوك الفرد وتصرفاته هي نتيجة لتمتعه بالرشد الاقتصادي (Economic Rationality) الكامل واطلق على الانسان لقب الرجل الاقتصادي (Economic Man) الا أن هناك نموذجا مغايرا يبناه بعض النفسيون وهو نموذج تحقيق الذات (Self Actualization).

ويرى هؤلاء العلماء أن الانسان لا يخضع للدوافع الاقتصادية فقط وانما تحفزه العوامل التي تؤدي إلى نموه ونضوجه وبالتالي تمكنه من تحقيق ذاته.

رابعاً: وهو النموذج الذي تقدم به دوغلاس ماكريغور (D.McGregor) المعروف بنظرية (X) ونظرية (Y) الذي قارن فيه افتراضات رواد الادارة التقليديين (نظرية X) بافتراضات الحركة السلوكية (نظرية Y) تجاه الفرد والسلوك الانساني ، فبينما افترضت نظرية X بأن الفرد يميل إلى الكسل وغير خلاق وأنه يحتاج دائما إلى من يحثه على العمل فقد رأى مناصرو نظريه Y أن الانسان خلاق بطبيعته ولا يحتاج إلى من يحثه للعمل وأن لديه العديد من القدرات الكاملة التي تحقق أهداف التنظيم اذا احسنت الإدارة التعامل معها واستغلالها

وتوجيهها . ومن الواضح أن فلسفة المدير تجاه السلوك الانسان هي التي تقرر طبيعة الممارسات الادارية وتحدد السياسات والاجراءات التنظيمية وتفسر الاختلافات والفروقات بين التنظيمات.

2. الإدراك: يؤثر الإدراك بشكل كبير على مدى استجابة الفرد للمواقف وعلى نوعية علاقاته مع الآخرين.
3. الشخصية: حيث تعتبر الشخصية أحد أهم العناصر التي تؤدي إلى تفهم السلوك الإنساني، فهي تعمل على تفسير وشرح ثم التنبؤ بالسلوك الإنساني. فمن الضروري أن يتوفر للمدير تفهماً موضوعياً وعلمياً لشخصية الأفراد الذين يعملون معه حتى يتمكن من توجيه سلوكهم التوجيه الصحيح تبعاً للفروقات الفردية بينهم. فكلما كان المدير قادراً على توقع سلوكيات الأفراد في المواقف المختلفة كلما كان أقدر على توجيههم وتحفيزهم حيث أن عملية التحفيز تعتبر أساساً للقيادة الإدارية ومحوراً للعملية الإدارية بكاملها. ومن المفيد أن يتذكر الإداري بأن الفرد في نواح معينة من خصائصه: (1) يتشابه مع جميع الأفراد الآخرين، (2) يتشابه مع بعض الأفراد الآخرين، (3) يختلف عن الأفراد الآخرين " (المغربي، 2010، ص105)، حيث تعتبر الشخصية بأنها مجمل السلوكيات والخصائص الفردية المنظمة، والتي تعكس مدى تأقلم الفرد مع بيئته" (المغربي، 2010).

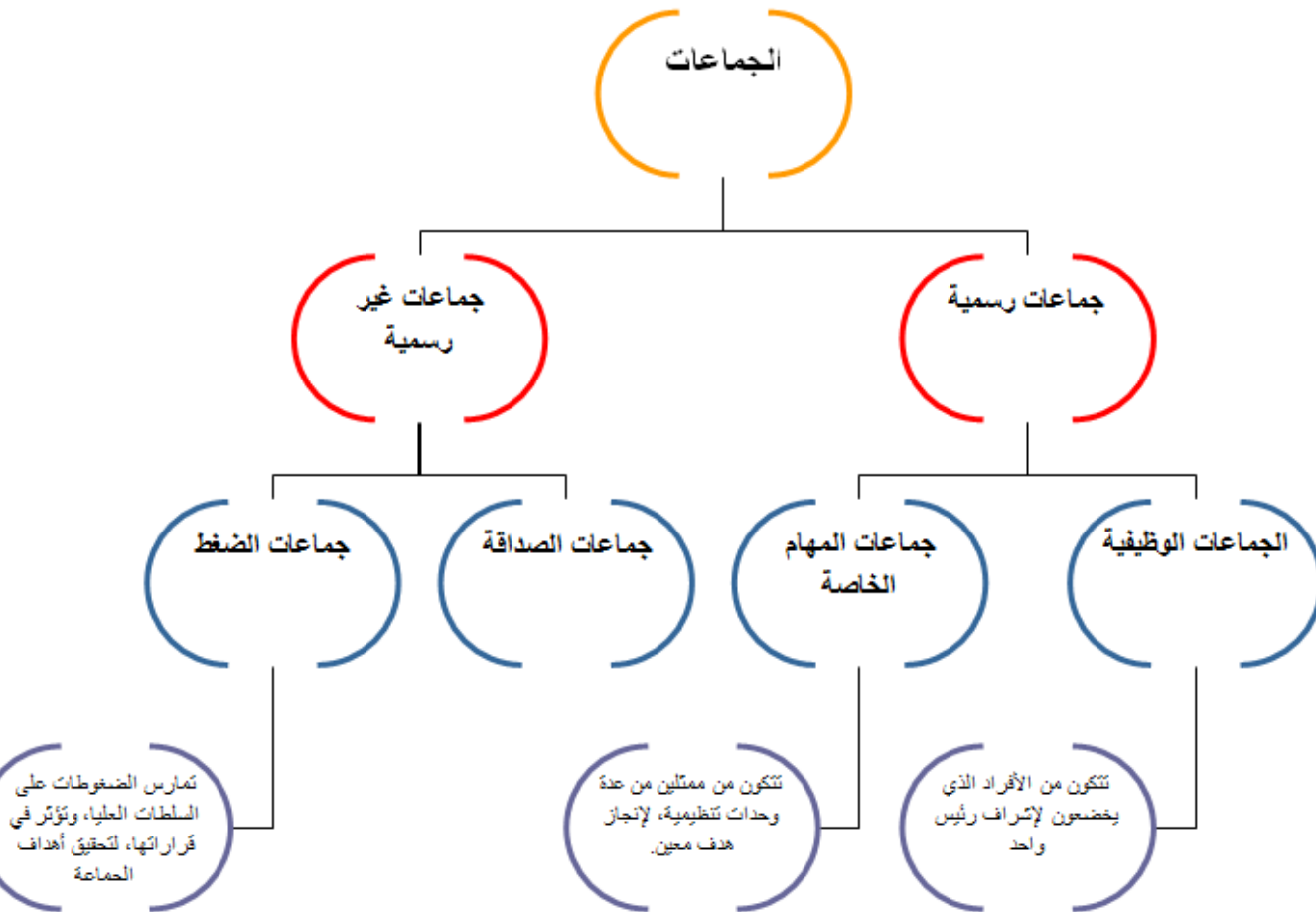
يختلف الأفراد في قدرتهم على ضبط العوامل المحيطة بهم، فبعضهم يعتقد أنهم هم من يقررون مستقبلهم، حيث أن الظواهر المحيطة بهم ترتبط وتتأثر بسلوكهم هم، حيث يعتبر موقع التحكم على الظواهر من حولهم هو داخلي، الأمر الذي يجعل هؤلاء الأفراد متكيفين أكثر في العمل، ويتمتعون بشعور الرضا عن العمل. بينما يعتقد آخرون أن ما يؤثر عليهم هو مرتبط بعوامل خارجية، حيث لا قدرة لهم على تغييرها أو ردها، أي أن الظواهر السلوكية متأثرة بعوامل خارجة عن الإرادة، مثل: الظروف التي لا يمكن السيطرة عليها، حيث أن موقع التحكم لدى هؤلاء الناس خارجي، وهؤلاء يكونون سلبيون وأقل تكيف وتفاعل مع الظروف، كما يعتبرون أقل رضا عن عملهم (الخالدي، 2012).

2.2.3 السلوك التنظيمي لدى الجماعات

عادةً ما تتم الأنماط السلوكية للعاملين في التنظيم ضمن إطار اجتماعي، حيث أنّ سلوك الأفراد يختلف حين يكونون جزءاً من جماعة، وذلك نتيجة للقيود والمعايير والضوابط التي تفرضها الجماعة على سلوك الفرد، الأمر الذي يتطلب من الإدارة فهم ديناميكية ومعايير جماعات العمل، وكيفية تحديدها للأنماط السلوكية. (اللوزي، 2012).

ويمكن تقسيم الجماعات التي تتسجم مع السلوك التنظيمي إلى: جماعات رسمية، وجماعات غير رسمية، وقد وضحها (الخالدي، 2012) كما في الشكل الآتي:

الشكل رقم 1:



الشكل 2.1: تقسيم الجماعات التي تتسجم مع السلوك التنظيمي

عند دراسة حركية الجماعة لا بد من الأخذ في الاعتبار عاملين أساسيين للسلوك داخل الجماعة هما عاملي الإتصالات وصنع القرارات، فبينما يمكن لأي عضو في الجماعة، من الناحية النظرية على الأقل، الإتصال مع الأعضاء الآخرين إلا أنه في الواقع انتقائياً في نقله للمعلومات. وفي دراسة لشبكات الإتصال تضمنت خمس مجموعات تبيّن أن أكثر أنواع الشبكات استخداماً هي نوع العجلة (wheel)، والشعبة (Y) والسلسلة (Chain) والدائرة (Circle) والشبكة المختلطة (All-Channel). ومن الخصائص الرئيسة المتمثلة في كل منها تتضمن درجة المركزية، عدد قنوات الإتصال الممكنة، وإمكانية التنبؤ بالقيادة. ولذلك فإن فاعلية كل نوع من هذه الشبكات يتحدد بنوع الحالة الراهنة. وتعتبر عملية صنع القرارات داخل الجماعة المجال الرئيسي الثاني في حركيتها. وقد دلت الأبحاث على أن الجماعات تبدي في حالات أخرى حيث يكون الفرد أكثر قدرة وفاعلية على اتخاذ القرار. ولكن بغض النظر عن القرار فقد يبدو واضحاً أن الأشخاص يميلون إلى تحمل نسبة مخاطرة أكبر عندما يعملوا في مجموعات. " (المغربي، 2010، 192-193).

توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر على الأداء بين الجماعات، والتي يوضحها " (المغربي، 2010، ص 193-194) كما يلي:

- **حتمية المهمة:** أن الجماعات التي تتمتع بوضوح الرؤيا للمهمة التي تكلف بها يكون لها حظاً أوفر في اداء واجباتها على مستوى أعلى من الجماعات التي تفتقر إلى الوضوح في معلوماتها. فحتمية المهمة تعود إلى الوضوح في حقيقة المهمة من حيث خصائصها ومتطلباتها وطرق أدائها وقياسها من ناحية ووضوح ظروف العمل من ناحية أخرى.
- **أهداف الجماعة:** لا شك أن كل جماعة لها أهدافها الخاصة. فأهداف ادارة التسويق التي تتمثل في زيادة المبيعات تختلف عن أهداف ادارة الإنتاج التي تتمثل في خفض تكلفة الوحدة المنتجة. ولذلك فقد تتفق أهداف الجماعات أحياناً وتتضارب أحياناً أخرى.

• **الإعتمادية:** وتعني درجة التعاون والتنسيق الذي يقوم بين أنشطة الجماعات من أجل الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء. وقد أشار ثومسون إلى ثلاثة أنواع من الإعتمادية بين المجموعات هي:

1. **الإعتمادية المشتركة:** يتم هذا النوع من الإعتمادية عندما تكون المجموعات مستقلة عن بعضها إلى حد كبير، إلا أن كلاً منها يؤثر كثيراً على الأداء الكلي للتنظيم. فالصيلة ومركزالملفات وعيادة العيون مثلاً إدارات مستقلة عن بعضها إلا أن كل منها يؤثر على أداء المركز الطبي بشكل عام.
2. **الإعتمادية المتتالية:** وتتم هذه العملية عندما يكون الناتج (Output) لإحدى الجماعات مدخلاً لجماعة أخرى، فإدارة البحوث وإدارة التصنيع يمثل هذه العلاقة.
3. **الإعتمادية بالمثل:** وتتم هذه العلاقة عندما تكون مخرجات كل مجموعة مدخلات للمجموعات الأخرى، كما هو حال دائرة الصيانة في المطار فإن مخرجاتها تصبح مدخلاً لإدارة العمليات (توضيب طائرة وجعلها صالحة للإستعمال).

2.3 سوء السلوك التنظيمي

2.3.1 في تعريف سوء السلوك التنظيمي:

توجد العديد من التفاعلات التي تحدث بين المنظمة وبين البيئات الخارجية والداخلية ، ما يؤدي إلى حدوث تغييرات مختلفة على كافة المستويات. بسبب التغييرات المستمرة سواء أكانت اقتصادية واجتماعية والتي تؤثر على المنظمة، من خلال تأثير تلك المدخلات على توازنها واستقرارها واستمرارها. وعادةً ما قد يكون لتلك التغييرات، تأثيرات سلبية على السلوكيات داخل التنظيم، والتي يجب تفاديها خاصةً لدى الأفراد العاملين، ما يستوجب تدخل الإدارة من خلال استخدام استراتيجيات ومبادئ تستطيع من خلالها حماية التنظيم من هذه التغييرات التي تؤثر على الأداء والانتاجية بشكلٍ سلبي (اللوزي، 2012).

قليلة هي المراجع التي تناولت موضوع سوء السلوك التنظيمي، باعتباره حقل معرفي جديد، يتركز في مجمله على أشكال السلوك لدى الأفراد والجماعات داخل التنظيم.

ومن التعريفات الخاصة بمفهوم سوء السلوك التنظيمي والذي يعني التخريب المخطط؛ أنه: كل الأفعال والممارسات التي تحدث في العمل، والتي لا يجب أن تحدث. أما ستيفن أكرويد وبول طومبسون، ففي تعريفهما لسوء السلوك التنظيمي، فهو يشمل جميع التصرفات داخل التنظيم والتي يقوم بها الأفراد بشكل قصدي، وتكون مخالفة لما هو متوقع منهم (منصور، 2015).

ويرى طومبسون أن أبعاد سوء السلوك تتمثل في تبديد الوقت، ودوران العمل، والتظاهر بالعمل، ومساومة الجهود، والإختلاس، والإتلاف، والسرقه، والمزاج والهرج، والعداوة، والغياب عن العمل الذي يعتبر كشكل من أشكال السلوك، وهو الأكثر تناولاً في العديد من الدراسات، باعتباره عادة سلوكية قد تكون أقرب من الإدمان، ولكنه سلوك قابل للإصلاح، وعادةً ما يرتبط بالمنظمات ضعيفة الإدارة (طومبسون، 2002)

2.3.2 التفسيرات النظرية لسوء السلوك التنظيمي:

قدم (منصور، 2015) مجموعة من التفسيرات النظرية والعلمية المتعلقة بسوء السلوك التنظيمي، والموضحة كما يلي:

أ. **المدرسة العلمية لتنظيم العمل:** ركزت هذه النظرية على دراسة التظاهر بالعمل، باعتباره أحد أشكال سوء السلوك التنظيمي، وهو مجموعة من القيود والتي يفرضها العمال على المخرجات من خلال سوء السلوك الذي يتمثل بالتباطؤ في الأداء، أو سلوكيات عبثية، والتي تأتي انعكاساً للنظام الإداري غير الصارم في المنظمة، وعادةً يكون تبريره "النسيان".

ب. **مدرسة العلاقات الإنسانية:** ركزت هذه المدرسة على البناء الاجتماعي، وعمليات الانسجام والتكامل بين عناصر البناء، ورغم الحرص على سيادة مناخ تنظيمي يتمتع بالتعاون والانسجام، إلا أنه لم يكن هناك قضاء تام على التذمر والتمرد، كما ركزت هذه المدرسة أيضاً على موضوع التظاهر بالعمل، وترى أن أصبح لسوء السلوك شكل العمل الجماعي، ومثال على ذلك، حين تتفق جماعة معينة من الموظفين على عرقلة سير العمل، لمصالح معينة.

ت. **مدرسة التحليل النفسي:** هي تفسر السلوكيات والظواهر النفسية مثل: العدوان والتخريب، على أساس مفهوم الإحباط واضطرابات الشخصية والدوافع العدوانية.

ث. **الاتجاه الماركسي:** تعد مفاهيم الصراع والسلطة والمقاومة ومساومة الجهود مرتبطة بشكل أساسي بالاتجاه الراديكالي، الذي يمثله ماركس وويبر، وتفسيرها لسوء التنظيمي ينطلق من السلطة، والرقابة، والصراع، أي أنه في هذه المدرسة تم استخدام مصطلحات الصراع والمقاومة كمرادف لسوء السلوك التنظيمي.

2.3.2 مصادر سوء السلوك التنظيمي:

تتعدد العوامل التي تؤدي إلى ظهور سوء السلوك التنظيمي، والتي هي حسب رأي الباحث توازي الأسباب المؤدية للصراع التنظيمي داخل المنظمات سواء كان متعلق بسلوكيات الأفراد أو الجماعات، وهو يتفق مع

(طومبسون، 2002) الذي استخدم سوء السلوك كمرادف لمصطلح الصراع أو المقاومة. والذي وضح (اللوزي، 2012) أسبابه كما يلي:

أ. **مشكلات الإتصالات الإدارية:** إن معظم المشكلات التي تسبب تباين في السلوك التنظيمي داخل المنظمة هي عائدة إلى سوء الفهم أو عدم فعالية قنوات الاتصال، والتي تكون النتيجة كذلك ضعف في الروح المعنوية وإنعزالية للأفراد، وعدم مشاركتهم في إتخاذ القرار الإداري السليم، كما أنّ تباين مستوى الإدراك بين الأفراد يؤدي إلى سلوكيات غير موزونة، تؤثر سلبياً على الأداء الوظيفي. (لظفي راشد، 1983، ص60)

ب. **مشكلات البناء التنظيمي:** يعد وجود هياكل تنظيمية تتسم بالضعف يؤدي إلى عدم وضوح في الإختصاصات والواجبات والمسؤوليات، ما يتسبب بالعديد من الإشكاليات داخل التنظيم، وحدث عدم استقرار بيئي وعدم الثقة عند إتخاذ القرارات الإدارية، وإنّ ظهور السلوكيات السيئة داخل التنظيم تؤدي إلى إستغلال عدم إستقرار بيئة التنظيم وسد الحاجيات وإشباعها بأساليب غير سليمة.

ت. **مشكلات البيئة:** يؤدي عدم استقرار المناخ البيئي داخل المنظمة إلى تباين في السلوك التنظيمي وبالتالي إنخفاض في الإنتاجية وزيادة في التكاليف.

2.3.3 المتغيرات التي تؤثر على مستوى السلوك التنظيمي وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي:

تتعدد المتغيرات وأبعادها التي تؤثر على مستوى السلوك التنظيمي، وتؤثر بالتالي على سوء السلوك التنظيمي بمستوياتٍ متفاوتة، وهنا يقوم الباحث بدراسة مدى تأثير السلوك التنظيمي ومستوى سوء السلوك التنظيمي وعلاقته بكلٍ من: الدافعية، الحوافز، التعليم، الصراع، البيئة، التقييم والرقابة، الإدراك، الإحباط.

أولاً: الدافعية (MOTIVATION) :

أ. في تعريف الدافعية

السلوك الإنساني يتأثر بالإتجاهات التي يكتسبها والإهتمامات الدائمة والفورية التي يتبناها والعوامل الأخرى المؤثرة التي تحفزها في حياته اليومية. فالإنسان يتصف بالحركية بمعنى أن يمكن تنشيطه أو اثارته من قبل قوة قاهرة، وإن الجانب الحركي للسلوك الإنساني يعتمد على الدافعية، فالدافع يتضمن السببية كما أنه يتصل بالتعاقب والاستمرارية. فالخبرة الإنسانية تتضمن عاملاً سببياً يؤدي إلى نوع من الإستجابة. تعود كلمة دافعية في أصلها إلى الكلمة اللاتينية Mover أي " يحرك أو يدفع "، ثم أخذ هذا الإصطلاح معنى أوسع يشتمل على " رغبة الفرد في إشباع حاجات معينة " و " انه يتعلق بالقوى التي تحافظ أو تغير إتجاه أو كمية أو شدة السلوك " (المغربي، 2010، ص199-120).

وتعرّف الدافعية الإدارية على أنها مجمل عمليات توجيه السلوك لإشباع حاجات مادية ومعنوية للمدراء، عبر التفاعل ما بين أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة. كما أنّ هذه العمليات تتميز بالتغير والتطور المستمرين، حيث أنّ درجة اشباع هذه الحاجات هي ما تحدد نمط وقوة الدافعية (عبد الهادي، 2000).

الدوافع دائماً وراء كل سلوك، والمدير يحتاج لمعرفة ماذا يسلك الناس حتى يمكنه التأثير عليهم لتحقيق النتائج المرغوبة، و الدافعية موضوع محير لأنه لا يمكن ملاحظة الدافعية أو قياسها بشكل مباشر، كما أن نظريات الدافعية القديمة وأيضاً الحديثة تختلف فيما بينها في تحديد كيف يمكن للمدير أن يحصل على الاداء الفعال من مرؤوسيه، ويجب أن يدرك من البداية أن الدافعية ليست المؤثر الوحيد على مستوى الأداء، فهناك أيضاً قدرات الفرد وفهمه لما هو السلوك المطلوب أو الضروري من أجل تحقيق أداء أعلى،

والعامل الأخير يطلق عليه إدراك الدور : الأداء = دالة (الدافعية ، القدرة ، إدراك الدور) (عبد الهادي، 2000، ص 1).

ب. نظريات مختارة من نظريات الدافعية تدعم السلوك التنظيمي (Selected Motivation Theories)

تعتبر نظرية ماسلو في هيكلية الحاجات الإنسانية من أهم النظريات التي حاولت تفسير عملية الدافعية، وقد تعددت النظريات التي دعمت السلوك التنظيمي، والتي وضحتها (المغربي، 2010، ص 124-128) كما يلي:

- **نظرية هيكلية الحاجات لماسلو:** تقوم هذه النظرية على فكرة أنه إذا أشبع الإنسان رغباته وإحتياجاته الدنيا فإنه يرتقي إلى إشباع إحتياجاته الكامنة على المستويات الوسطى والعليا، حيث أنّ الإنسان يؤجل عملية من شأنها محاولة إشباع إحتياجاته العليا قبل إشباع جميع الإحتياجات البدائية الدنيا. ويعود الفضل في وضع نظام الأولويات للعالم النفسي ماسلو الذي بيّن بأن الإحتياجات الإنسانية تتدرج بالتوالي في خمس مستويات هي: الإحتياجات الفسيولوجية الأساسية، إحتياجات الأمان، الإحتياجات الإجتماعية، إحترام وتقدير الذات، تحقيق الذات والكياسة في العمل.

- **نظرية الحاجة للإنجاز Need Achievement Theory:** قام ماكيلاند بدراسات مستفيضة لدافع الإنجاز وقام بإلقاء العديد من المحاضرات لمجموعات من أصحاب الأعمال من أجل إثارة حاجة الإنجاز فيهم، وقد وجد الباحث أن الحافز للإنجاز لا يوجد إلا في 10% من مجموع سكان الولايات المتحدة رغم أن معظم الناس تدعي إمتلاكه. وقد توصل ماكيلاند إلى النتيجة بأن حاجة الإنجاز تتكون من عدة عوامل بما فيها طفولة الفرد وخبراته المهنية ونوع المنشأة الي يعمل فيها.

• **نظرية هيرزبيرغ ذات العاملين:** هي من أكثر النظريات إنتشاراً، حيث اقترح هيرزبيرغ وجود مجموعتين من عوامل العمل المؤثرة على سلوك الفرد في التنظيم، وهي العوامل الوقائية والعوامل الدافعة. حيث أنّ العوامل الوقائية تنتمي إلى محتويات وبيئة العمل وتعمل للمحافظة على الموظف من عدم الرضا عن عمله. وتتعلق هذه العوامل بالسياسات التنظيمية والعلاقات التبادلية مع الرؤساء والأقران والمرؤوسين وشعوره بالأمان والإستقرار في العمل وعدالة الراتب. لكن هذه العوامل ليست كافية لتحقيق رضا الأفراد في التنظيم وتكون سبباً في تحفيزهم. أما العوامل الدافعة، فهي تركز على تحفيز الموظف، وتتمثل في الإنجاز والتقدير والمسؤولية وفرص التطور. مع العلم أنّ هذه العوامل تنتمي إلى محتويات الوظيفة.

• **النظرية العملية:** ترتبط بنظرية التوقع التي يتم إعتبارها النظرية الصحيحة للدفاعية التي تأخذ في إعتبارها الفروقات الفردية. وقد قدمها فكتور فروم، وهي قائمة على الإفتراض بأن الدافعية تبدأ برغبة الفرد للحصول على شيء ما سواء أكان مادياً أو معنوياً. حيث أنّ الإنسان عند إلتحاقه بالعمل يتوقع أن يحصل على مردود مادي ومعنوي يؤدي إلى إشباع حاجاته، مقابل بذل جهده في أداء مهامه في العمل. بحيث يشبع حاجات هامه لديه في مقابل تقديم ما يتطلبه التنظيم منه هو بذل قصارى جهوده لإنجاز عمله، وأن يكون مستوى أدائه عالٍ، لينال الأجر والإحترام والتقدير.

ت. العلاقة بين الدافعية - الأداء - الرضا، وأثرها على سوء السلوك التنظيمي

فيما يتعلق بالعلاقة بين الدافعية والرضا، فقد تعددت الآراء التي تناولت هذه القضية. إذ يذهب ماسلو إلى اعتبار أنّ الحاجات العليا تلعب دوراً مؤثراً في السلوك التنظيمي، وذلك بعد إشباع الحاجات الدنيا، خاصة وأن الحاجات المشبعة لا يتم إعتبارها دوافع، أما الرأي الثاني والذي يمثل هزبرج، فيذهب إلى إعتبار أن وجود الدوافع هو ما يؤدي إلى الرضا الوظيفي (أحمد، 2007). ويوجد رأي ثالث يذهب إلى إعتبار أنّ الدافع إلى العمل هو الرغبة في بذل الجهد من أجل إشباع إحدى الحاجات الإنسانية، أما الرضا عن العمل فهو ذلك الرضا الذي ينتج عن إشباع تلك الحاجة (عبد الوهاب، 1996، ص34).

هذا وقد قدم العالم دوجلاس مجريور فلسفتين تتعلق بالافتراضات المتعلقة بالدوافع الإنسانية التي تعكس سلوكه التنظيمي والتي يدعم تبني الإدارات لها، وهما نظريتي X و Y، مع مراعاة فعالية الأخيرة في تحقيق الدافع. ويذهب العالم إلى أن نظرية X تعتنقها الإدارة، وهي قائمة على مجموعة إفتراضات، بأنّ الشخص العادي يعتبر العمل هدف سلبى ممكن تجنبه فهو عقوبة بالنسبة له، كونه لا يحبذ المسؤولية ولا شيء يستثير الدافعية لديه، وبناءً على هذه الافتراضات المتعلقة بسوء السلوك السلبى لموظف لا يحبذ العمل ويهرب من المسؤولية، مما يدفع المدير لإتخاذ إما أسلوب الإكبار والتهديد من أجل بذل مزيد من الجهد، وتحقيق أهداف العمل، أو ترك العامل وشأنه، ويرأى مجريور فإنّ كلا الحلين لا جدوى منهما (عبد الهادي، 2000)، لذا هما غير فاعلين في الحد من سوء السلوك التنظيمي. أما نظرية Y القائمة على افتراضات عديدة حول أن الإنسان يعتبر العمل هدفاً إيجابياً، لذا عليه بذل مختلف المجهودات البدنية والعقلية لإنجابه وليس تجنبه. وهو يتعلم فكرة قبول تحمل المسؤولية، ويبادر إليها، وهذا يكون إذا ما توافرت أوضاع إدارية سليمة. إنّ هذا الافتراض يذهب إلى إعتبار الأفراد قادرين على التخيل والابتكار وإيجاد حلول للمشكلات، وهنا تقع على الإدارة مسؤولية تنمية الدوافع الذاتية والرقابة الذاتية (عبد الهادي، 2000)، وبالتالي التحكم بالسلوك التنظيمي.

يُدرِك الباحث مدى تأثير كل من الرضا الوظيفي والدافعية في الأداء وسلوك الأفراد في المنظمة؛ ويتوصل إلى أنّ التأثير يظهر من خلال تحسين السلوك التنظيمي، والذي يتحقق من خلال الأجر المناسب، والترقيات والحوافز. في حين يؤدي عدم الرضا إلى سوء السلوك التنظيمي، الذي يتمثل من خلال ممارسات سلوكية سيئة تحدث في مكان العمل، مثل الغياب عن العمل وتكراره، ترك العمل (الاستقالة)، عدم الولاء والانتماء للمنظمة.

ث. أثر الدافعية في السلوك

عادةً ما تقف دوافع خفية أو علنية وراء ممارسة سلوكٍ معين، حيث أنّ أفكار الفرد وسلوكه يعتبران انعكاساً للدوافع لديه، مع مراعاة حاجة الفرد التي تتغير وتتطور باستمرار (السلمي، 1995). فمثلاً نجد أن الشخص الذي يؤثر في سلوك الآخرين بسبب منصبه الوظيفي، فإنّ تلك القوة مستمدة من منصبه، بينما الشخص الذي يؤثر في الآخرين سلباً أو إيجاباً بسبب شخصه وسلوكه، فإنّ ذلك مرتبط بقوة شخصيته، ففي الوقت الذي نجد فيه أشخاص يتمتعون بكلا النوعين من القوة، نجد آخرين ليس لديهم أي قوة على الإطلاق (عبد الهادي، 2000).

ثانياً: الحوافز

أ. تعريف الحوافز/ التحفيز

يعتبر التحفيز بمثابة القوة التي تستثير الأفراد من أجل أداء أفضل، خاصةً إذا تمكنت الإدارة من التحكم بهذه القوة وتوجيهها، من خلال الربط بين الوضعية الخارجية والتي تمثلها "الحوافز"، وبين الوضعية الداخلية المتعلقة ببيئة العمل والفرد، مثل الرضا الوظيفي (هلال، 2009)

وتعتبر الحوافز؛ أحد المؤشرات والمؤثرات على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات، وعادةً ما يرتبط تقديم الحوافز سواء المادية والمعنوية بزيادة فعالية الإنتاجية والتحفيز، نحو العمل. حيث يرى الباحث أنها مرتبطة بتقدير الذات والجهد المبذول لصالح تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة.

ب. شروط نجاح الحوافز

قدم (زويلف، 2000، ص62) مجموعة من الشروط التي تتعلق بالحوافز من أجل تحسين فعاليتها، والتي تتمثل كما يلي:

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً.

- إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته.
- أن تنمي الحوافز في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز.
- أن يكون الحافز متناسباً مع أداء الفرد.

وإذا ما تم تجاهل عمليات التحفيز، ونقص الحوافز، فإن ذلك يؤثر سلباً على أداء الموظفين، ويزيد التوجه نحو سوء السلوك التنظيمي، ويظهر التأثير السلبي من خلال (عقيلي، 2006):

- انخفاض مستوى أداء وإنتاجية العاملين.
- الشعور بعدم الرضا داخل العمل.
- زعزعة روح التعاون أو تلاشيتها، وتكريس نزعة المصلحة الشخصية.
- غياب روح المسؤولية وعدم الاكتراث في العمل.
- زيادة مستوى دوران العمل، وترك المؤسسة.
- زيادة نسبة التغيب القسدي عن العمل.
- عدم احترام الإدارة من قبل العاملين في المؤسسة نتيجة تقصيرها في تلبية حقوقهم وحاجاتهم.

ث. أهداف الحوافز

تتمثل الأهداف الكامنة جراء اتباع استراتيجية الحوافز كالاتي: (الخرابشة، 1995، ص95)

- تحسين الإنتاجية.
- إبراز أنشطة المؤسسة.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.
- مكافأة الأداء المتميز.
- تشجيع الابداع والابتكار الجديد.
- حفز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء.

ج. الحوافز وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي

إنّ عملية اختيار الأفراد لسلوكٍ معين، يرتبط بدرجة توقعه بما سيعود عليه هذا السلوك، فكلما كان الحافز فاعلاً في إشباع حاجات الفرد، كلما كان الحافز أكثر دعماً له وتوجهه نحو إتباع سلوكٍ إيجابي مؤدي للحافز (عقيلي، 2006).

وبشكلٍ عام فإنّ المسعى من خلال الحوافز يكمن في تشجيع الأفراد على العمل بفعالية وكفاءة، وأيضاً تنمية الأداء الإبداعي وتعزيزه في المنظمات، حيث أنّ الحوافز لها أثرها على تشجيع الموظفين على الإبداع والتجديد، وبذل جهدٍ مضاعف في الإنجاز، بالتالي زيادة الإنتاجية، وتعتبر الحوافز مقوماً رئيسياً في المنظمات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتتميته (هيجان، 1420هـ، ص15). وهذا حتماً يؤثر على السلوك التنظيمي وسوء السلوك التنظيمي في آن، ويجد الباحث أنّ العلاقة طردية بين الحوافز الإيجابية والسلوك التنظيمي، فكلما زادت الحوافز تحسّن السلوك التنظيمي، بينما نجدتها عكسية مع سوء السلوك التنظيمي، فكلما تم تقديم الحوافز واعتمادها في استراتيجية العمل، كلما قلّ سوء السلوك التنظيمي، وتم التركيز على إنجاز العمل وتحقيق أهداف المنظمة، بحيث يتم تقادي العديد من السلوكيات السلبية في بيئة العمل مثل الغياب، والصراع السلبي بين الموظفين.

ثالثاً: التعلم

أ. في تعريف التعليم (Learning):

التعليم هو عبارة عن مجمل التفاعلات التي تتم بناءً على مواقف معينة، وينتج عنها تغيير في السلوك. ويمكن تعريف التعليم بأنه تغيير ثابت نسبياً في السلوك يحدث نتيجة للتجربة. (المغربي، 2010، ص168)

ويعتمد التعلم على قاعدتين أساسيتين، وضحهما (المغربي، 2010، ص168):

1. أن الفرد يميل إلى الحفاظ على السلوك أو الممارسات التي تجد تشجيعاً وتعزيزاً. فالشخص الذي يؤدي مهمته بجد وكفاءة ويتلقى نتيجة ذلك تشجيعاً إيجابياً فإنه يحاول الحفاظ على ذلك السلوك. وإذا لم يجد التشجيع الملائم فإنه غالباً ما يميل إلى تخفيض جهوده في المستقبل.

2. إن التشجيع الذي يقدم بعد الأداء مباشرة يكون له أثر أقوى في حفز الفرد على تكرار سلوكه من التشجيع الذي يأتي متأخراً بعد الأداء، وذلك لأن الفرد يربط بين السلوك والمكافأة إذا تتابعتا.

وتجدر الإشارة هنا إلى نقطتين رئيسيتين هما :

- ان التحول في السلوك نتيجة التعلم قد يكون إيجابياً أو سلبياً.
- أن التعلم لا يتم بنفس الدرجة لدى جميع الأفراد وذلك بسبب الفروقات الفردية.

ب. أنواع التعلم المرتبطة بالسلوك التنظيمي: (مسعد، 2016)

1. التعلم من خلال المحاولة والخطأ: عن طريق تكرار المحاولات والتوجيه من قبل رؤسائهم في العمل، الأمر الذي ينطبق على حل المشاكل الإدارية باستخدام أسلوب التكرار في حلها.

2. التعلم عن طريق الخطأ: حيث يحدث أن يتعلم الفرد من خلال ملاحظة سلوك الآخرين، يليها تشكيل سلوكيات تتفق وقيمة الشخص وثقافته.

إنطلاقاً من أن التعلم يعتبر ظاهرة معقدة، فقد ساهم كثير من العلماء وخاصة علماء الإدارة في بحثهم عن السلوك التنظيمي، ساهموا بتقديم تعريف عن التعلم، حيث يُعرّفه جلفورد بأنه التغيير الذي يحدث في سلوك الفرد نتيجة وجود مثيرات، أي أنه تغيير قد يكون ثابتاً في السلوك، وعادةً ما يحدث نتيجة الخبرات والتجارب، بالتالي كلما زادت خبرات الإنسان وتجاربه، كلما تأثر سلوكه. (بريطل، 2016)

أما فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي؛ فيُعتَبَر أنه الوعي المتزايد إذ يعرف المفكر سيمون التعلم التنظيمي، على أنه ذلك الوعي المتزايد بالمشكلات التنظيمية، ومدى النجاح في معرفة المشكلات ثم علاجها من قبل العاملين في المؤسسات، الأمر الذي يؤثر على بيئة المؤسسة وعناصرها (شنشونة، 2014)، وقد أخذ الباحثون موضوع التعلم التنظيمي على محمل الجد، فقدم بعضهم تعريفاتٍ عديدة خاصة به. حيث اعتبر ارجيرس ARGYRIS 1978 أن التعلم التنظيمي بمثابة عملية يحدث من خلالها أن تتم عملية كشف الأخطاء وتصحيحها داخل المنظمة (الحنيطي، 2001)، أما جلفورد Guilford فيعتبره التغيير الحاصل في سلوك الإنسان نتيجة وجود مؤثرات (هيجان، 1998).

ت. علاقة التعليم بالسلوك التنظيمي، وتأثيره على سوء السلوك التنظيمي

توجد العديد من المؤسسات التي أدركت أهمية التعليم والقدرة التي يحظى بها، ويؤثر من خلالها على أداء العاملين فيها وعلى إنتاجية المنظمة ككل، ومثال على تلك المنظمات التي إعتمدت التعليم وسيلة لتطوير أدائها، (MOTOROLA) التي انتهجت استراتيجية التعلم مدى الحياة بهدف التكيف السريع مع حاجات الزبون والإبداع، حيث أنفقت حوالي 4% على التكوين، إذ خصصت لكل عامل تكوين ميداني أثناء أداءهم للمهام والوظائف، وخصصت حوالي 40 ساعة تكوين رسمي أثناء العمل، والنتيجة التي حدثت أن ازدادت مردودية التكوين الخاصة ب (MOTOROLA) وقُدِّرَت ب 30 دولار لكل دولار واحد، والمحصلة كانت إنشاء جامعة خاصة بها وهي (MOTOROLA UNIVERSITY) (خيرة، 2011، ص107).

يتوصل الباحث إلى أنّ كثير من المنظمات والمؤسسات تحرص على رفع مستوى التعليم لديها، وينعكس أثر التعليم على الأفراد والجماعات وعلى المنظمة في آن، حيث يظهر تأثيره كما يلي:

1. يؤثر على المسار الوظيفي إيجابياً من خلال التطوير.

2. يؤثر على السلوك التنظيمي إيجابياً، من خلال:

أ. رفع مستوى الأداء والانتماء والإنتاجية داخل العمل.

ب. تعزيز الثقة والمكانة الاجتماعية لدى الموظف.

ت. الترحيب بالأفكار الجديدة والابتكار والإبداع الذي يصب في مصلحة العمل.

ث. حل المشكلات باتباع الأسلوب العلمي، بعد تحديد ماهية المشكلة وتحليلها وتفسيرها ومعالجتها.

3. خلق قدرات تنافسية بين الموظفين.

4. إن التعليم يُعتبر بمثابة الأداة الفعالة في المؤسسة لإدارة التغيير، ومواجهة التحديات والمشكلات (لزهر، 2017، ص62).

5. يعطي هوية خاصة للمنشأة وثقافة داعمة.

6. تطوير مستويات الإبداع عن طريق عملية التجديد والسعي نحو التغيير الذي يتفق وأهداف المنظمة، وتعزيز رأس المال الاجتماعي عبر التعاون، إضافة إلى تشكيل فرق عمل قادرة على التكيف مع المستجدات، وتوظيف الخبرات (لزهر، 2017).

7. كما يقوم التعليم بالحد من سوء السلوك التنظيمي وأشكاله، وتقليل العادات والممارسات السلبية،
نتيجة:

أ. الوعي.

ب. القيم الإيجابية

يرى الباحث أنه كلما تمتع التنظيم بمستوى تعليمي جيد، كلما قلّ التوجه نحو سوء السلوك التنظيمي، والعلاقة هنا عكسية، والعكس صحيح. فعادةً ما يرتبط التعليم بالاستقرار النفسي والذاتي والرضا، حيث إذا كان مستوى التعليم متدنٍ، كان هناك عدم رضا للذات أو للوظيفة، وتزداد فرص التوجه نحو سوء السلوك، ما قد ينعكس على الأداء الوظيفي سلباً.

رابعاً: الصراع

يرادف مصطلح الصراع كلّ من: التعارض والنزاع، ما يؤدي إلى حالة من عدم التكامل والاستقرار سواء على المستوى النفسي، والاجتماعي، والوظيفي، ويؤدي إلى إلحاق الضرر بمصلحة المنظمة عن طريق تعطيل العمل.

أ. في تعريف الصراع:

لغة: يعني النزاع أو الخلاف أو الصدمة والخصام، ما يعني التعارض والخلاف بين المصالح والآراء. (العميان، 2002، ص 363)

اصطلاحاً: لا يوجد تعريف محدد للصراع نتيجة تعدد المرجعيات والمدارس التي ينتمي إليها العلماء، فقد يأتي معنى الصراع على أنه: اضطراب يحصل في عملية اتخاذ القرار، تتمثل فيما يواجهه الأفراد والجماعات من صعوبات أثناء اتخاذ الخيارات البديلة، وهذا حسب تعريف مارش وسيمون (March & Simon, 1958) وفي تعريف ليفيت للصراع نجده يعني نوعاً " من الاحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في ذات الوقت أو وضع يتطلب اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين "، (Leavitt, 1964, P.212) وحسب روبنز: فهو "العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف بأن الطرف الآخر يؤثر عليه سلباً، أو يوشك أن يؤثر عليه سلبياً في شيء ما يهتم به الطرف الآخر " (Robbins, 2001, P.243).

تعتبر النظرية الكلاسيكية الصراع بمثابة عملية أو سلوكاً تنظيمياً معطلاً، حيث أنه غير مرغوبٍ به، يأتي نتاجاً لعمليات التعارض والخلاف والاختلاف بين كل من الرئيس والعاملين، أو بين العاملين مع بعضهم البعض، ما يؤدي إلى إضعاف جهود العاملين وتقليل مستوى التعاون وروح الجماعة وعدم القدرة على تحقيق الرضا الوظيفي (خيرة، 2014).

أما المدرسة الحديثة فتتظر إلى الصراع باعتباره أمراً لا بد منه في مختلف الجوانب الحياتية، سواء ما يتعلق بالأفراد، أو الجماعات، أو المنظمة، باعتبار أن الصراع عبارة عن تفاعل اجتماعي يمارسه الفرد علناً أو ضمناً، بهدف تحقيق هدف ما، وعلى المنظمة مواجهة الصراع وتكييفه لصالحها، وتحقيق أهدافها (الشماع، 2005، ص 295).

الصراع الإداري

ويعتبر الصراع الذي يحدث في العمل الإداري، "بأنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم، في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف الحصول على المركز الإداري أو الصلاحيات أو الامتيازات بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر. أو أن يكون محور الصراع هو الحصول على الرضا والقبول لدى المستويات الإدارية الأعلى أو الحصول على الشهرة في الأوساط المهنية والاجتماعية، وغيرها من الرغبات المشروعة وغير المشروعة والتي تشكل مادة للصراع في المنظمات الإدارية بين أطراف عدة يحاول كل طرف استخدام ما لديه من مقومات التأثير ضد الطرف الآخر في سبيل زعزعة مركزه من مكانه الحالي أو بقصد الإستحواذ على موقعه بشكل كامل " (البياني، 2005).

الصراع التنظيمي

يأتي الصراع التنظيمي نتاجاً للمواقف وتصرفات العاملين، ما يؤدي إلى إلحاق الضرر بالأنشطة الوظيفية الخاصة ببقية العاملين، من خلال التداخل فيما بينها أو تعارضها، بالتالي إنخفاض كفاءة الأنشطة وعدم القدرة على تحقيق الأهداف (الخليل، 2008).

ب. الأسباب المؤدية إلى حدوث الصراع:

تتعدد الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراع بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة، والتي يوجزها الباحث كما يلي:

1. عدم القدرة على اتخاذ القرارات.
2. تعارض الأدوار التي يؤديها الأفراد داخل الجماعة، ما يؤدي إلى حدوث مشكلات داخل المنظمة.
3. تعارض الأهداف.
4. عدم إشباع حاجات الأفراد ، مثل عدم الحصول على الأجر الكافي، أو ضعف الحوافز، ما يؤثر على سلوك العمل، ويستثير شعور الصراع.
5. عدم وضوح المسؤوليات والصلاحيات.
6. مشاكل في الاتصال والتواصل.
7. صراعات بين المكانات الوظيفية، بين موظف ومدير، بين مدير ورئيس قسم، أو بين دائرة ودائرة أخرى. والتي يكون أسبابها متعددة، مثل:
 - أ. احتكار القرارات والسلطة.
 - ب. التدخل في المهام.

ت. الفروق على مستوى الجنس، والوضع الاقتصادي المالي، والمكانة الاجتماعية.

8. أسباب شخصية.

ت. الآثار السلبية والإيجابية الناتجة عن الصراع:

يوجز (الخالدي، 2012) الآثار السلبية الناجمة عن الصراع كما يلي:

1. إهدار الوقت والجهد والمال، ما يؤدي إلى إضعاف مستوى الكفاءة والفاعلية على مستوى الوحدة أو التنظيم ككل، نتيجة الانشغال بإيجاد حلول لمشكلة الصراع.

2. حالات من الانقسام والتفكك بين الجماعات المتنازعة ما يؤثر على قوتها وتماسكها سلبياً، بحيث يتسبب في فسخ المنظمة وانهيارها.

3. العنف، وإلحاق أضرار مادية وجسدية، وسيادة جو من الحقد والكراهية.

4. فقدان الثقة بين العاملين في المنظمة والإدارة، خاصة إذا كانت الإدارة طرفاً في النزاع.

من ناحية أخرى، تجدر الإشارة إلى أنّ الصراع ورغم ما يتضمنه من آثارٍ سلبية، إلا أنه قد لا يخلو من بعض الآثار الإيجابية التي تستدعي وتستوجب من الإدارة استثمارها وتوجيهها لصالح المنظمة، حيث أن وجود الصراع داخل المنظمة يعتبر ظاهرة صحية، وعدم وجوده لا يُعتبر ظاهرة صحية، فيوجد الكثير ممن

يجدون ضرورة لوجود مستوى معين من الصراع داخل مكان العمل، ويجب المحافظة عليه (المغربي، 1995، ص309)، وحسب (الخالدي، 2012) فإن الآثار الإيجابية للصراع تتوضح كما يلي:

1. يستثمر الصراع قدرات الأفراد وطاقتهم ومواهبهم الكامنة، التي لا تظهر في الظروف العادية، حيث يقود نحو الإبداع والابتكار.

2. التوصل إلى حقائق ومعلومات من شأنها أن تساعد في كشف ومعالجة المشاكل الموجودة في جو العمل، حيث يتم الكشف عن نقاط الضعف في إجراءات العمل والأنظمة، التي كان لا يمكن الوصول إليها لولا حدوث الصراع.

3. يؤثر الصراع على الأطراف المتنازعة من ناحية أن تكتسب أحد الأطراف أو جميعها الحيوية والقوة والتحفيز، ما يُطوّر من الأداء والإنتاجية، وتحصل على رضا المتعاملين معها.

وبناءً على ما سبق؛ يتوصل الباحث إلى الحقيقة التالية: إذ كلما إتسمت المنظمة بجو من الصراع وازداد الخلاف والتعارض، كلما إزداد مستوى سوء السلوك التنظيمي، لدى كل من الأفراد والجماعات والمنظمة، فالعلاقة هنا طردية، ولكن كلما تمّت عملية إدارة الصراع، والحد من آثاره ومستوياته داخل المنظمة، كلما إنخفض مستوى سوء السلوك، وإتخذ سلوكاً تنظيمياً أكثر استقراراً وميلاً نحو الإيجابية.

ث. الصراع، وسوء السلوك التنظيمي

يرتبط الصراع بسوء السلوك التنظيمي، ويلتقيان باعتبارهما ظاهرة سلبية، تتأثر ببيئة العمل وتؤثر بها، وعلى السلوكيات والممارسات داخل العمل، وتتيح جواً من الضغوط في المنظمة، مما يقلل من مستوى الرضا الوظيفي.

ويمكن توضيح تأثير الصراع على السلوك التنظيمي داخل المنظمة كما يلي:

1. هدم المعنويات، وهدر الوقت، والجهد والمال، وإضعاف مستوى الكفاءة والفاعلية (العميان، 2004، ص380).
2. تتخذ سلوكيات سيئة مثل: عدم اللباقة، فيكثر الكذب والغيبة والنميمة. والنيل من سمعة الآخرين، والحط من قدرهم أمام الآخرين، نتيجة حدوث التفكك والتكتلات بين الأفراد، الجماعات، في المنظمة (عبد الوهاب، 2000، ص220).
3. بث إشاعات مغرضة، من أجل إلحاق الضرر بالآخرين، لكنها سلوكيات تضر بالصالح العام (المهدي، وهيبة، 2000، ص232).

خ. معالجة الصراع

ينبغي تحديد الصراع وتوجيهه ومعالجته، لما له من تأثير على السلوك التنظيمي داخل المنظمة، وهذا يتم من خلال:

1. توفير بيئة مستقرة يتم فيها تنفيذ العمل بمهنية وديمقراطية.
2. بث روح المنافسة الشريفة العادلة، وثقافة التعاون والتسوية والتنازل، وتقبل الآخر.
3. اتباع أسلوب المواجهة لتحديد نقاط الخلاف والصراع، ثم إيجاد حلولاً للمشكلة.

4. حل المشكلة المسببة للصراع باستخدام الأسلوب العلمي، والإقناع، والسياسة، والتوفيق بين أطراف الصراع (Simon and March,1985.p129).

5. التركيز على التفاعل الاجتماعي وما يتمتع به الأفراد من مهارات سلوكية، تزرع الثقة والانتماء والولاء بين الأفراد في المنظمة (Likert, 1961, p.117).

6. الحرص على تطوير الموظفين وتدريبهم وتزويدهم بالإمكانيات المعنوية والمادية، وبالتالي التأثير على سلوكهم التنظيمي إيجابياً.

خامساً: البيئة

أ. مفهوم البيئة:

تعددت التعريفات الخاصة بمفهوم البيئة والذي يعد مفهوماً ليس بجديد، وحاول كثيرون البحث في تأثير البيئة على المنظمة، وقد عرفها (الشرقاوي، 1979، ص36): أنها مجموعة القوى والمؤثرات المتباينة في وزنها وأهميتها واتجاهاتها، إذ أكد أنّ هذه القوى قد تكون إيجابية تعمل في صالح المنظمة، وقد تكون سلبية تعمل باتجاه مضاد لمصالح المنظمة. أما (الشماع، 1989، ص204) فيرى أن البيئة تمثل الإطار الذي توجد فيه أو تعمل فيه المنظمة. ويمكن اعتبار البيئة بأنها مجمل القوى والمنظمات والأحداث الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي تقع خارج نطاق سيطرة الإدارة المباشرة. (السالم، 1988)

تقسم البيئة إلى نوعين:

بيئة داخلية: وهي التي "توجد داخل إطار المنظمة وتؤثر فيها من الداخل. وتتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي، ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية، وأنماط الاتصال وأسلوب القيادة ونظام الأجور ونظام الحوافز والمهارات المتوفرة، والفلسفة الإدارية " (بلل، 2015، ص102). وهي "الظروف المادية للعمل والتي تحيط بالإنسان كالتهدية والإنارة ووسائل الأمن والسلامة والظروف المكتنية، وأيضاً ماهية وطبيعة الوظيفة التي يشغلها الشخص ومدى تسببها في إحداث ضغوط العمل الوظيفية، خاصة أن هناك بعض الوظائف بطبيعتها تؤدي إلى حدوث ضغوط العمل كتلك التي تتطلب مقابلة الجمهور، أو تلك التي لا تسمح بالترقية والتقدم والنمو المهني، أو تلك الوظائف التي تشتمل على مسؤولية إدارة الأفراد أو التي ترتبط بمواعيد محددة لتتاوب العمل" (القحطاني، 2008، ص259)

بيئة خارجية: " هي التي تقع خارج "المنظمة وتحيط بها وتؤثر فيها. مثال ذلك: البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية " (بلل، 2015، ص101).

ب. عوامل البيئتين الداخلية والخارجية:

لكل من البيئة الداخلية والخارجية عوامل معينة تساهم في تحديد التصميم التنظيمي والتي تتمثل فيما يلي (المغربي، 2010):

1. عوامل البيئة الداخلية:

- حجم التنظيم: الذي يعني عدد الأشخاص العاملين في مكان محدد لإتمام هدف معين، وهم يخضعون لمجموعة من القوانين والسياسات.

- خصائص العاملين: حيث يوجد موظفين يفضلون بيئة العمل المنظمة، بينما آخرون يميلون إلى تفضيل البيئة غير التنظيمية، حتى يتمكنوا من خلال ذلك من تشكيلها بما يناسب اظهار كفاءتهم.
- إدراك المسؤول للتعقيدات البيئية: حيث يختلف المدراء في تصميمهم للتنظيم من حيث بساطته أو تعقيده، وذلك بسبب اختلاف الإدراك لديهم.

2. عوامل البيئة الخارجية:

- الاعتماد على القوى الخارجية، إذ على التنظيم أن يستجيب إلى العناصر المتفاعلة في تلك البيئة، سواء أكانت بيئة اقتصادية، أو مادية- طبيعية.
- تقلبات البيئة: إنّ التقلبات البيئية تستدعي وجود مرونة في تصميم التنظيم.
- التكنولوجيا: تتميز العلاقة بين التكنولوجيا وهيكلية التنظيم بأنها سببية، فإذا كانت المؤسسة تعمل على نظام إنتاجي حسب الطلبية، فإنها تميل نحو التصميم العضوي، أما إذا كانت تتمتع بإنتاج كبير ومتواصل، فإنها تتجه نحو التنظيم الميكانيكي. لتوفير الجهد والوقت والمال.
- وتُصنّف بيئة المنظمة الخارجية إلى مستويين: البيئة العامة، والبيئة المحددة أي بيئة النشاط، ولكن يصعب أحياناً وضع حدودٍ فاصلة بين كل من البيئة العامة والمحددة، نتيجة التداخل فيما بينهما وعلاقات التأثير، بسبب دينامية مكونات البيئتين، وقدرات المنظمة الذاتية (حريم، 2003).

ت. الثقافة التنظيمية والقيم

أولاً: الثقافة التنظيمية

• حول المفهوم:

تعتبر الثقافة التنظيمية إحدى أهم الموضوعات المتعلقة في علم التنظيم، وذلك بعد قام بيتيجرو pettigrew بإدخالها إلى نظرية التنظيم في عام 1979. وعادةً ما يتم ربط الثقافة التنظيمية برضا الموظفين وأدئهم وإنتاجية التنظيم، وعلى الرغم من هذه الأهمية التي تحظى بها الثقافة التنظيمية، إلا أن تحديدها وتمييزها عن مفاهيم أخرى مثل المناخ التنظيمي بات يخضع للعديد من المناظرات (سميع، ص 46)

يعتقد الباحث أنه يمكن إدراج الثقافة التنظيمية ضمن البيئة التي تعتبر إحدى المتغيرات التي تؤثر على السلوك وسوء السلوك التنظيمي. وهنا يلتقي الباحث مع كوسين kossen الذي عرّف الثقافة التنظيمية بأنها مجموع القيم التي يجلبها العاملون داخل المنظمة سواء أكانوا رؤساء أو مرؤوسين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية للمنظمة (بلل، 2015).

• أهمية الثقافة التنظيمية (المدهون، لا يوجد سنة نشر)

1. تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في قدرتها على وضع وتحديد سلوك الأفراد ضمن شروطٍ وخصائص، حيث أنّ كل اعتداءٍ على أي جزءٍ أو جانب يتعلق بالثقافة سيتم مواجهته بالرفض. فالثقافة تتحلّى بالقدرة على مقاومة أي تغيير يهدف إلى تغيير وضع العاملين في المنظمة.

2. تساهم الثقافة على النهوض بأفق العاملين في المنظمة ومداركهم حول المتغيرات والأحداث الحاصلة في البيئة المحيطة، ما يمكن اعتبارها كإطارٍ مرجعي لتفسير الأحداث والفعاليات.

3. تساعد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بسلوك العالمين في المنظمة سواء أكانوا أفراداً وجماعات، حيث أن كل تصرف أو ردة فعل ما هي إلا انعكاس لثقافة الشخص. فمعرفة الثقافة الخاصة بالفرد تجعل إمكانية التنبؤ بسلوكه، مُتاحة.

• خصائص ثقافة المنظمة:

فيما يلي تقديم موجز لأهم الخصائص في ثقافة المنظمة (حريم، 2003):

1. الالتزام في السلوك والتقيّد به، الأمر الناتج عن التفاعل بين أفراد المنظمة.

2. المعايير المتعلقة بحجم العمل الذي يستوجب إنجازه.

3. القيم المتحكة وهي القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة ويلتزم بها أعضاء المنظمة.

4. الفلسفة.

5. القواعد والتعليمات.

ثانياً: القيم

تعتبر القيم إحدى مكونات الثقافة التنظيمية، حيث أنّ القيم الثقافية يمكن أن تساعد التنظيم في عملية الاستجابة السريعة لحاجات العملاء وترحكات المنافسين، من ناحيةٍ أخرى فإنّ ثقافة المنظمة تأتي استجابةً لأخلاقيات العمال، باعتبارها معايير وقيماً تقوم بتحديد الملائم وغير الملائم في البيئة التي تقوم المنظمة بالعمل فيها (الخالدي، 2012).

كما تأتي القيم بمثابة دلالة على أنواع المعتقدات التي يؤمن بها الأفراد والجماعات والمجتمع بأسره، وتكمن أهميتها من إلزام الفرد بها حيث تحدد الصواب من الخطأ، والمقبول من السيء في السلوك الإنساني،

حيث أنها داخلية لدى الإنسان، تنشأ وتتطور من خلال الأسرة والأصدقاء والمدرسة ومكان العمل (المغربي، 2010)، هذا وتعتبر القيم بمثابة الأساس الذي يتم من خلاله تقييم تصرفات الأفراد وسلوكهم ومواقفهم داخل المنظمات (بلل، 2015).

• تصنيف القيم في مجال السلوك التنظيمي

تعددت التصنيفات الخاصة بأنواع القيم في السلوك التنظيمي، ولكن التصنيف الذي اقترحه عالم النفس الألماني (سبرانغر) كان الأكثر قبولاً، حين صنّف القيم تلك إلى مجموعاتٍ ست، هي الفكرية والدينية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والجمالية (Guth,1965).

• الثقافة التنظيمية والقيم وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي

يتوصل الباحث إلى أنّ معرفة ثقافة المنظمة وثقافة العاملين فيها (أفراداً وجماعات) وقيمهم؛ يؤدي إلى ضبط السلوك والتحكم به، وتحول دون اتباع ممارسات تندرج ضمن أشكال سوء السلوك التنظيمي نتيجة الالتزام الثقافي، سواء بثقافة الشخص نفسه أو ثقافة المنظمة وقيمها.

ث. أثر البيئة على سوء السلوك التنظيمي

للبيئة تأثير مباشر على سير العمل والإنتاجية في المنظمة، إنه تأثير مرتبط بأداء وفاعلية الأفراد العاملين فيها. خاصة إذا ما توافرت مقومات البيئة المادية، التي توفر الراحة والهدوء للعاملين، لأن ذلك لا يشنت انتباههم، ويساعدهم على التركيز في القيام بمهام وأعباء العمل في أجواء مناسبة تقل فيها درجة ضغوط العمل، فالبيئة التي تخلو من الضوضاء وتتميز بالإضاءة المناسبة، ودرجة الحرارة الملائمة، وتصميم

المكاتب بشكل مناسب من حيث المساحة أو التآثير أو التهوية، وعدم تكديس الغرف بالعاملين، تجلب مناخاً مناسباً من الإبداع والإبتكار مما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء (حمزاوي، 2008، ص 105-106).

وتتيح الثقافة التنظيمية والتي هي إحدى خصائص بيئة التنظيم، فرصة ومساحة كبيرة لتحسين الأداء والسلوك، عبر إرساء مجموعة من القواعد السلوكية والتي تقضي بأن يكون العاملون سواء أفراد وجماعات، مبتكرين ومبادرين، إضافة إلى منحهم حرية التصرف نوعاً ما، إضافة إلى إرساء مجموعة من قواعد التهيئة الاجتماعية الضرورية للمنظمة التي تحدد كيفية تعلم الموظفين للثقافة التنظيمية، عبر إندماجهم وتعلمهم القواعد السلوكية ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية والقيم، بهدف أن يكونوا أعضاء فاعلين ومشاركين، وهذا عكس الثقافة التنظيمية التي تتسم بالجمود والتي تؤدي نحو انخفاض مستوى الأداء، عن طريق تشكيل الضغوط على الموظفين، ما يحد من إبداعهم ويجعلهم يشعرون بمشاعر الضجر مثل الملل والإحباط، والذي مرده إلى مجمل التعليمات والأوامر الروتينية (بلل، 2015).

كما يسهم المناخ التنظيمي الإيجابي في تحسين ملحوظ في مستوى السلوك التنظيمي، عدا عن رفع مستوى الأداء لدى الأفراد والجماعات العاملين داخل التنظيم، نتيجة المرونة المتبعة داخل العمل، ما تتيح سرعة الاستجابة للمتغيرات التي تطرأ على العمل، فضلاً عن موضوع التحدي وما يثيره لدى العاملين والتي تدفعهم نحو الإبداع والابتكار والتجربة، والسعي للعمل بفاعلية والإنجاز وزيادة الإنتاجية، بهدف الحصول على الترقية أو المكافأة المستحقة، والتي يتم الحصول عليها إذا توفر مناخ تنظيمي إيجابي. وهذا عكس المناخ التنظيمي السلبي، حيث يؤدي ذلك المناخ إلى انخفاض مستوى الأداء نتيجة ضعف قدرة العاملين على الاستجابة مع المتغيرات والظروف المستجدة في العمل (المغربي، 1995).

إذاً؛ تبدو العلاقة طردية بين بيئة التنظيم الإيجابية ومدى الإلتزام بالسلوك التنظيمي، حيث يزداد التوجه نحو الإلتزام بالسلوك والقيم والمبادئ في العمل، عدا عن تحمل المسؤولية، ويكون مستوى السلوك التنظيمي إيجابياً ومستقرًا، نتيجة ارتفاع مستوى الأداء. أما كلما اتسمت بيئة التنظيم بالجمود والسلبية وكان مستواها منخفضاً، كلما ازداد مستوى سوء السلوك التنظيمي، وتبدو العلاقة هنا عكسية.

من ناحيةٍ أخرى "يحمل الفرد داخل نفسه بعض المشكلات النفسية والاقتصادية والاجتماعية كون هذا الفرد يعيش في بيئة تتفاعل فيها عناصر مختلفة تشكل في النهاية مصدراً للتوتر والقلق. وقد أثبتت الدراسات العلمية وجود علاقة قوية بين مشكلات الفرد العائلية وانفعالاته النفسية وبيئة العمل الموجود فيها، كما قد يكون من مصادر التوتر تعارض ما يحمله الفرد من قيم واتجاهات شخصية مع قيم واتجاهات المنظمة التي يعمل فيها" (اللوزي، 2012، ص113). ما يعني وجود تأثير للبيئة الداخلية تحديداً على سلوك الموظف داخل التنظيم، وإذا تمتعت تلك البيئة بالتوترات والضغوطات، كان لها آثار سلبية على الفرد، على أدائه وإدراكه وسلوكه الذي غالباً ما سيتسم بالسوء والسلبية.

سادساً: التقييم والرقابة

1. التقييم

إنّ عملية التقييم التي ترتبط بإدارة المنظمات والمؤسسات، تؤثر إيجابياً على فعالية تلك الإدارة في توجيه وتفعيل مؤسستها من ناحية، وعلى سلوك العاملين التنظيمي من خلال رفع كفاءتهم الإنتاجية من ناحية أخرى.

يُعتبر تقييم الأداء عملية من أجل تحديد وتقدير وتسجيل وتقييم أداء وسلوك الموظفين الواقعي في المؤسسة/ المنظمة، وعادةً ما تتخذ شكلاً رسمياً من أجل تقييم سلوك الموظف الذي يرتبط بالوظيفة، من أجل الوقوف على أسباب وضع الأداء الحالي ومعالجة النقص ومواظن الضعف، وعادةً ما تؤثر على وضع الموظف مثل الاحتفاظ به أو ترقيته أو الاستغناء عنه أو تقديم الحوافز والترقيات له (درة والصبغ، 2008، ص72)، ويمكن اعتبار عملية تقييم الأداء بمثابة وصف مُنظّم لمواطن القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء فردية أو جماعية، بهدف تطوير أداء الموظفين إضافة إلى تزويد المديرين والعاملين بالمعلومات

الضرورية لاتخاذ القرارات، من ناحيةٍ أخرى تشير عملية تقييم الأداء إلى استمرار الوظيفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية، الساعية لمعرفة مواطن الضعف والقوة خلال فترة معينة، للإدلال على تقدم العمل، من أجل توفير أساس موضوعي لاتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة (المغربي، 2007، ص 167).

تقدير الكفاءة: مصطلح يشير إلى عملية التحليل والتقييم الخاصة بأداء العاملين، فيما يتعلق بسلوكهم وتصرفاتهم، وقدرتهم على تحمل المسؤوليات الوظيفية ذات المستويات العليا (شاويش، 2005، ص 86).

تظهر أهمية التقييم في تعزيز السلوك التنظيمي والحد من سوء السلوك فيما يلي:

ج. إنّ نظام التقييم يساعد في تعزيز الثقة والتعامل الأخلاقي وإشاعة الروح الإيجابية في مكان العمل، وذلك من خلال اتباع الأسس العلمية في التقييم واتباع الموضوعية أثناء إصدار الأحكام، ما يُبعد احتمالات شكوى الموظفين واتهامات المحاباة، والتقليل من فكرة التمييز السلبي بين الموظفين وتفضيل أحدهم على الآخر (صالح والسالم، 2006).

ح. إنّ عملية التقييم سياسة جيدة نتمكن من خلالها معرفة مواطن القصور داخل مكان العمل، فمثلاً تصبح الإمكانية مُتاحة لمعالجة انخفاض المعنويات ونقص دوافع العمل المرتبطة بتدني الأجور والحوافز، بالتالي تعزيز الرغبة والدافعية نحو العمل (مصطفى، 2004) وفرصة لتدارك الأخطاء.

وإذا ما تم اعتماد تقييم الأداء بشكل دوري فإنّ ذلك يشعر الموظفين بالرقابة والمتابعة من قبل الإدارة، بالتالي الحرص على تحسين السلوك التنظيمي، فالتقييم عادةً ما يرتبط بتقدير الذات ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، إذ يتبين من خلاله إذا ما كان الموظف بحاجة إلى تدريب معين أو إلى مكافأة، ومعرفة ما يحتاجه وما ينقصه وما رأيه فيما يتعلق بواقع العمل والمؤسسة. إذ نجد أن العلاقة طردية بين التقييم والسلوك التنظيمي، فكلما ركّز الموظف على تحقيق مهامه الوظيفية؛ كلما اتخذ سلوكه التنظيمي شكلاً

حَسَنًا إيجابياً، وقلّت الممارسات السلبية المتمثلة بسوء السلوك التنظيمي، مثل إهدار وقت العمل في أمور خارجة عن نطاق الوظيفة، أو الكسل، أو بث الإشاعات بين العاملين.

2. الرقابة

إنّ عملية الرقابة المُتبعة في المؤسسات الحكومية والخاصة في فلسطين، بدأت تظهر أهميتها مع مرور الوقت في ظلّ إزدياد عالم الأعمال وتعدد الإدارات والمؤسسات. عدا عن كونها جزءاً أساسياً ومرحلةً رابعة ضرورية من عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه.

ومع ذلك، فإنه يُنظر بتمعّن لموضوع الرقابة التي تعد من الوظائف الإدارية المرتبطة بالتخطيط فيما يتعلق بمنظمات الأعمال الحديثة، حيث بدأ تطور مفاهيم الرقابة ومنظورها الإداري، على أساس اعتبارها أسلوباً صحيحاً، وليس سيطرة وسلطة وقوة، إنما أكثر تشاركية وكسباً للهمم (طراونة وعبد الهادي، 2011).

وقد تعددت الاتجاهات الفكرية التي تناولت موضوع الرقابة، وهي موضحة فيما يلي (شكري، 2016):

أ. الاتجاه الكلاسيكي: يُعتبرُ الاتجاه الكلاسيكي الرقابة بمثابة عملية تفتيش وتخويف للأفراد، تركز على أساليب التهديد والعقوبة من ناحية، والوعد بالمكافأة لمنع الانحرافات. ووضع حد لسوء السلوكيات التنظيمية.

ب. الاتجاه السلوكي: ينسجم هذا الفكر مع الجانب الإنساني، بإعتبار الرقابة أنها قدرة الفرد أو الجماعة في التأثير على سلوك فرد آخر أو جماعة أخرى.

ت. الاتجاه العلمي: يميل نحو الجانب التطبيقي للرقابة، المتمثل بالخطوات الثلاث التالية: وضع المعايير، قياس الأداء ومقارنته بالمعايير، تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعية.

بالمحصلة؛ فإنّ عملية الرقابة تُعدُّ بمثابة استراتيجية لتقويم السلوك وتصويب الأخطاء، عدا عن قدرتها كأداة على قياس مدى تنفيذ النشاطات وتحقيق أهداف المؤسسة ويوجد إجماع على هذا المبدأ في الرقابة، لكن يراها البعض أنها أكثر من مجرد بحث عن الأخطاء وتضييق الخناق على الموظفين. ومع ذلك تؤثر بشكل مباشر على السلوك التنظيمي للموظفين، إذ تجعلهم بعيدين عن التمرد، وأكثر التزاماً بتنفيذ القوانين والالتزام الوظيفي. وربما تفرض عليهم سلوكاً تنظيمياً مُتزن رغماً عنهم، وهم ينصاعون لقوانين وتعليمات مؤسستهم خوفاً من فقدان الوظيفة، ليس إلا، مما يساهم في كبح سوء السلوك التنظيمي في المؤسسة، مثل التغيب المستمر عن العمل.

سابعاً: الإدراك

أ. حول المفهوم

الإدراك يوجه السلوك التنظيمي، ويجعله يتكيف مع بيئته ويؤثر في فعالية التواصل الاجتماعي والطبيعي مع محيطه. (الخالدة، 2003) ويعد الإدراك الاجتماعي حسب (ساسي، 2012)؛ بمثابة محاولة الفهم الخاصة بدوافع سلوك الآخرين خلال مواقف اجتماعية معينة، وهو عملية استقبال وتنظيم وتحليل للمدخلات الواردة من وإلى الفرد من قبل البيئة المحيطة. كما يُعتبر الإدراك الاجتماعي؛ العملية التي تنطوي على فهم الآخرين، وفهم الممارسات التي تؤدي إلى رد فعل أو استجابة لمثير ما (ركس نايت، 1993).

يعتقد الباحث بفكرة أنّ الإدراك يختلف من شخص لآخر حسب نظرتة، ونشأته، وثقافته، والمسلمات التي يؤمن بها ويعتقد بها، فمثلاً إذا كان هناك موظفين اثنين في غرفة المدير لحضور اجتماع معين، وقام المدير بطرح فكرة ما أو ملاحظة، فقد يأخذها أحد الموظفَين على أنها شخصية ومقصودة، أما الآخر فيعتبرها متعلقة بالعمل، من هنا؛ فإنّ إدراك كل منهما لما قاله المدير مرتبط بفكرة أو نيّة معينة أو تجربة سابقة تجعله يحكم على الامور بطريقة معينة، تماماً كما في حالة مرور موظف على مجموعة من الزملاء دون طرح التحية، أحدهم يأخذها شخصية، بينما البعض قد يبررها بظروفه الشخصية أو همومه تلك التي جعلته يغفل عن تقديم التحية. بمعنى آخر، يعتبر الإدراك مرتبط بالنوايا، وذلك حسب رأي الباحث.

ب. أقسام الإدراك (ساسي، 2012):

1. الإدراك اللاواعي: وفيه يحدث أن تكون السلوكيات قد تمت برمجتها في العقل اللاواعي، ويتم التصرف بها كسلوك عادي تلقائي دون وعي.

فمثلاً يوجد في مكان العمل، موظف دائم الضجر من الوظيفة وبيئة العمل ولكنه يقضي جزءاً كبيراً من وقته في بث الإشاعات، والكذب، وإشعال الفتن والمشاكل، لكن هل هو يعي مخاطر هذا السلوك! الذي يعد مؤشراً على سوء السلوك التنظيمي.

2. الإدراك السلبي: والذي يعني إدراك الإنسان لسلوكه السلبي، ولكن لا يحاول تغييره.

فمثلاً، موظف يسرق ممتلكات الوظيفة أو يستخدم ممتلكات وموجودات الوظيفة وأصول المنظمة لمصالح وحاجات شخصية لا تُصَب في خدمة العمل. هو يُدرك أن هذا سلوك سيء ومؤشر على سوء السلوك التنظيمي لكنه مازال مستمر في هذا السلوك.

3. الإدراك الإيجابي: وهو وعي الإنسان بضرورة تغييره سلوكاً ما، بالتالي يعمل ما في وسعه لتغييره. وهذا يُقلل من سوء السلوك التنظيمي.

فالمنظمة عادة تعتبر بيئة محدودة إلا أن داخلها عددا هائلا من التصرفات والاحداث التي يصعب على الفرد ادراك حقيقتها. لذلك فإن اختلاف الرأي بين اثنين من المسؤولين حول أمر من الأمور يعود إلى إدراك كل منهما للواقع أو الحقيقة، وهذا ما يدل على أن معرفة الواقع تنمو وتتطور عن طريق استخدام الحواس المختلفة (المغربي، 2010 ، ص89).

ت. أثر الإدراك في سوء السلوك التنظيمي

يعتبر الإدراك من العناصر الأساسية في عملية التأثير على نمط وأسلوب حياة الفرد. وكذلك يؤثر الإدراك على علاقة الفرد مع الآخرين نسبياً. حيث بينت احدى الدراسات والأبحاث أنّ الإدراك يؤثر أيضاً على الجوانب الإدارية والتنظيمية في المنظمة قبل تأثيره على تقييم الأداء واختيار العاملين والقيادة والدافعية والاتصالات (جلدة، 2009، ص 71).

يعتقد الباحث أنّ الإدراك يؤثر في مستوى السلوك التنظيمي، فمثلاً يجب تجنب الأحكام المسبقة على الآخرين من الزملاء أو المدراء، وتجنب الخلافات الشخصية وخصوصية العلاقات الشخصية بين العاملين، وتفادي ادعاء المعرفة على الآخرين، حتى يكون التعامل على أساس من الموضوعية، دون إتاحة فرصة للظلم وهو أحد أشكال سوء السلوك التنظيمي، وكلما كانت عملية الإدراك أكثر اتزاناً في محاولة فهم الآخرين وردود أفعالهم، كلما اتسم السلوك التنظيمي بالاتزان والانضباط، وأتخذ السلوك منحىً بعيداً عن كونه يندرج ضمن ممارسات سوء السلوك التنظيمي.

ثامناً: الإحباط (Frustration)

أ. مدخل

يُعتبرُ الإحباط حالة نفسية قائمة على إعاقة السلوك نحو هدف معين أو دافع ما، وقد يكون العائق داخلياً بسبب تقصير في الشخصية أو صراع نفسي، وقد يكون العائق خارجياً من ظروف اجتماعية غير مريحة، أو من بيئة معادية (الحنفي، 1990، ص 589)، ويرى (المليجي، 2000) إنَّ الإحباط عبارة عن فشل الشخص في إرضاء دوافعه وإشباع حاجاته، مما ينتج عن ذلك حالة من التوتر النفسي، وينتج عنه ظواهر نفسية شاذة تختلف درجتها باختلاف الأشخاص.

وحسب (المغربي، 2010) فإنَّ الإحباط يُطلق على فشل الفرد في إشباع وتعديل حالة عدم التوازن الداخلية. حيث أنَّ ليس من السهل إشباع الحاجات، وإن حدث هذا الإشباع؛ فإنه سيؤدي إلى تقليل حالة الإحباط والتوتر لدى الأفراد. أما في حالة عدم الإشباع فإنها تؤدي إلى إتخاذ سلوكيات إيجابية أو دفاعية، وقد وضحها (المغربي، 2010، ص 122-123) كما يلي:

1. "السلوك الإيجابي: هو أن يواجه الفرد حقيقة الموقف. فقد يشعر الفرد أن الحاجة غير واقعية، أو أنها غير ضرورية وعندها لا يتخذ أي إجراء " أو رد فعل " نحوها.
2. السلوك الدفاعي: هو السلوك الذي يتبناه الفرد دفاعاً عن نفسه عندما يشعر أن فشله في إشباع الحاجة قد سبب موقفاً يهدد ذاته أو كبرياءه أو هيئته. ويكون السلوك الدفاعي عادةً لا شعورياً حيث يستجيب الفرد بردود أفعال اوتوماتيكية. وقد يأخذ السلوك الدفاعي نوعاً من الأنواع التالية :

أ. التبرير.

ب. الإسقاط.

ت. التعويض.

ث. التقهقر أو الإنحدار.

- ج. الإنطواء.
- ح. الكبت.
- خ. العدوانية.

ب. أثر الإحباط وعلاقته بسوء السلوك التنظيمي

وبناءً على المعطيات السابقة، يدرك الباحث، أنّ الإحباط يؤثر على السلوك التنظيمي، مما قد يؤدي إلى ممارسات تتدرج ضمن سوء السلوك التنظيمي، من خلال:

1. عدم التركيز أثناء أداء المهام، ما يتسبب بارتكاب الأخطاء.

2. تأخر في مستوى الأداء والإنتاجية والعمل.

3. ضعف الثقة بالنفس، ضعف الشخصية، وضعف الأداء.

يحاول بعض الأشخاص الذين يعانون من الإحباط؛ تجاوز هذه الحالة من خلال ردود فعل معينة، متوقعة أو غير متوقعة، مثل الانسحاب أو الإسقاط، أو الكبت. ولكن إذا تجاوز الإحباط حداً معقولاً فهنا يستوجب حله لما قد يسببه من مشاكل نفسية، تعود بالضرر على الشخص ومحيطه (البيت/ العمل)، من خلال إشباع حاجات الأفراد، وتنمية التفكير العلمي والمنطقي والإيجابي.

2.3.4 سوء السلوك التنظيمي لدى الأفراد

يعتقد الباحث أنّ سلوك الفرد في العمل يأتي نتاج الخصائص الشخصية وما تشمله من المعارف والقدرات والمهارات والشخصية، وبناءً على ذلك نجد شخص معين لديه قدرة أكثر على القيام بعمل معين لأنه يمتلك قدرات معينة تتسجم مع العمل المطلوب أداءه، أكثر من غيره. نتيجة فروقات وقدرات شخصية/ فردية.

تجدر الإشارة إلى أنّ سلوك الأفراد خاضع لأنظمة وأهداف وأنشطة عديدة في سياق منظم، ما يجعل من سلوك الفرد داخل المنظمة موضع تقييم دائم من قبل الآخر (الأفراد/ الجماعات/ المنظمة).

يرى الباحث أنّ سوء السلوك التنظيمي لدى الأفراد قد يكون مرتكزاً على أسباب عدة، أساسها قائم على فكرة التمييز وعدم الإنصاف بين الأفراد في المنظمة. واتباع أسلوب الكبت وعدم إتاحة مساحة للحوار وللابتكار والتواصل الفعال، ما يؤثر على السلوك والانتماء والأداء لدى الأفراد. من ناحية أخرى يعتقد الباحث أنّ سوء السلوك التنظيمي يعكس شخصية الفرد ومدى استقراره وثقته وتقديره لنفسه والآخرين. وكلما كان الشخص أكثر اجتهاداً وانتظاماً بالعمل، قلّ انصافه بالكسل واللامبالاة. وكلما كان اجتماعياً ومتعاوناً ومرتاح ومستقر نفسياً واجتماعياً؛ كلما كان أقل اهتماماً بصغائر الأمور.

2.3.5 سوء السلوك التنظيمي لدى الجماعات وتأثيره على الفرد والمنظمة

تتكون الجماعة من فردين أو أكثر، وتتميز الجماعة بخصائص مكتسبة من أعضائها، مثل التجمع والانسجام والعلاقات والتفاعلات والوظائف فيما بينهم. وقد تتأثر بظروف تجعلها متماسكة، أو لأخرى تدفعها لنهج سلوكيات سيئة.

يرى الباحث أنّ الجماعة تلعبُ دوراً مهماً في تحديد مستوى ونوعية السلوك التنظيمي، وخاصة فيما يتعلق بسوء السلوك التنظيمي، وذلك انطلاقاً من أن الجماعة تعتبر المحدد الرئيسي لسلوك الفرد ومدى انضباطه، إذ تساعد على اكتساب أو تعديل سلوكاً ما، وإن كان سلوكاً منحرفاً. وتساهم الجماعة في تعزيز أو زعزعة قدرات الفرد في آن، حيث أنها قادرة على إشباع الحاجات النفسية للأفراد كالأمان والحماية، أو حاجاتٍ تتعلق بإثبات الذات، وفي ذات الوقت قادرة على التأثير في إنتاجية الفرد في العمل.

وللجماعة أهمية كبيرة في تشكيل هوية المنظمة أو المؤسسة، وذلك عبر التفاعل الفردي والعلاقات فيما بينهم، انطلاقاً من كون الأفراد مجبولين بمجموعة من القيم والقدرات والأفكار والمصالح والأهداف، ولكل منهم هويته الخاصة، التي باجتماعها وتفاعلاتها الجماعية الاجتماعية تشكل هوية المنظمة. (لزهر، 2017، ص24)

هذا وتتأثر الجماعة بالظروف المتعلقة ببيئة المنظمة وتؤثر بها.

ومن السلوكيات السلبية لدى الجماعة والتي يوضحها (الخالدي، 2012): استغلال الظروف وتحقيق المكاسب الشخصية، والغياب المتكرر دون مسوغ، والتقليل من شأن الآخرين وأعمالهم، وكثرة الشكوى والتعبير عن الملل، والاحباط، والتذمر.

ويرى الباحث أنه إذا كان سلوك الجماعة السائد هو سلوك سلبي فإنه ينعكس على بيئة العمل ويتعمق باتخاذ أشكالاً عدة، كإطلاق الشائعات، الكره، النهب، السرقة والاستغلال، وعدم الاكتراث لمصالح العمل، بالتالي التغيب والإهمال وعدم الالتزام، وعدم التفاعل بسبب حالة الركود الوظيفي، وعدم توزيع الأدوار. وعادةً ما يكون سوء السلوك التنظيمي لدى الجماعة مرتبطاً بضعف المشاركة في المنظمة. ولمعالجة سوء السلوك لدى الجماعة ينبغي توزيع عادل للأدوار، والمهام، وتفعيل الجماعة، وبالتالي زيادة حيوية المنظمة.

2.3.6 سوء السلوك التنظيمي لدى المنظمة وتأثيره على الجماعة

توجد عدة عوامل تؤثر على أحكام المنظمة وعلى تصديها لحالات سوء السلوك التنظيمي، والتي بينها (طومبسون، 2002) كما يلي:

- الرغبة في تحقيق مستوى من التعاون بين الموظفين.
- مدى الكفاءة والالتزام بالنظام.
- مستوى الشرعية الأخلاقية القادرة على التصدي للسلوك غير المرغوب وكبح جماحه.

مثلاً تؤثر الجماعة بالمنظمة، فإنها تتأثر بالنظام الكلي، ذلك الذي يحوي ويجمع ثقافة المنظمة، وسياساتها واستراتيجيتها التنظيمية المتبعة، عدا عن تأثيرها بطبيعة القيادة وخصائصها والبني التحتية التكنولوجية المتوافرة (زهر، 2017، ص24). فإذا ماكانت المنظمة تتبّع مع الجماعة سلوكاً تنظيمياً صالحاً، فهي منطقياً ستلقى رد فعلٍ مساوٍ في المقدار والنوعية.

قد يحدث أن تتبع المؤسسة التعامل على مبدأ الفردية بهدف التقليل من شأن الجماعة، فإن ذلك يبيث مناخ سلبى، سينعكس أثاره على سلوك الأفراد والجماعة والإنتاجية ككل. تجدر الإشارة إلى أنّ تحسين السلوك والأداء تعدّ من الوظائف الأساسية في المنظمة التي تكون متبعة ومعمّدة ضمن استراتيجيتها، لأنها تتعلق مباشرةً بأداء مواردها البشرية وبالتالي الأداء والسلوك العام. ويكون ذلك ضمن نظامٍ تتمكن من خلاله المنظمة من مراقبة السلوك والأداء وإذا كان متسقاً مع أنظمة التقييم والتحسين الفعالة (زهر، 2017). فالمنظمة من خلال صلاحياتها وإمكانيتها هي قادرة على الحد من سوء السلوك التنظيمي، وتنظيم السلوك والشعور للأفراد الذين يكوّنون الجماعة التي هي بؤرة المنظمة. عن طريق:

1. اعتماد نظام الحوافز المادية والمكافآت، لمن يستحقها.
 2. اتباع نظام الترقية، والالتزام بموعدها، لأن التأخير عنها قد ينعكس سلبياً على سلوك الفرد، وإنتاجيته.
 3. احترام وتقدير الذات لدى الموظفين.
 4. التركيز على برامج التدريب بهدف تطوير مهارات الموظفين.
 5. العمل على منح الثقة، والمساحات اللازمة للإبداع والابتكار.
 6. العمل على زيادة الرضا الوظيفي لدى الأفراد والجماعات.
 7. بث ثقافة المحبة والتعاون.
 8. حل المشكلات من خلال تحديد السلوك، توجيهه ثم التحكم به ومعالجته.
 9. التخلص من البطالة المقنعة، عن طريق توزيع الأدوار، وتوفير مهام وظيفية تستدعي إنجازها، بهدف شغل الوقت بأمور مفيدة بعيداً عن تضييع الوقت بسلوكيات سيئة.
- يعتقد الباحث أنّ قدرة المنظمة في كبح جماح سوء السلوك التنظيمي، هو أقوى وأكبر منه لدى الجماعة. فإذا كان الجو السائد في المنظمة سلبياً وطاقته منخفضة، وتتبع أسلوب القمع والتهديد والإكراه، فإنها تتلقى حتماً ردود أفعال سلبية غالباً، تكون على شكل سوء سلوك تنظيمي، أساسه عدم انتماء للمكان، وقس على ذلك.

ولكن إذا ما تغير أداء المنظمة واتبعت أسلوباً نحو الأفضل؛ فإنها ستتلقى تغييراً في سلوك الجماعة التنظيمي، بشكلٍ إيجابي أولاً، ثم تغييراً في الإنتاجية، وغالباً ما سيتجه هذا التغيير نحو الأفضل.

2.3.7 معالجة سوء السلوك التنظيمي لدى الأفراد والجماعات والمنظمة:

يمكن الحد من سوء السلوك التنظيمي وجعله يتخذ منحىً إيجابياً آخرًا، إذا تم أخذ هذه الظاهرة بجدية، وكان هناك سعي لمعالجتها، لما فيه من مصلحة تصب مباشرةً في خدمة العمل. ويقدم (الخالدي، 2012) توصياتٍ عامة إيجابية لردع سوء السلوك التنظيمي/ السلوك اللاأخلاقي، وهي موضحة كما يلي:

1. من الضروري مراقبة وضبط السلوك العام للموظفين الكبار، حتى يكون منسجماً مع أعراف المؤسسة وقيمها وقوانينها. لذا يجب الحرص على توظيف الأشخاص المناسبين من خلال اعتماد الأسس الموضوعية فيما يتعلق بالتعيين، والترقية، وتوزيع المهام.
2. يجب اعتماد الشفافية والوضوح، من خلال وضع أفراد المنظمة بصورة ما يحدث فيها من نشاطات وأحداث، ما يؤدي إلى وضع حدٍ للإشاعات، وتعزيز روح الفريق.
3. التركيز على مفهوم الأخلاق، والتأكيد على مدى أهمية السلوك الأخلاق للعاملين في المنظمة (أفراداً وجماعات)، من خلال الإشادة بالأشخاص الذين يتمتعون بأخلاق وسلوكياتٍ جيدة، ومعاقبة أولئك أصحاب السلوكيات السيئة، وبهذه الطريقة يتم وضع حد لسوء السلوك التنظيمي داخل المنظمة، خاصةً إذا ما تمت عملية الالتزام الأخلاقي من قبل قيادة المنظمة، لتصبح ممارسة السلوك الحسن، ثقافة وممارسة يومية طبيعية.

4. دعم السلوك التنظيمي الأخلاقي، عن طريق تعيين موظف خاص يتفرغ لمهمة مراقبة السلوك العام والقرارات الإدارية في المنظمة، وصيانة الآداب العامة في موقع العمل فهذه الوظيفة كانت موجودة سابقاً في صدر الإسلام، وعُرِفَتْ باسم "المحتسب"، والذي يقوم بمراقبة الآداب العامة، والأسواق، ومن مهامه أيضاً الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

5. إصدار وثيقة تتعلق بالسلوك الأخلاقي، تكون بمثابة دليل يحتوي على الضوابط السلوكية للأفراد والجماعات العاملين في المنظمة، مثل عدم قبول الرشاوي أو الهدايا، والتحلي بالأمانة، والصدق، وعدم السرقة.. إلخ. كما يحتوي هذا الدليل على العقوبات التي ستلحق بالفرد إذا اتصف بسوء السلوك، وقام بممارسة سلوكيات مرفوضة داخل المنظمة.

6. اعتماد نظام التقويم الأخلاقي، وهو يشبه تماماً فكرة التقويم المالي/ المراجعة المالية، بهدف مراجعة وتصويب النواحي الغير عادية والسلوكيات غير الحسنة وغير المرغوب فيها، والتي تؤثر على سير العمل في المنظمة.

7. الاهتمام بتدريب العاملين في المنظمة، وتطويرهم، وتوعيتهم بمدى خطورة سوء السلوك التنظيمي على الأفراد والجماعات وعلى المنظمة، وتعميق الشعور لديهم بالمسؤولية الاجتماعية، وتشجيعهم على كشف وفضح الانحرافات والسلوكيات اللاأخلاقية، وبهذا يتم تكوين مناخ سلوكي أخلاقي في المنظمة.

2.4 الوظيفة العمومية

يسعى كثير من الأفراد داخل المجتمع إلى الحصول على الوظيفة العمومية، وأن يكونوا جزءاً من الوظيفة لما تتمتع به من مزايا، قانونية، قادرة على المساهمة في تأمين حياة الموظفين فيها.

تعتبر الوظيفة العمومية حديثة النشأة، ولا يوجد تعريف محدد لها، باعتبارها نتاجاً فلسفياً واستراتيجياً متعلق بكل دولة وقراراتها المعتمدة.

وتتعدد مدلولات الوظيفة العمومية، فهي تتضمن مدلولاً شكلياً وآخر موضوعياً، وفيما يتعلق بالمدلول الشكلي: فإن الوظيفة العمومية تشمل الموظفين الذين يؤدون الوظائف الإدارية في مختلف مرافق الدولة، من أجل مصلحة الإدارة، أما بالمعنى الموضوعي: فهي النشاط الذي يمارسه الموظفون، والمرتكز على تمكين الإدارة من تنفيذ مهامها واختصاصاتها (تيشات، 2015).

وتعني الوظيفة العمومية : "مجموع الأشخاص العاملين تحت تصرف السلطة العامة من أجل تحقيق خدمات عمومية، و بهذا المعنى يدخل في مفهوم الوظيفة العمومية كل أشخاص الإدارة العمومية الذين تربطهم بها شروط قانونية، أما بمفهومها الضيق فلا يقصد بالوظيفة العمومية إلا الأشخاص الذين يخضعون إلى قانون الوظيفة العمومية أي الموظفون العموميون " (تيشات، 2015، ص 46).

وقد عرّف قانون الخدمة المدنية الفلسطيني رقم 4 سنة 1998 الوظيفة العمومية، بأنها: "مجموعة المهام التي توكلها جهة مختصة إلى الموظف للقيام بها بمقتضى هذا القانون أو أي تشريع آخر أو تعليمات أو قرارات إدارية وما يتعلق بها من صلاحيات وما يترتب على تلك المهام من مسؤوليات" (بشناق، 2002، ص 37).

أما الموظف العمومي فيتم اعتباره بمثابة "الشخص الذي يعهد إليه عمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام" (الطماوي، 1966، ص 67) وهو "كل شخص يعمل في خدمة سلطة وطنية ويسهم بصورة اعتيادية في سير مرفق عام يدار بطريقة الإدارة المباشرة ويشغل وظيفة دائمة مدرجة في الإطار الإداري" (شنطاوي، 2003، ص 414). وقد عرّفه المشرع الفلسطيني في المادة رقم 1 من قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 1998، على أنه: "الشخص المعين بقرار من جهة مختصة لشغل وظيفة مدرجة في نظام تشكيلات الوظائف المدنية على موازنة إحدى الدوائر الحكومية، أياً كانت طبيعة تلك الوظيفة أو مسماتها" (بشناق، 2002، ص 37).

وفيما يتعلق بتاريخ الوظيفة العمومية في فلسطين: "تعود أصول تشريعات الخدمة المدنية الفلسطينية إلى فترة الإنتداب البريطاني. وبعد حرب عام 1948، خضع قطاع غزة للإدارة المصرية التي أبقى على القوانين الإنتدابية، في حين قامت الأردن بضم الضفة الغربية، و طبقت عليها القوانين الأردنية، بما فيها القوانين المتعلقة بالخدمة المدنية. بعد حرب عام 1967، خضعت الضفة الغربية وقطاع غزة للإدارة المدنية الإسرائيلية، التي أبقى على القوانين الأردنية والبريطانية النافذة في الضفة الغربية وقطاع غزة. أعقب ذلك قيام الإدارة المدنية الإسرائيلية على فترات متلاحقة بإصدار العديد من التعليمات والقرارات المتعلقة بالخدمة المدنية في قطاع غزة، والتي تم تجميعها لاحقاً، فيما عرف باسم "أسس الخدمة العامة لعام 1988". وبالتالي، فإن السلطة الوطنية الفلسطينية ورثت نظامين قانونيين يحكمان شؤون الوظيفة العامة، أحدهما في الضفة الغربية، وهو نظام الخدمة المدنية الأردني رقم 23 لسنة 1966، والآخر في قطاع غزة، وهو "أسس الخدمة العامة لسنة 1988" (بشناق، 2002، ص 33)

ونتيجة هذا الاختلاف بين الأنظمة المذكورة، فقد أصدر الرئيس الفلسطيني الراحل ياسر عرفات "أبو عمار" قراراً، وذلك بتاريخ 1994/10/11، والذي يقضي بتأسيس ديوان الموظفين العام، "تكون مهمته الإشراف على شؤون الوظيفة العامة. وفي محاولة لمعالجة المشاكل الناتجة عن وجود نظامين قانونيين يحكمان شؤون الخدمة المدنية في الضفة الغربية وقطاع غزة، قام ديوان الموظفين العام بإعداد مسودة قانون بشأن الخدمة المدنية من أجل تطبيقه على كافة الأراضي الفلسطينية. وقد صادق على هذه المسودة رئيس السلطة

الفلسطينية بتاريخ 1996/4/1، دون عرضها على المجلس التشريعي . أوضحت مسودة القانون المذكور شروط التعيين في الوظائف العامة، وأخضعت التعيين لمبدأ المساواة ، وتضمنت جدولاً يحدد رواتب الموظفين على أساس درجة كل موظف. كما أوضحت المسودة حقوق الموظفين وواجباتهم وطرق تأديبهم ونقلهم وإنتدابهم " (بشناق، 2002، ص34).

من ناحيةٍ أخرى فإنّ مسألة التعيين في الوظيفة العمومية مادةً ما يرافقها تساؤلات وعلامات استفهام حول مدى مصداقية وأحقية التعيين في الوظيفة، لذا تم التركيز في قانون الخدمة المدنية على الأسلوب الخاص بالتعيين، والشروط الواجب توفرها في المرشّح لشغل الوظيفة العامة (رسلان، 1997).

ومن الشروط العامة المرتبطة بالوظيفة العمومية والتي نصّ عليها قانون الخدمة المدنية، نجد الشروط التالية:
(عمرية، 2014)

1. الجنسية.
2. السن.
3. اللياقة الصحية.
4. الصلاحية الأدبية.
5. الكفاءة العلمية والفنية.
6. أداء الخدمة العسكرية أو الإعفاء منه.

7. الولاء والانتماء للوظيفة.

مما سبق تظهر أهمية الموظف العام، ودوره في تفعيل المنظمة والعمل الإداري، وهو يتمتع بحقوق وواجبات، يحددها القانون، وقد تم توضيحها في مدونة السلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة، ضمن مرفق لقرار مجلس الوزراء رقم (14/23/04م.و/س.ف) عام 2012، وذلك إدراكاً لدور الموظف وصورته باعتباره مرآة للدولة، وانعكاساً لثقافة وأخلاق المجتمع.

2.5 مدونة السلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة

تركز مدونة السلوك على أداء الموظف العام ضمن إطار منظم مكونة من القيم والمبادئ الأخلاقية التي تُحدد وتحكم سلوك الموظف المهني والوظيفي، بالتالي ضبط حركة الأداء الحكومي، ما ينعكس إيجاباً على أفراد المجتمع.

وتعرّف مدونة السلوك أخلاقيات الوظيفة العامة، في الفصل الأول، المادة (2) على أنه: "قيام الموظف بأداء واجباته الوظيفية بأمانة ونزاهة وموضوعية، والعمل باستمرار على تحقيق أهداف الجهة التي يعمل بها، وأن تكون ممارسته في حدود الصلاحيات المخولة له، وأن يؤدي عمله بحسن نية، متجرداً من سوء القصد أو الإهمال أو مخالفة القانون، أو الضرر بالمصلحة العامة، لتحقيق مصلحة خاصة له أو للغير".

أهداف مدونة السلوك

تتوضح أهداف مدونة السلوك من خلال المادة (4) كما يلي:

1. توفير الحماية للموظف عن طريق إمامه بجميع الحقوق والواجبات وقواعد السلوك، والتي نصّ عليها قانون الخدمة المدنية.
2. إرساء أخلاقيات وقيم الخدمة المدنية وتعزيز احترامها.
3. دعم ثقة المواطن بالمؤسسة الحكومية، وتعزيز تقديره واحترامه لدورها وفعاليتها في توفير الخدمات.
4. الحرص على الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

قواعد السلوك

وقد حددت مدونة السلوك في الفصل الثاني المادة رقم (6) قواعد السلوك في الوظيفة العامة وواجبات الموظف ومسؤولياته العامة، وهي موضحة كما يلي:

1. ضرورة أداء المهام الوظيفية مع مراعاة قيم الأمانة والنزاهة والدقة والمهنية.
2. تكريس وقت الدوام الرسمي من أجل القيام بالمتطلبات والمهام الوظيفية.
3. مراعاة مصلحة العمل.

4. السعي الحثيث نحو تحسين أداء الموظف وتطوير قدراته المهنية، وتقديم الاقتراحات التي تساهم في تحسين أسلوب العمل المُتبع، وبالتالي رفع مستوى الأداء وتوفير بيئة آمنة للعمل.

5. ضرورة التزام الموظف بأصول اللباقة والاحترام، وعدم التصرف أو التلفظ بكل ما من شأنه التشهير بالآخرين، أو القدح أو الذم.

المحافظة على المال العام

وقد أكدت مدونة السلوك على ضرورة المحافظة على المال العام وذلك في المادة 15 في الفصل الثاني، فأكدت على ضرورة أن يعمل الموظف على ترشيد استخدام المال، وضرورة استخدامه بكفاءة وفاعلية، وعليه استخدام أجهزة العمل وبرامجه -مثل شبكة الانترنت والبريد الالكتروني والهاتف- بما يخدم مصلحة العمل.

2.6 وزارة شؤون المرأة

في تشرين الثاني من العام 2003 تم تأسيس وزارة شؤون المرأة في فلسطين، وذلك إستجابةً لنضال المرأة الفلسطينية لنيل حقوقها الوطنية في الإستقلال، وإقامة الدولة الفلسطينية، ولنيل حقوقها الإجتماعية والإقتصادية والسياسية، بهدف إنماء مجتمع مدني تتحقق فيه التنمية الإنسانية الشاملة. ويتمثل الهدف من إنشاء الوزارة، بإستكمال مهمة إعادة دمج المرأة الفلسطينية في مجتمع فلسطيني مدني متحضر، قادر في ذات الوقت على صقل وإطلاق قدرات المرأة الفلسطينية من خلال تحفيزها ودعمها وتمكينها للمشاركة في مرحلة البناء والإستقلال، وذلك ضمن برامج تهدف الى تعزيز روح الإلتناء الوطني والفردى لدى المرأة. (الموقع الإلكتروني لوزارة شؤون المرأة)

وتوجد مجموعة من المهام الخاصة بوزارة شؤون المرأة، والتي تم تحديدها منذ بداية تأسيسها، والتي وضحتها (الربضي، 2009، ص85) كما يلي:

1. وضع الاستراتيجيات التي تهتم بتحسين وضع المرأة الفلسطينية.
2. مراجعة واقتراح التشريعات والقوانين التي تلبي احتياجات المرأة، بالإضافة إلى التعديل عليها بما يتناسب مع التطورات والأوضاع الراهنة.
3. إجراء الدراسات والأبحاث التي تساعد على تقليل الفجوة بين الواقع والخطط التي يتم العمل بها، واقتراح السياسات التي تراعي القضايا المستجدة التي تؤثر على مشاركة المرأة في المجتمع الفلسطيني.
4. إعداد فريق وطني من الخبراء والخبيرات في قضايا النوع الاجتماعي لدراسة الخطط وتعديلها وتطويرها باستمرار.

5. دعم ومساندة المرأة الفلسطينية من خلال زيادة التمثيل الخاص بها في المحافل والمؤتمرات العالمية والإقليمية والمحلية.

هذا وتسعى وزارة شؤون المرأة إلى تفعيل دور المرأة، وتمكينها في المجتمع الفلسطيني، وزيادة الوعي بأهمية أدوارها الإنسانية والاجتماعية والسياسية. ولتحقيق هذه الأهداف فهي تضم شبكة كبيرة من الموظفين، فهناك تنوع عدداً وكمي واضح، ممن يشغلون مناصباً وأدواراً مهمة، تؤثر على سير العمل، وهم يعتبرون انعكاساً للسلوك التنظيمي داخل الوزارة، فهم يتأثرون به ويؤثرون به، ما يستدعي دراسة هذه الحالة.

2.7 الدراسات السابقة

توجد العديد من السجلات والدراسات التي ناقشت موضوع السلوك التنظيمي، والتي لها علاقة بالبحث الحالي، ولكن نادرة جداً تلك التي تناولت موضوع سوء السلوك التنظيمي، إذ توجد دراستين فقط، وهما دراسة (طومبسون: سوء السلوك التنظيمي- حقل معرفي جديد) ودراسة (منصور: واقع سوء السلوك التنظيمي داخل المؤسسات العمومية الجزائرية)، وفيما يلي تناؤل للدراسات والكتب التي ناقشت مواضيع السلوك التنظيمي وسوء السلوك، والعلاقة مع بعض المتغيرات:

دراسة مسعد (2016) بعنوان: إدارة السلوك التنظيمي وتقييم الأداء الوظيفي

هَدَفَت الدراسة إلى التعرف على أهمية الأداء والسلوك التنظيمي ، والكشف على الأسباب التي تؤدي إلى الشعور بعدم رضا عن العمل، ما يؤثر على إنتاجية العاملين في المنظمة. وقد اعتمد الباحث منهج الدراسة الميداني، من خلال تصميم استمارة استبيان وتوزيعها على العاملين بوزارة التخطيط العمراني/ الخرطوم، وذلك بهدف إسقاط الجانب النظري على الجانب الميداني. وقد توصلت الدراسة إلى الأسباب المؤدية إلى الإحساس بعدم الرضا بين العاملين في المنظمة، مثل عدم وجود مساحة للتجديد والابتكار خلال الأداء الوظيفي، عدم الرضا على نظام الترقيات، ضعف سياسة الإشراف والتوجيه الإداري في المنظمة، وعملية التنسيق والاتصال والتفاعل بين الإدارات المختلفة، وعدم فعالية نظام الحوافز وتوزيع فرص التدريب، عدا عن عدم وجود نظام تقييمي للأداء الوظيفي. وتوصي الدراسة بضرورة أن تساهم الإدارة في عملية تنمية قدرات ومهارات العاملين، والحرص على الأفكار الجديدة بهدف تطوير العمل، والاهتمام بنظام الحوافز والحث على الابتكار، وعلى الإدارة تطبيق الأسلوب الجماعي خلال اتخاذها القرارات، للاستفادة من الخبرات، وتوصي الدراسة بضرورة إتاحة المساحة للعاملين لتقديم آرائهم ومقترحاتهم، ما يزيد من ثقتهم بأنفسهم وبالعمل، ويزيد الولاء والانتماء.

دراسة بلل (2015): دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير
معدل: دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم

هَدَفَتْ هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال وخاصة القطاع المصرفي السوداني، واختبار أثر بيئة المنظمة الداخلية في العلاقة ما بين السلوك التنظيمي والأداء بالمصارف المبحوثة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، وتوصلت إلى أنّ فعالية الأداء تتأثر سلباً بضغط العمل، ولأن العلاقة عكسية بين ضغوط العمل وفعالية الأداء، فإن الهيكل التنظيمي قد لا يكون له دور في تعديل العلاقة بينهما، كما افترضت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي. ولقد تم التوصل إلى أن الالتزام التنظيمي يتأثر إيجاباً بالثقافة التنظيمية، وافترضت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي، ولقد تم التوصل إلى أن الالتزام التنظيمي يتأثر سلباً بضغط العمل.

دراسة منصور (2015) بعنوان: واقع سوء السلوك التنظيمي داخل المؤسسات العمومية الجزائرية: بعض
الإدارات العمومية بولاية الوادي نموذجاً

سعت هذه الدراسة إلى البحث في أشكال ومستوى سوء السلوك التنظيمي، باعتباره مسار يختاره الفرد سواء بكيفية واعية أو غير واعية. حيث أن أشكال سوء السلوك المتمثلة بالتظاهر بالعمل والتهريج، والسخرية، والتظاهر بالقيم الدينية، والتهريج، والتحرش، فإنّ المسؤولين في الإدارة كثيراً ما يواجهون النتائج السلبية الناتجة عن هذه السلوكيات، ما تسبب في إرباك سير العمل. وقد توصلت الدراسة إلى أنّ أشكال سوء السلوك السائدة والمرتفعة هي التمرد، والاعتداء، وتبديد الوقت، أما المستوى المتوسط لسلوكات المضايقة، فتتمثل بالتظاهر بالعمل، الغياب، السخرية، أما السلوكيات ذات المستوى المنخفض جداً فتتمثل بالسرقة والإتلاف والتحرش الجنسي. وقد أكدت الدراسة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول سوء السلوك

التنظيمي وفقاً لمتغير الفئة المهنية، وقد وجدت فروقاً بين استجابات أفراد العينة في ضوء متغير الأقدمية، حول سوء السلوك التنظيمي. كما توصلت الدراسة التي اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، والإحصائي، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الموظفين والموظفات في مستوى سوء السلوك التنظيمي. وتوصي الدراسة بضرورة تبني خطة عامة للتطوير التنظيمي، وتفعيل الآليات المختلفة لمعالجة المشكلات المرتبطة بسوء السلوك التنظيمي من خلال اللجان الاستشارية. وتوصي بضرورة العناية بالصحة النفسية في مكان العمل، وتبني خطة لإعادة بناء نظام القيم داخل أجهزة الإدارة.

دراسة عنصر (2014) بعنوان: أهم المحددات السيكو-سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي

هدفت الدراسة إلى البحث في أهم المحددات السوسولوجية والسيكولوجية المعيارية ومدى تأثيرها على بناء وتشكيل سلوكيات العمال التنظيمية. وقد توصلت الدراسة التي اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى أنّ السلوك التنظيمي قد تبوأ واستحوذ على أهمية كبيرة في فكر الباحثين كونه الأساس الذي يمكن من خلاله خلق الثروة وتنمية رأس المال للمشروعات والتنظيمات، وتحقيق القيمة المضافة على جميع المستويات، رغم الصعوبة في إدارة السلوك الإنساني داخل المنظمات، نتيجة تعدد المحددات والمتغيرات المؤثرة في تشكيل هذا السلوك، ونتيجة لعدم استقرار هذه المحددات والمتغيرات، مثل: البيئة والثقافة التنظيمية، والجماعات والقيم والاتصال والتعلم والشخصية والدافعية والإدراك، والاتجاهات.

دراسة الخالدي (2012) بعنوان: السلوك التنظيمي منحي تطبيقي معاصر

تناول الكاتب موضوع السلوك التنظيمي والذي اعتبره حديثاً في الفكر الإداري، حيث لا يتجاوز عمره 6 عقود، حيث تم نقاش أول أطروحة دكتوراة في ذات الموضوع سنة 1941 في جامعة هارفارد. وقد أكد الكاتب على أهمية السلوك التنظيمي باعتباره علم مختص بسلوك الأفراد داخل المنظمة، مع الإشارة إلى أنّ سلوك الأفراد داخل المنظمة يختلف عن سلوكهم خارجها، كونه خاضع لقواعد وأنظمة وقوانين داخل المنظمة، ويؤكد الكاتب على أنّ أهمية دراسة السلوك تكمن في تحسين إنتاجية العاملين، ومدى أهمية كل من الدافعية والشخصية والصراع وضغوط العمل وتأثيرها على السلوك التنظيمي، الذي لا يكفيه لضبطه والتحكم به قوانين المنظمة، بل يجب إدراك الجوانب النفسية والاجتماعية للأفراد داخل المنظمة. وتوصلت الكاتب الذي اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، إلى عدة أمور، أهمها: ألا يتم تجاهل الموظف عندما يستحق سلوكه التعزيز، ويجب الحرص على أن تكون بيئة العمل أكثر إنسانية، وأن يكون هناك برنامج واضح للحوافز، على أن تتم الترقية من الداخل، ويؤكد الكاتب على ضرورة تقليل النواحي السلبية لدى العاملين، مثل الغياب والتذمر والتظلم، ومعالجة مظاهر الصراع، وسوء استخدام ممتلكات المنظمة، الأمر المرتبط بزيادة الاهتمام بالعاملين وتنمية قدراتهم وإشراكهم في عملية صنع القرارات.

دراسة اللوزي (2012) بعنوان: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة

يسعى الكاتب إلى البحث في موضوع التطوير التنظيمي من أجل مساعدة الأفراد والمنظمات في إيجاد حلول للمشكلات الإدارية التي يواجهونها، مما يتيح التزوّد بالمعرفة اللازمة لتقديم العون، حيث تناول الكاتب مفهوم السلوك التنظيمي وافتراضاته النظرية والربط بين التطوير ومداخله وعلاقته بالتغيير التنظيمي، ومواضيع الولاء التنظيمي والتوتر التنظيمي، وإدارة الوقت والجودة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، وقد اعتمد الكاتب المنهج التحليلي الوصفي في كتابه وبحثه في كل ما يتعلق بالتطوير التنظيمي. ويتوصل الكاتب إلى

مجموعة من المشكلات والمعوقات التي تواجه التطوير التنظيمي، فمثلاً ظهور أجيال جديدة من القادة الإداريين ووصولهم إلى أعلى درجات السلم الإداري بناء على اعتبارات معينة، دون أن تتاح لهم فرصة المرور بالخبرات الإدارية بالتالي عدم نضجهم الإداري، كذلك عدم القدرة على التطوير الإداري من خلال اتباع وسائل عمل حديثة متطورة تناسب متطلبات العمل الحالي. إضافة إلى ضعف الرقابة المالية والمحاسبة الداخلية والخارجية.

دراسة جبريل (2011) بعنوان: أثر العوامل السلوكية في أداء العاملين بإدارات الخدمات التعليمية.

سَعَتْ هذه الدراسة للبحث في أثر العوامل السلوكية في أداء العاملين بإدارة الخدمات التعليمية، حيث كان الهدف من الدراسة التعرف على المشكلات التي يعاني منها الموظفون في إدارات الخدمات التعليمية بالمرحلة الثانوية في الدويم/ السودان، ومدى تأثير تلك العوامل السلوكية على أدائهم. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين كل من القدرات العقلية وأداء العاملين، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين كل من العوامل الداخلية السليمة الصحيحة القوية وبين أداء العاملين، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة، بين كل من العلاقات الإنسانية الجيدة وبين أداء العاملين، وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين كل من القدوة الحسنة وأداء العاملين. وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بالأفراد الموظفين الذين يتمتعون بقدرات عقلية مميزة وكبيرة، كما توصي بضرورة توفير الظروف المناسبة لهم من أجل حثهم على الإبداع والابتكار والتطور الذهني، ما يدفعهم نحو زيادة الكفاءة بالعمل. من ناحية أخرى أكدت الدراسة على ضرورة الاهتمام بالعوامل الداخلية للأفراد والعلاقات الإنسانية وضرورة توفير مناخ مناسب بين العاملين، من أجل أن تسود روح التعاون والتفاهل والعمل الجماعي، بما يحقق أهداف المؤسسة والأفراد والمجتمع.

دراسة بحر (2010) بعنوان: المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام "دراسة ميدانية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير بعض المتغيرات التنظيمية في مؤسسات القطاع العام بتحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، إضافة إلى استخدامها الاختبارات الإحصائية. وقد توصلت الدراسة إلى أنّ واقع المتغيرات التنظيمية بوزارات قطاع غزة لا يساهم بشكل جيد في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للمديرين، كما أن أداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة محكوم بضوابط تمثل معايير الأداء الجيد. وتؤكد الدراسة على أنّ تقويم الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة يتم بشكل روتيني دون جدوى حقيقية تخدم الموظف والوزارة معاً. وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بالمتغيرات التنظيمية لتساهم في تحسين أداء المديرين وصولاً إلى الأداء الإبداعي. كما تؤكد على ضرورة مراجعة نظام تقويم الأداء ليتضمن معايير تقويم موضوعية.

دراسة الفهداوي (2010) بعنوان: التطوير المستقبلي للسلوك التنظيمي من خلال نموذج الإدارة العامة النزاهة: دراسة تشخيصية للخلل باتجاه الحل

هدّفت هذه الدراسة للبحث في موضوع النزاهة باعتباره مدخل إصلاحية عاجل لتطوير السلوك التنظيمي المستقبلي في المنظمات الإدارية في البيئة المعاصرة، باعتبار أنّ النزاهة طريق يعكس الثقافة في إدارة المنظمات عبر الأخلاق الحسنة والقيم العليا، من أجل تحقيق أهداف والمصالح الاجتماعية، وقد اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، وتوصلت إلى أنّ المنظمات الإدارية العامة قد اختزلت موروثاً عاجل وطارئ في اسقاء نظمها الإدارية من بيئات أجنبية مختلفة معها قيماً وأخلاقياً وسلوكياً، ما انعكس على ضخامة المعاناة والخلل والضعف، كما أنّ المنظمات الإدارية العامة في البيئات المتنوعة، تتفاوت في خصائصها التنظيمية حسب المكونات الاجتماعية وفلسفتها الأخلاقية والقيمية، كما بيّنت الدراسة أنّ

المنظمات الإدارية العامة تعاني من مشكلات وسلبيات كثيرة، وتؤكد على أهمية الدور الأخلاقي والقيمي القائم على مفهوم النزاهة، الذي بات يشكل شرطاً ظاهرياً ومبدءاً عملياً في عملية ضبط أوامر المنظمة الإدارية العامة، وتعزيز قدرتها في تحقيق الأهداف الحقيقية التي تخدم المصلحة العامة.

دراسة المغربي (2010) بعنوان: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم

يهدف هذا الكتاب إلى معرفة طبيعة السلوك التنظيمي وعناصره الأساسية، وما يشمل من مفهوم السلوك التنظيمي وتطوره والنظريات الإدارية التي تدعمه، إضافة إلى التعرف على سلوك الفرد وسلوك الجماعة وتأثره على سلوك الفرد، ومدى أهمية هيكلية التنظيم وأثرها في العمليات التنظيمية والتنمية والتغيير والتطور التنظيمي والإبداع. وقد اعتمد الكاتب المنهج التحليلي الوصفي والتاريخي. وقد توصل من خلال استخدام هذا المنهج على أهمية وضع هيكل تنظيمي يشجع على حرية التفكير والديمقراطية، والحرص على تنمية الروح التعاونية والنقد والمشاركة واحترام الآخرين، كذلك تنمية التفكير الاستراتيجي بإيجاد أهداف وقيم بين الرؤساء والمرؤوسين، وضرورة خلق مناخ تنظيمي. كما أكد الكاتب على ضرورة ربط بين التعليم النظري والعملي، انطلاقاً من أن التفكير مهارة تنمو وتتطور خلال التدريب والتطبيق. وتوصل الكاتب على أهمية استخدام القوانين والتعليمات والسلطة والتخطيط والوساطة في عملية تحسين الأداء التفاعلي.

دراسة جلدة (2008) بعنوان: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة

سعى الكاتب إلى البحث في موضوع السلوك التنظيمي من أجل معرفة مسببات السلوك والتنبؤ بالسلوك، إذا ما تم التعرف على مسبباته والتوجيه والسيطرة عليه والتحكم به، وذلك من خلال التأثير في المسببات. وقد تناول الكتاب موضوع الدوافع والحوافز وأهميتهما في منظمات الأعمال، إضافة إلى التعلم وأهم النظريات عنه، وكيفية التعزيز الإيجابي والسلبي. ويتوصل الكاتب الذي اعتمد المنهج التحليلي؛ إلى أن التعزيز الإيجابي يقوي السلوك ويقوي الارتباط بين المثير والاستجابة، ويرى أن المديرين الذين يضايقون مرؤوسيهم حتى يكفوا عن العبث أثناء العمل والتحول للعمل الجاد؛ قد ينظر اليهم أنهم يتبعون أسلوب التعزيز السلبي. وقد قدم الكاتب عدة خطوات لتحويل المنظمة وجعلها تواكب التطورات، مثل: بناء الشعور بالوعي، توصيل الرؤية لجميع فئات المنظمة، وخلق مناخ مساند للإنتاجية، وتأسيس ثقافة تنظيمية مناسبة للتنافسية والعلومية، ويؤكد على ضرورة مساندة الإصلاحات التنظيمية، وإنتاج المزيد من التغيير.

دراسة منصور (2006): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية باعتبارها إحدى القوى الموجهة للسلوك، وسوء السلوك التنظيمي كمسار يختاره الفرد بكيفية واعية، أو غير واعية من جهة أخرى، كما سعت إلى وضع تفسير علمي لبعض أشكال سوء السلوك في ضوء أطر الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة العمومية، انطلاقاً من رؤية تحليلية تأخذ بعين الاعتبار البعد النفس-ثقافي لسلوك الأفراد العاملين في هذه الإدارة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى منخفض في مستوى الثقافة التنظيمية بأجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي، بالإضافة إلى وجود مستوى متوسط من سوء السلوك التنظيمي. بالنسبة للأبعاد الأربعة المتضمنة التي تم قياسها. مع مستويات مرتفعة في بعض أشكال سوء السلوك المرتبطة ببعد تقييد الوقت وتقييد العمل والاندماج، في حين سجل مستويات منخفضة في مستوى سوء السلوك بالنسبة لبعد تقييد المنتج، كما أكدت الدراسة من خلال نتائجها على وجود

فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سوء السلوك التنظيمي بالنسبة لأفراد العينة حسب متغيرات الفئة المهنية، وامتغير الاقدمية، وعدم وجود فروق بالنسبة لمتغير الجنس.

دراسة طومبسون (2002) بعنوان: سوء السلوك التنظيمي - حقل معرفي جديد

يسعى هذا الكتاب للبحث في موضوع سوء السلوك، ومعرفة مدى التدرج في سوء السلوك التنظيمي، ويسعى الكاتب لجذب كل الخيوط الغير مترابطة من مختلف الدراسات التي تناولت موضوع السلوك.. ويتجه الكاتب الذي اعتمد المنهج التحليلي والوصفي نحو تسليط الضوء على مجمل الابتكارات المعاصرة في سوء السلوك التنظيمي. ويرى الكاتب - الذي استخدم مصطلحات مثل الصراع والمقاومة كمرادف لسوء السلوك - أن غالبية الإدعاء حول حقيقة التخلص من سوء السلوك قد تكون منحازة أو خاطئة، ويعتقد أن الإدارة تمتلك الأدوات الفعالة لتسيطر على السلوك. تتوصل الدراسة إلى أن عملية التخلص من سوء السلوك، يعتبر دليلاً على نجاح مشروع التنظيم اللائحي، المعتمد في المجتمع والشركات. مع الإشارة إلى وجود نوعين من الآليات وهما الثقافية والاجتماعية الفنية، والتي من خلالها تتحقق وتتفعل الأهداف الرقابية. فقد تكون هذه الآليات عملية لتوحيد القدرة للرقابة الاجتماعية والفنية والعلمية، ما تؤدي إلى تجميع كلي يتميز بالفاعلية. كما توصل الكاتب إلى وجود 10 قيم تنظيمية مرتبطة بتخفيض السلوك المضاد للإنتاجية في العمل، وتتمثل بالعدالة، والاهتمام، والتعاطف، وتعزيز حق التصرف، وفرص إثراء المسار، والأجور والمزايا العادلة، ومسايرة الوظيفة للفرد، وظروف عمل مناسبة، والأمن الوظيفي، والأمانة والأخلاق والتعاون بين الأفراد.

دراسة راضي: العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد

هدفت هذا الدراسة للتعرف على العلاقة والأثر بين أبعاد سلوك القيادة الأخلاقي الثلاث: توافر السلوك الأخلاقي وممارسات السلوك الأخلاقي وتعزيز السلوك الأخلاقي، عدا عن الالتزام التنظيمي لعينة من تدريسي كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية، منطلقاً من فرضية مفادها "توجد علاقة وأثر لأبعاد سلوك القيادة الأخلاقي على الالتزام التنظيمي"، وقد اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي واستخدام الاستبانة وبعض الأساليب الإحصائية، توصلت الدراسة إلى أنّ القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي وكبير على مستوى الالتزام المنظمي للعاملين، من ناحية أخرى يوجد تأثير لأبعاد السلوك الأخلاقي للقائد على مستوى الالتزام التنظيمي للتدريسيين، وتنتج الدراسة أيضاً وجود علاقة متوسطة القوة بين توافر السلوك الأخلاقي لدى القائد، وممارسات السلوك الأخلاقي من قبل القائد، والالتزام التنظيمي للتدريسيين، وعلاقة ضعيفة بين متغير تعزيز السلوك الأخلاقي من قبل القائد ومستوى الالتزام التنظيمي للتدريسيين.

التعقيب على الدراسات السابقة

توجد العديد من الدراسات التي تناولت وناقشت موضوع السلوك التنظيمي وأجمعت على أهميته، وأثره على سير العمل والإنتاجية، مثل دراسة (مسعد، 2016)، و (الخالدي، 2012)، و (المغربي، 2010) وأكدت على أهمية دعم العاملين في المنظمة وتطويرهم وإشراكهم في عملية صنع القرارات، ما قد يخفف من سوء السلوك التنظيمي، خاصةً إذا تم اعتماد نظام واضح من الحوافز والترقيات، وسيادة روح التعاون والتنافس الشريف بين العاملين، مثل دراسة (جبريل، 2011) الذي أوصى بضرورة الاهتمام بالأفراد الموظفين وتوفير الظروف المناسبة لهم ما يحثهم على الإبداع والابتكار، ودراسة (جلدة، 2008) الذي أكد على ضرورة خلق مناخ مساند للإنتاجية، وتأسيس ثقافة تنظيمية للتنافسية، والقيام بالإصلاحات التنظيمية.

تجدر الإشارة إلى أن مجمل الدراسات قد اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسات: (مسعد، 2016)، و (منصور، 2015)، و (عنصر، 2014)، و (اللوزي، 2012)، و (الخالدي، 2012)، و (جبريل، 2011)، و (بحر، 2010)، و (المغربي، 2010)، و (جلدة، 2008)، و (طومبسون، 2002).

ولكن لم يوجد سوى دراستين فقط ناقشتا موضوع سوء السلوك التنظيمي، وهما دراستي (منصور، 2015) و (طومبسون، 2002).

على الرغم من أهمية ما قدّمه وطرحه (طومبسون، 2002) إلا أنّ المشكلة التي واجهت الباحث أثناء مطالعة الكتاب هو الترجمة الركيكة، والمتاهة الفجائية التي يجد الفرد نفسه بها، حيث أنّ طريقة الصياغة غير متناسقة وليست مناسبة بوضوح، فيحدث أن يتشتت القارئ، حتى وإن أعاد قراءته مراراً. ولكن لا تخفى أهمية هذا الكتاب باعتباره الوحيد في العالم الذي تناول مباشرة ظاهرة سوء السلوك التنظيمي، ومدى قوة العناوين الفرعية التي طرحها طومبسون، ليعود ويتشتت في تناوله التفاصيل. ولكن يتفق الباحث مع طومبسون بأهمية القيم والرقابة في ضبط السلوك التنظيمي وتخفيف سوء السلوك مثل العدالة والمزايا العادلة وظروف بيئة العمل المناسبة والأمن الوظيفي والأخلاق بين العاملين في المنظمة. أما دراسة (منصور،

2015) فقد كانت أكثر سلاسة من دراسة (طومبسون، 2015) الذي يتفق معه الباحث في وجود علاقات تأثير مباشرة بين كل من الفئة المهنية والأقدمية وتأثيرها على سوء السلوك، ويتفق الباحث معه بضرورة تبني خطة عامة للتطوير التنظيمي وضرورة الاهتمام بالصحة النفسية في مكان العمل.

ما يميز هذه الدراسة الحالية هو اعتبارها إضافة لهذا الموضوع الذي يتميز بندرة المراجع التي تناولته، رغم التطور في علم الإدارة الحديث، فكثير من الدراسات ناقشت السلوك التنظيمي كأداة مهمة في تطوير العمل الإداري داخلها، لكنها لم تختص في سوء السلوك التنظيمي وأثره. فتأتي هذه الدراسة للبحث في واقع سوء السلوك التنظيمي في الوظيفة العمومية في فلسطين من خلال دراسة حالة وزارة شؤون المرأة في المحافظات الشمالية.

منهجية وإجراءات الدراسة

3.1 مقدمة

يستعرض هذا الفصل منهجية الدراسة، والأدوات التي استخدمها الباحث لإجراء دراسته، وكذلك مجتمع الدراسة الذي أجريت عليه الدراسة، وعينته وخصائصه، والطريقة التي اتبعها الباحث للتأكد من صدق أداة الدراسة، وكيفية التحقق من ثبات الأداة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

3.2 منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي، ويعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل من الباحث فيها، ويحاول الباحث من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين المكونات والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل، وتم الرجوع إلى الأدب السابق لتوضيح الخلفية النظرية للدراسة، وتصميم استبيان من ثلاث محاور تهدف إلى جمع البيانات المتعلقة بتوجهات الموظفين نحو أشكال السلوك التنظيمي لدى الموظفين في الوظيفة العمومية، بالإضافة إلى المتغيرات التي تؤثر في سوء السلوك التنظيمي، أما المحور الأول فتضمن البيانات الشخصية حول الموظفين من حيث الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، ... الخ.

3.3 مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من كافة موظفي وزارة شؤون المرأة في المحافظات الشمالية والبالغ عددهم 56 موظف/ة.

3.4 عينة الدراسة

تم استهداف كافة موظفي/ات وزارة شؤون المرأة في المحافظات الشمالية في الضفة الغربية، والبالغ عددهم 56 موظف/ة كما ذكرنا سابقاً، وبالتالي فإن عينة الدراسة تعتبر عينة مسحية تشمل كافة مجتمع الدراسة.

3.5 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة

❖ توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول (3.1): توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكور	13	26.0%
اناث	37	74.0%
المجموع	50	100.0%

يبين الجدول رقم (3.1) توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس، وأشارت نتائج التحليل الى أن 26.0% من العينة هم ذكور، بينما وجد أن 74.0% من افراد عينة الدراسة هم من الاناث.

❖ توزيع افراد عينة الدراسة حسب مكان السكن

جدول (3.2): توزيع افراد عينة الدراسة حسب مكان السكن

مكان السكن	العدد	النسبة المئوية
مدينة	30	60.0%
قرية	19	38.0%
مخيم	1	2.0%
المجموع	50	%100.0

يظهر الجدول رقم (3.2) أن النسبة الأكبر لافراد عينة الدراسة هم من سكان المدينة وبنسبة 60%، في حين وجد أن 38% هم من سكان القرى، و2% من سكان المخيمات.

❖ توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر

جدول (3.3): توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
اقل من 30 عام	4	8.0%
30 - 40 عام	25	50.0%
41 - 50 عام	16	32.0%
اكثر من 50 عام	5	10.0%
المجموع	50	%100.0

يوضح الجدول (3.3)، توزيع افراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية، وكانت النتائج على النحو التالي: 50% من افراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من 30- لغاية 40 عام، و32% تراوحت أعمارهم من 41 لغاية 50 عام، 10% من العينة تجاوزت أعمارهم اكثر من 50 عام. بينما وجد أن 8% من العينة كانت أعمارهم ما دون 30 عام.

❖ توزيع افراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

جدول (3.4): توزيع افراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة المئوية
اعزب / عزباء	7	14.0%
متزوج /ة	42	86.0%
المجموع	50	%100.0

بين الجدول رقم (3.4) توزيع افراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية، وبينت نتائج التحليل الى أن 86% هم من فئة المتزوجون، و14% هم فئة أعزب / عزباء.

❖ توزيع افراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (3.5): توزيع افراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
موظف إداري	5	10.0%
رئيس قسم	16	32.0%
موظف خدمات	5	10.0%
مدير دائرة	16	32.0%
رئيس وحدة	3	6.0%
مدير عام فأكثر	5	10.0%
المجموع	50	100.0%

يظهر الجدول رقم (3.5) أن أكبر نسبة لأفراد عينة الدراسة هم من فئة رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر وبنسبة 64% من افراد العينة، في حين وجد أن 10% من افراد العينة هم من المدراء العاميين، 10% موظفين اداريين، 6% رؤساء وحد.

❖ توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (3.6): توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
6.0%	3	ثانوي فما دون
10.0%	5	ثانوي
8.0%	4	دبلوم متوسط
52.0%	26	بكالوريوس
24.0%	12	ماجستير فأعلى
100.0%	50	المجموع

يوضح الجدول (3.6) توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، وكانت النتائج على النحو التالي: 52% من افراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس، 24% هم من حملة شهادة الماجستير فأعلى، 10% هم من حملة شهادة ثانوي، 8% هم من حملة شهادة دبلوم، 6% من افراد العينة لا يحملون شهادة "ما دون الثانوي"

❖ توزيع افراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

جدول (3.7): توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	عدد سنوات الخبرة
26.0%	13	1- 5 اعوام
24.0%	12	6- 10 اعوام
30.0%	15	11- 15 اعوام
20.0%	10	16 عام فأكثر
100.0%	50	المجموع

يظهر الجدول رقم (3.7) أن أكبر نسبة لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة هم من فئة الذين تراوحت عدد سنوات خبرتهم من 11 لغاية 15 عام بنسبة 30%. بينما وجد أن 26% من افراد العينة تراوحت عدد سنوات خبرتهم 5 سنوات فما دون، و24% من العينة تراوحت عدد سنوات خبرتهم من 6 لغاية 10 سنوات. وأشارت نتائج التحليل الى أن 20% من افراد العينة تجاوزت عدد سنوات خبرتهم اكثر من 16 عام.

3.6 أداة الدراسة

وهي الأداة التي تم بموجبها عملية جمع البيانات من موظفي الوزارة في فترة آذار 2018 بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة، وعليه قام الباحث بتطوير الاستبانة والتي تكونت من ثلاث أجزاء على النحو التالي:

- الجزء الأول ويشمل البيانات الشخصية لعينة الدراسة.
- الجزء الثاني وتم بناءه وفق تدرج ليكارت الخماسي، ويشمل المتغيرات التي تؤثر في سوء السلوك التنظيمي. ويحتوي هذه الجزء على سبع متغيرات مؤثرة على سوء السلوك التنظيمي، بواقع 40 عبارة. وكما قام الباحث بتوضيح تدريب كل فقرة حسب اتجاه العبارة إيجابي او سلبي وفيما يلي توضيح لكل عبارة حسب المتغير مع بيان ووزن مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في التحليل :

الجدول (3.8) : مقياس ليكرت الخماسي للمتغيرات التي تؤثر في سوء السلوك التنظيمي:

المتغير	الاتجاه	المقياس ليكرت الخماسي المستخدم
الحوافز	ايجابي	5=أوافق بشدة 4=أوافق 3=محايد 2= لا أوافق 1= لا أوافق بشدة
الدافعية	ايجابي	5=أوافق بشدة 4=أوافق 3=محايد 2= لا أوافق 1= لا أوافق بشدة
التعلم	ايجابي	5=أوافق بشدة 4=أوافق 3=محايد 2= لا أوافق 1= لا أوافق بشدة
الصراع (الفقرة الأولى ، الثانية ، الثالثة ، الرابعة ، السابعة)	سلبي	5= لا أوافق بشدة 4= لا أوافق 3= محايد 2= أوافق 1= أوافق بشدة
الصراع (الفقرة الخامسة ، السادسة)	ايجابي	5=أوافق بشدة 4=أوافق 3=محايد 2= لا أوافق 1= لا أوافق بشدة
الإدراك (الوعي والانتباه للمنبهات)	سلبي	5= لا أوافق بشدة 4= لا أوافق 3= محايد 2= أوافق 1= أوافق بشدة
الإحباط	سلبي	5= لا أوافق بشدة 4= لا أوافق 3= محايد 2= أوافق 1= أوافق بشدة
المتابعة والتقييم	ايجابي	5=أوافق بشدة 4=أوافق 3=محايد 2= لا أوافق 1= لا أوافق بشدة

- الجزء الثالث: وتم بناءه وفق تدرج ليكارت الخماسي، ويشمل أشكال سوء السلوك التنظيمي، ويحتوي هذا الجزء على سبع محاور لأشكال سوء السلوك التنظيمي بواقع 41 عبارة بمعدل من 5 الى 7 عبارات لكل محور. وكما لا بد من الإشارة أن هناك تفاوتت في اتجاه الفقرات وكما الباحث بتوضيحها على النحو التالي بناء على المحور ورقم الفقرة :

الجدول (3.9) : مقياس ليكارت الخماسي لأشكال سوء السلوك التنظيمي:

المحور	ارقام الفقرات	الاتجاه	المقياس ليكارت الخماسي المستخدم
إهدار الوقت	54،،32،،1	ايجابي	5=أوافق بشدة 4= أوافق 3=محايد 2= لا أوافق 1= لا أوافق بشدة
	3	سلبي	5= لا أوافق بشدة 4= لا أوافق 3= محايد 2= أوافق 1= أوافق بشدة
الأداء المتدني	54،،1	ايجابي	5=أوافق بشدة 4= أوافق 3=محايد 2= لا أوافق 1= لا أوافق بشدة
	6،32،	سلبي	5= لا أوافق بشدة 4= لا أوافق 3= محايد 2= أوافق 1= أوافق بشدة
المجموعات غير الرسمية	كافة الفقرات	سلبي	5= لا أوافق بشدة 4= لا أوافق 3= محايد 2= أوافق 1= أوافق بشدة
عدم إحترام التسلسل الإداري	كافة الفقرات	سلبي	5= لا أوافق بشدة 4= لا أوافق 3= محايد 2= أوافق 1= أوافق بشدة
التظاهر بالإنشغال أثناء العمل	4	ايجابي	5=أوافق بشدة 4= أوافق 3=محايد 2= لا أوافق 1= لا أوافق بشدة
	65،،32،،1	سلبي	5= لا أوافق بشدة 4= لا أوافق 3= محايد 2= أوافق 1= أوافق بشدة
سوء استخدام موارد وموجودات المؤسسة والتصرف فيها	75،،42،	ايجابي	5=أوافق بشدة 4= أوافق 3=محايد 2= لا أوافق 1= لا أوافق بشدة
	6،3،1	سلبي	5= لا أوافق بشدة 4= لا أوافق 3= محايد 2= أوافق 1= أوافق بشدة
بث الإشاعات	كافة الفقرات	سلبي	5= لا أوافق بشدة 4= لا أوافق 3= محايد 2= أوافق 1= أوافق بشدة

يوضح الجدول أعلاه تصنيف المحاور وفقراتها حسب اتجاه الاجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي، ويبين أن بعض الفقرات في اتجاه ايجابي بمعنى أنه تم صياغتها بطريقة ايجابية، وبعضها تم صياغته بطريقة سلبية، وهذا يعود لسبب رئيسي وهو أن موضوع البحث حساس جداً، ويتعلق بشخصية المبحوث بشكل مباشر، فكانهدف الباحث أن تكون الاسئلة قادرة على فحص الاجابات بشكل دقيق دون أن تمس شخصية المبحوث وتؤثر في اجابته على الاسئلة، وقد تم مراعاة ذلك في المعالجة الاحصائية واستخراج النتائج بشكل علمي.

3.7 صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة لما وضعت لقياس الشمولية ومدى وضوح فقراتها ومفرداتها، أي بمعنى أن تكون الاستبانة مفهومة لكل من يستخدمها، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة

يقصد بالصدق الظاهري أو صدق المحكمين، حيث قام الباحث بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، حيث وزع الباحث الاستبانة على عدد من المحكمين. وطلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق الملاحظات والاقتراحات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

2- صدق المقياس - الاتساق الداخلي: (Internal Validity)

يعبر الاتساق الداخلي عن مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه. والطريقة الثانية التي استخدمها الباحث من أجل التحقق من صدق الأداة وكانت على النحو التالي:

يوضح الجدول رقم (3.10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول " اهدار الوقت " والدرجة الكلية للمحور والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (3.10): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات اهدار الوقت كأحد اشكال سوء السلوك التنظيمي لدى الموظفين في الوظيفة العمومية

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	أهتم دائما بالحضور ومغادرة عملي في الموعد المحدد	.554**	0.000
2	أهتم بالحصول على أدونات مغادرة خاصة، عند اضطراري للمغادرة	.414**	0.003
3	أشعر بوقت فراغ أثناء العمل على الرغم من وجود مهام يجب أن أقوم بها	.666**	0.000
4	أقضي وقتي اليومي في تنفيذ المهام المطلوبة مني	.627**	0.000
5	ألتزم بحضور اجتماعات العمل	.390**	0.005

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

يوضح الجدول رقم (3.11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني " الأداء المتدني " والدرجة الكلية للمحور والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (3.11): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات الأداء المتدني كأحد اشكال سوء السلوك التنظيمي لدى الموظفين في الوظيفة العمومية

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	أقوم بإعداد قائمة المهام اليومية أو الأسبوعية	.458**	0.001
2	أشعر بتضارب بين مهام العمل	.592**	0.000

0.000	.527**	أهتم بتنفيذ المهام لوحدي	3
0.000	.608**	أحرص على كتابة تقرير الإنجازات	4
0.000	.532**	أقوم باستمرار بالبحث والاطلاع لتطوير عملي	5
0.000	.668**	أشعر بالتضارب بين أهدافي الخاصة وأهداف الوزارة	6

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

يوضح الجدول رقم (3.12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث " المجموعات غير الرسمية (وهي المجموعات التي ليس لها علاقة بمصلحة العمل)" والدرجة الكلية للمحور والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (3.12): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات المجموعات غير الرسمية كأحد اشكال سوء السلوك التنظيمي لدى الموظفين في الوظيفة العمومية

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	أطرح مشاكلي الإدارية والوظيفية لمجموعة من الموظفين الذين أثق بهم داخل المؤسسة	.809**	0.000
2	أبوح بأسراري المهنية لمجموعة من الموظفين الذين أثق بهم	.756**	0.000
3	أندمر حول العمل لمجموعة من الموظفين الذين أثق بهم	.715**	0.000
4	أمارس بعض النكات والسخرية مع زملائي الذين أثق بهم عن عمل المؤسسة	.673**	0.000
5	أقوم بالإجتماع مع عدد من الزملاء لشرب القهوة والتحدث في أمور عامة	.642**	0.000

0.000	.579**	علاقتي الجيدة بمديري تساعدني على تجاوز بعض المشاكل التي تواجهني بالعمل	6
0.000	.526**	علاقتي الجيدة بمجموعة من الموظفين داخل الوزارة يساعدني في تجاوز بعض المشاكل التي تواجهني داخل العمل	7

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

يوضح الجدول رقم (3.13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع " عدم احترام التسلسل الإداري" والدرجة الكلية للمحور والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (3.13): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات عدم احترام التسلسل الإداري كأحد اشكال سوء السلوك التنظيمي لدى الموظفين في الوظيفة العمومية

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	أقوم بتجاوز مسؤولي المباشر أحياناً لرفع بعض مهام العمل لقيادة المؤسسة	.535**	0.000
2	أتحدث مع بعض الأشخاص للتوسط مع الإدارة العليا للحصول على ترقية	.696**	0.000
3	أتحدث مع قيادة المؤسسة لتكثيفي بمهام لم توكل لي من قبل رئيسي المباشر	.800**	0.000
4	أتحدث مع قيادة المؤسسة للتعبير عن عدم إرتياحي لعدم تكثيفي ببعض المهام	.697**	0.000
5	أتحدث مع قيادة المؤسسة عن بعض الموظفين الذين يمارسون أعمال لا تخدم المؤسسة	.673**	0.000

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

يوضح الجدول رقم (3.14) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس " التظاهر بالإنشغال أثناء العمل" والدرجة الكلية للمحور والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (3.14): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات التظاهر بالإنشغال أثناء العمل كأحد اشكال سوء السلوك التنظيمي لدى الموظفين في الوظيفة العمومية

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	أظهار بالإنشغال عند قيامي بالمهام الموكلة الي	.736**	0.000
2	أسعى دائما عند تأخري في إنجاز المهام لتبرير موقفي أمام مديري وزملائي	.694**	0.000
3	أهتم بممارسة التمارض والإعياء للتهرب من المهام الموكلة لي	.740**	0.000
4	أتمتع بالمهارة المهنية والمعرفة الفنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة.	.655**	0.000
5	أعتمد على زملائي في العمل في إنجاز المهام الموكلة لي	.429**	0.002
6	أقوم بأعمال أشعر أحيانا أنها غير ضرورية للوزارة	.633**	0.002

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

يوضح الجدول رقم (3.15) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس " سوء استخدام موارد وموجودات المؤسسة والتصرف فيها" والدرجة الكلية للمحور والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (3.15): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات سوء استخدام موارد ومجودات المؤسسة والتصرف فيها كأحد اشكال سوء السلوك التنظيمي لدى الموظفين في الوظيفة العمومية

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	أمارس حرية كاملة في التصرف بممتلكات المؤسسة	.507**	0.000
2	أقوم بإستخدام موارد الوزارة عند الحاجة إليها فقط في العمل	.614**	0.000
3	أقوم بإتلاف موارد الوزارة حتى إن كانت صالحة للإستخدام	.729**	0.000
4	يتوافر لدي الخبرة والكفاءة في إدارة مجودات وأصول الوزارة	.613**	0.000
5	يتوفر لدي الوزارة أدوات رقابة حديثة على مجودات وأصول الوزارة	.592**	0.000
6	ألاحظ أن بعض الزملاء يقوموا باستخدام مجودات الوزارة بشكل سيء يؤدي إلى سرعة تلفها	.340*	0.016
7	أؤمن بأنه يجب المحافظة على مجودات الوزارة	.474**	0.000

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

يوضح الجدول رقم (3.16) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس " بث الإشاعات" والدرجة الكلية للمحور والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (3.16): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات

بث الإشاعات كأحد اشكال سوء السلوك التنظيمي لدى الموظفين في الوظيفة العمومية

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	أهتم بمعرفة ما يدور داخل المؤسسة وليس له علاقة بعملية	.873**	0.000
2	أهتم بسؤال زملائي عن بعض الأخبار التي سمعتها عن المؤسسة وليس لها علاقة بعملية	.838**	0.000
3	أهتم بمعرفة من يريد أن يحصل على ترقية من موظفي المؤسسة	.802**	0.000
4	أهتم بمعرفة أخبار الموظفين داخل المؤسسة كالمشاركة في مهام عمل داخلية أو خارجية أو وضعهم الاجتماعي والإقتصادي	.806**	0.000
5	أشارك في نقل بعض الأخبار داخل الوزارة حتى لو لم أكن متأكداً من مدى صدقها	.461**	0.001

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

3.8 ثبات الدراسة

قام الباحث من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لفقرات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا، وكانت الدرجة الكلية لأشكال سوء السلوك التنظيمي لدى الموظفين في الوظيفة العمومية (0.875)، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الاداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. ويبين الجدول التالي نتائج اختبار كرونباخ الفا لمحاور والدرجة الكلية:

جدول رقم (3.17): معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

المجال	معامل الثبات
إهدار الوقت	0.852
الأداء المتدني	0.796
المجموعات غير الرسمية (وهي المجموعات التي ليس لها علاقة بمصلحة العمل)	0.706
عدم احترام التسلسل الإداري	0.648

0.791	التظاهر بالانشغال أثناء العمل
0.825	سوء استخدام موارد وموجودات المؤسسة والتصرف فيها
0.852	بث الإشاعات
0.875	الدرجة الكلية

3.9 إجراءات الدراسة

قام الباحث بتطبيق الأداة (الاستبانة) على أفراد عينة الدراسة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجابتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحث أن عدد الاستبيانات المستردة والصالحة والتي خضعت للتحليل الاحصائي 50 استبانة بنسبة إستجابة 89.3% وهي نسبة عالية. وكما قام الباحث بمراجعة وتصنيف الإجابات وفق محاور المعتمدة.

3.10 المعالجة الاحصائية

بعد التأكد من ثبات وصدق أداة الدراسة وجمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها وادخالها على قاعدة البيانات التي تم تطويرها على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). حيث أعطيت الإجابة دائماً خمس درجات، وغالباً أربع درجات، وأحياناً ثلاث درجات، ونادراً درجتين، وابتداءً درجة واحدة. وكما قام الباحث بمعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات من خلال استخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة. وتم فحص فرضيات الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) عن طريق استخدام الاختبارات التالية:

- ✓ النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
- ✓ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.

- ✓ اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- ✓ اختبار ت (T-Test) للمتغيرات المستقلة لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة احصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- ✓ اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

4.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها والوقوف على متغيرات الدراسة. حيث يبدأ الفصل بتحديد أثر توجهات افراد العينة حول المتغيرات التي تؤثر في سوء السلوك التنظيمي، ثم ينتقل الباحث لتحليل إجابات افراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة وهي أشكال سوء السلوك التنظيمي الممارس من قبل الأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة.

وفي القسم الثالث يتطرق الباحث لاختبار فرضيات الدراسة. وكما يستعرض الباحث في هذا الفصل مدى توافق نتائجه مع الدراسات السابقة في نفس المجال وذلك للاستدلال على مدى صحة ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، كما يطرح الباحث وجهة نظره وتفسيره لهذه النتائج الجزئية من منظور ما أورده في الإطار النظري لهذه الدراسة. وكما قام الباحث بتحديد درجة متوسطات استجابة افراد عينة الدراسة حيث تم اعتماد الدرجات التالية:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
عالية	3.68 فأعلى

4.2 نتائج أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة على السؤال الرئيس ما هو واقع سوء السلوك التنظيمي للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة؟ والذي يتفرع منه تسعة أسئلة وكانت النتائج على النحو التالي:

4.2.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

"ما هو واقع سوء السلوك التنظيمي والمتمثل في إهدار الوقت بالعمل لدى الأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة؟"

يتناول هذا المحور آراء وتوجهات أفراد عينة الدراسة نحو إهدار الوقت بالعمل كأحد أشكال سوء السلوك التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة. حيث قام الباحث بالإجابة عن هذا السؤال بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر درجة ملاءمة إهدار الوقت كأحد أشكال سوء السلوك التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة كما هو موضح في الجدول رقم (4.1) التالي.

جدول رقم (4.1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات موظفي/ات وزارة شؤون المرأة لمحور إهدار الوقت

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الترتيب المتوسط الحسابي	درجة المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	أهتم دائما بالحضور ومغادرة عملي في الموعد المحدد	85%	4.240	الثالثة	عالية	0.87037	21%
2	أهتم بالحصول على أدونات مغادرة خاصة، عند إضطراري للمغادرة	86%	4.320	الأولى	عالية	0.74066	17%
3	أشعر بوقت فراغ أثناء العمل على الرغم من وجود مهام يجب أن أقوم بها	70%	3.480	الخامس	عالية	1.21622	35%

21%	0.84298	عالية	الرابعة	4.060	81%	أقصى وقتي اليومي في تنفيذ المهام المطلوبة مني	4
16%	0.67128	عالية	الثانية	4.280	86%	ألتزم بحضور اجتماعات العمل	5
12%	0.47790			4.076	82%	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول رقم (4.1) والذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على اهدار الوقت كأحد اشكال سوء السلوك التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.07) والانحراف المعياري (0.47) بنسبة مئوية (82%) وهذا يدل على أن هناك 18% من موظفي الوزارة لديهم ميل لإهدار الوقت في العمل، مما يدل ايضاً على أنه يوجد سوء سلوك في التصرف واستغلال الوقت داخل الوزارة، وبالتالي فإن قيمة الوقت كقيمة أساسية وركيزة اساسية في عمل الوزارة يؤثر على مستوى الإنتاجية داخل الوزارة، وباعتقادي فإن هذه النسبة ليست بسيطة. وبالنتيجة نجد أن سوء السلوك في اهدار الوقت لدى العاملين في الوزارة متوفر كأحد اشكال سوء السلوك لدى ما يقارب ربع موظفي/ات الوزارة.

وكما تشير النتائج في الجدول رقم (4.1) ان غالبية الفقرات جاءت ايجابية في اتجاه السلوك التنظيمي بدرجة عالية، ما عدا الفقرة التي تعبر عن أشعر بوقت فراغ أثناء العمل على الرغم من وجود مهام يجب أن أقوم بها حيث أن أكثر من ثلثي الموظفين يشعرون بوقت فراغ على الرغم من تكليفهم بمهام عمل، وهذا يدل على أن قضية المتابعة في العمل داخل الدوائر المختلفة بحاجة الى مزيد من الجهد والتطوير. وهنا لا بد من اتخاذ اجراءات من قبل الوزارة لتعالج هذه النقطة وهي في غاية الأهمية، لأن وقت الفراغ له انعكاس على نفسية العاملين ويعطي مؤشر على أن الخطط للدوائر المختلفة على محك التنفيذ. وحصلت الفقرة التي تعبر عن أهمهم بالحصول على أدونات مغادرة خاصة، عند اضطراري للمغادرة على اعلى متوسط حسابي (4.32)، وبانحراف معياري (0.74) تليها العبارة الخاصة بالالتزام بحضور الاجتماعات بمتوسط حسابي (4.28) وبانحراف معياري (0.67)، ومن ثم عبارة أنهم دائماً بالحضور ومغادرة عملي في الموعد المحدد بمتوسط

حسابي (4.24) وبانحراف معياري (0.87)، تليها عبارة أقضي وقتي اليومي في تنفيذ المهام المطلوبة مني بمتوسط حسابي (4.06) وبانحراف معياري (0.84).

4.2.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

"ما هو واقع سوء السلوك التنظيمي والمتمثل في تراجع مستوى الأداء للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة؟"

يتناول هذا المحور آراء وتوجهات افراد عينة الدراسة نحو تراجع مستوى الاداء كأحد اشكال سوء السلوك التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة. حيث قام الباحث بالإجابة عن هذا السؤال بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن درجة ملاءمة فقرات تراجع مستوى الأداء كأحد اشكال سوء السلوك التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة كما هو موضح في الجدول رقم (4.2) التالي.

جدول رقم (4.2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور تراجع مستوى الأداء

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الترتيب المتوسط الحسابي	درجة المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	أقوم بإعداد قائمة المهام اليومية أو الأسبوعية	64%	3.900	الثالثة	عالية	0.9949	26%
2	أشعر بتضارب بين مهام العمل	70%	3.420	الخامس	متوسطة	1.1265	33%

36%	1.1528	متوسطة	السادسة	3.240	71%	أهتم بتنفيذ المهام لوحدي	3
24%	0.8935	عالية	الرابعة	3.760	70%	أحرص على كتابة تقرير الإنجازات	4
19%	0.7669	عالية	الثانية	3.940	60%	أقوم بإستمرار بالبحث والإطلاع لتطوير عملي	5
21%	0.8449	عالية	الأولى	4.020	48%	أشعر بالتضارب بين أهدافي الخاصة وأهداف الوزارة	6
15%	0.5409			3.713	74.3%	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول رقم (4.2) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على تراجع مستوى الأداء كأحد اشكال سوء السلوك التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.71) والانحراف المعياري (0.540) بنسبة مئوية (74.3%) وهذا يعني أن 25.7% من الموظفين لديهم مستوى أداء متدني وهذا يعد من أبرز أشكال سوء السلوك في المؤسسة، إذ لا يمكن ان تتحقق خطط وأهداف المؤسسة في ظل وجود ما يقارب ربع الموظفين لا يقومون بأداءهم على المستوى المطلوب، ومن هنا لا بد من التأكيد على ضرورة أن تراجع المؤسسة أداء موظفيها حتى تحقق خططها وأهدافها بنسب عالية.

وكما اشارت نتائج التحليل الى أن 48% من الموظفين يشعرون بأن هناك تضارب ما بين مهام العمل وهذا التضارب يعكس إلى حد ما عدم وضوح في توزيع المهام ما بين الدوائر والإدارات المختلفة في الوزارة وهذا يدل إلى حد ما على وجود ضعف في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وبالتالي هناك مسؤولية تقع على عاتق قيادة المؤسسة في اتباع اليات جديدة في تقسيم الادوار وتوضيح ما هية المهام المطلوب إنجازها في كل وحدة تنظيمية.

وكما تشير النتائج في الجدول رقم (4.2) ان هناك تفاوت في درجات الفقرات ما بين العالية والمتوسطة. وحصلت الفقرة التي تعبر عن شعور العاملين بالتضارب بين أهدافهم الخاصة وأهداف الوزارة على اعلى متوسط حسابي (4.02) وبانحراف معياري (0.84) تليها قيام الموظفين بإستمرار بالبحث والإطلاع لتطوير عملهم على اعلى متوسط حسابي (3.94)، وبانحراف معياري (0.76)، تليها عبارة أقوم بإعداد قائمة المهام اليومية أو الأسبوعية بمتوسط حسابي (3.90) وبانحراف معياري (0.99)، ثم عبارة أحرص على كتابة تقرير الإنجازات بمتوسط حسابي (3.76) وبانحراف معياري (0.89)، وبعدها عبارة أهتم بتنفيذ المهام لوحدي بمتوسط حسابي (2.76) وبانحراف معياري (1.15)، وقل عبارة كانت أشعر بتضارب بين مهام العمل بمتوسط حسابي (2.58) وبانحراف معياري (1.12). وهذا يعني أنه كلما قل المتوسط الحسابي للعبارة كان هناك زيادة في ممارسة سوء السلوك التنظيمي.

4.2.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

"ما هو واقع سوء السلوك التنظيمي والمتمثل في ظاهرة تشكيل المجموعات (التحزبات) داخل الوزارة للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة؟"

يتناول هذا المحور آراء وتوجهات افراد عينة الدراسة نحو ظاهرة تشكيل المجموعات (التحزبات) كأحد اشكال سوء السلوك التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة. حيث قام الباحث بالإجابة عن هذا السؤال بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن ظاهرة تشكيل المجموعات (التحزبات) كأحد اشكال سوء السلوك التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة كما هو موضح في الجدول رقم (4.3) التالي. ومن الجدير بالذكر بان المتوسط الحسابي لهذا السؤال يعبر عن عدم موافقة العاملين على فقرات هذا المحور (تم عكس التدرج مقياس ليكرت الخماسي بحيث يكون رقم 1 هي موافق بشدة ، 2 موافق ، 3 محايد ، 4 غير موافق ، 5 غير موافق بشدة)

جدول رقم (4.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور ظاهرة تشكيل المجموعات (التحيزات)

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الترتيب المتوسط الحسابي	درجة المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	أطرح مشاكل الإدارية والوظيفية لمجموعة من الموظفين الذين أثق بهم داخل المؤسسة	64%	3.2000	الرابعة	متوسطة	1.26168	39%
2	أبوح بأسراري المهنية لمجموعة من الموظفين الذين أثق بهم	70%	3.5200	الثانية	متوسطة	1.09246	31%
3	أندمر حول العمل لمجموعة من الموظفين الذين أثق بهم	71%	3.5400	الأولى	متوسطة	1.05386	30%
4	أمارس بعض النكات والسخرية مع زملائي الذين أثق بهم عن عمل المؤسسة	70%	3.4800	الثالثة	متوسطة	1.28158	37%
5	أقوم بالإجتماع مع عدد من الزملاء لشرب القهوة والتحدث في أمور عامة	60%	3.0000	الخامسة	متوسطة	1.30931	44%
6	علاقتي الجيدة بمديري تساعدني على تجاوز بعض المشاكل التي تواجهني بالعمل	48%	2.3800	السابعة	متوسطة	1.04764	44%
7	علاقتي الجيدة بمجموعة من الموظفين داخل الوزارة يساعدني في تجاوز بعض المشاكل التي تواجهني داخل العمل	48%	2.4200	السادسة	متوسطة	1.14446	47%

26%	0.78735		3.0771	62%	الدرجة الكلية
-----	---------	--	--------	-----	---------------

يلاحظ من الجدول رقم (4.3) والذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور ظاهرة تشكيل المجموعات (التحيزات) كأحد أشكال سوء السلوك التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.07) وانحراف معياري (0.787) بنسبة مئوية (62%).

وبالرجوع للجدول رقم (4.3) يتبين أن هناك 38% من باقي الدرجة الكلية من الموظفين/ات يميلون الى تشكيل مجموعات عمل غير رسمية أو تحيزات شخصية بهدف التأثير على عمل المؤسسة، ويعتبر هذا من أخطر أشكال سوء السلوك ممارسة داخل المؤسسة لما له من أثر سلبي على مستوى إلتزام الموظف بواجباته الوظيفية التي وضحتها القوانين والانظمة. كما يتبين من الجدول رقم 18 أن هناك ما يقارب من 48% من الموظفين/ات يعتبرون أن علاقتهم الجيدة بمديرهم تساعدهم على تجاوز بعض المشاكل في العمل وبالتالي فإنه يمكن القول أن الفئة الإشرافية في المؤسسة تلعب دور في تعزيز مفهوم تشكيل المجموعات غير الرسمية في المؤسسة. كما وتظهر النتائج كذلك أن 60% من الموظفين يقومون بالاجتماع مع زملائهم في العمل للتحدث في أمور عامة خارج نطاق الوظيفة.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (4.3) ان معظم الفقرات جاءت بدرجة متوسطة، وحصلت الفقرة التي تعبر عن التذمر حول العمل لمجموعة من الموظفين الذين أثق بهم على أعلى متوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.05)، ثم عبارة أبوح بأسراري المهنية لمجموعة من الموظفين الذين أثق بهم بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.09)، ومن ثم عبارة أمارس بعض النكات والسخرية مع زملائي الذين أثق بهم عن عمل المؤسسة بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.28) تليها عبارة أطرح مشاكلي الإدارية والوظيفية لمجموعة من الموظفين الذين أثق بهم داخل المؤسسة بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (1.26)، وجاءت عبارة أقوم بالاجتماع مع عدد من الزملاء لشرب القهوة والتحدث في أمور عامة بمتوسط

حسابي (3.0) وبانحراف معياري (1.30)، وأخر عبارة كانت علاقتي الجيدة بمديري تساعدني على تجاوز بعض المشاكل التي تواجهني بالعمل بمتوسط حسابي (2.38) وبانحراف معياري (1.04).

4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

" ما هو واقع سوء السلوك التنظيمي والمتمثل في عدم إحترام التسلسل الإداري للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة؟"

يتناول هذا المحور آراء وتوجهات افراد عينة الدراسة نحو عدم إحترام التسلسل الإداري للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة كأحد اشكال سوء السلوك التنظيمي. حيث قام الباحث بالإجابة عن هذا السؤال بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن عدم احترام التسلسل الإداري كما هو موضح في الجدول رقم (4.4) التالي. ومن الجدير بالذكر بان المتوسط الحسابي لهذا السؤال يعبر عن عدم موافقة العاملين على فقرات هذا المحور (تم عكس التدرج مقياس ليكرت الخماسي بحيث يكون رقم 1 هي موافق بشدة ، 2 موافق ، 3 محايد ، 4 غير موافق ، 5 غير موافق بشدة)

جدول رقم (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور عدم احترام التسلسل الإداري للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الترتيب المتوسط الحسابي	درجة المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	أقوم بتجاوز مسؤولي المباشر أحياناً لرفع بعض مهام العمل لقيادة المؤسسة	87%	4.3600	الأولى	عالية	0.80204	18%
2	أتحدث مع بعض الأشخاص للتوسط مع الإدارة العليا للحصول على ترقية	81%	4.0600	الثانية	عالية	1.11410	27%
3	أتحدث مع قيادة المؤسسة لتكثيفي بمهام لم توكل لي من قبل رئيسي المباشر	81%	4.0400	الثالثة	عالية	0.92494	23%
4	أتحدث مع قيادة المؤسسة للتعبير عن عدم إرتياحي لعدم تكثيفي ببعض المهام	70%	3.4800	الخامسة	عالية	1.23288	35%
5	أتحدث مع قيادة المؤسسة عن بعض الموظفين الذين يمارسون أعمال لا تخدم المؤسسة	78%	3.9000	الرابعة	عالية	1.05463	27%
	الدرجة الكلية	79%	3.9680			0.70260	18%

يلاحظ من الجدول رقم (4.4) والذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور عدم إحترام التسلسل الإداري للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة كأحد اشكال سوء السلوك التنظيمي أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.97) والانحراف المعياري (0.703) بنسبة مئوية (79%)، بمعنى ان هناك نسبة 21% من الموظفين في الوزارة لا يحترمون التسلسل الإداري في المؤسسة وهذه نسبة ملفتة للانتباه. وبالرجوع للعبارة التي تقول بأن الموظفين يتحدثون مع قيادة المؤسسة (وزير ا وكيل) من أجل الحصول على تكليف بمهام عمل جديدة فإن هذا يدل على وجود عدم ثقة لدى 81% من الموظفين برئيسهم المباشر وطبيعة المهام التي يوكلها لهم من أجل إنجازها.

وكما تشير النتائج في الجدول رقم (4.4) ان معظم الفقرات جاءت بدرجة عالية، وحصلت الفقرة التي تعبر عن أقوم بتجاوز مسؤولي المباشر أحياناً لرفع بعض مهام العمل لقيادة المؤسسة على اعلى متوسط حسابي (4.36) وبانحراف معياري (0.80)، وجاءت عبارة أتحدث مع بعض الأشخاص للتوسط مع الإدارة العليا للحصول على ترقية بمتوسط حسابي (4.06) وبانحراف معياري (1.14)، ومن ثم عبارة أتحدث مع قيادة المؤسسة لتكليفي بمهام لم توكل لي من قبل رئيسي المباشر بمتوسط (4.04) وبانحراف معياري (0.92)، ومن ثم عبارة أتحدث مع قيادة المؤسسة عن بعض الموظفين الذين يمارسون أعمال لا تخدم المؤسسة بمتوسط حسابي (3.90) وبانحراف معياري (1.05) وجاءت آخراً عبارة أتحدث مع قيادة المؤسسة للتعبير عن عدم إرتياحي لعدم تكليفي ببعض المهام بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.23).

4.2.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

" ما هو واقع سوء السلوك التنظيمي والمتمثل في التظاهر بالعمل للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة؟

يتناول هذا المحور آراء وتوجهات افراد العينة الدراسة نحو التظاهر بالعمل للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة كأحد اشكال سوء السلوك التنظيمي. حيث قام الباحث بالإجابة عن هذا السؤال بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر التظاهر

بالعمل كما هو موضح في الجدول رقم (4.5) التالي. ومن الجدير بالذكر بأن المتوسط الحسابي لهذا السؤال يعبر عن عدم موافقة العاملين على عبارات هذا المحور على كافة عبارات هذا المحور ما عدا العبارة التي تعبر عن أتمتع بالمهارة المهنية والمعرفة الفنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة. (تم عكس التدرج مقياس ليكرت الخماسي لخمس فقرات بحيث يكون رقم 1 هي موافق بشدة ، 2 موافق ، 3 محايد ، 4 غير موافق ، 5 غير موافق بشدة.

جدول رقم (4.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور التظاهر بالعمل للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الترتيب المتوسط الحسابي	درجة المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	أتظاهر بالإنشغال عند قيامي بالمهام الموكلة لي	86%	4.3000	الثالثة	عالية	0.70711	16%
2	أسعى دائما عند تأخري في إنجاز المهام لتبرير موقفي أمام مديري وزملائي	79%	3.9600	الخامسة	عالية	1.04900	26%
3	أهتم بممارسة التمارض والإعياء للتهرب من المهام الموكلة لي	91%	4.5400	الأولى	عالية	0.54248	12%
4	أتمتع بالمهارة المهنية والمعرفة الفنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة.	88%	4.3800	الرابعة	عالية	0.53031	12%
5	أعتمد على زملائي في العمل في إنجاز المهام الموكلة لي	88%	4.4000	الثانية	عالية	0.69985	16%
6	أقوم بأعمال أشعر أحيانا أنها غير ضرورية للوزارة	77%	3.8600	السادسة		0.96911	25%

11%	0.46676		4.2400	85%	الدرجة الكلية
-----	---------	--	--------	-----	---------------

تبين من الجدول رقم (4.5) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور التظاهر بالعمل للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة كأحد أشكال سوء السلوك التنظيمي أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.24) والانحراف المعياري (0.467) بنسبة مئوية (85%). ومن خلال هذا المحور يمكن القول بان ظاهرة التظاهر بالعمل لدى العاملين لدى وزارة شؤون المرأة موجودة لدى 15% من موظفي/ات الوزارة. ويشير الجدول رقم 4.5 الى أن ما يقارب من 23% من الموظفين/ات يقومون بأعمال يشعرون بأنها غير ضرورية للوزارة، وهذا يعكس إلى حد ما عدم وضوح خطة واهداف الوزارة لديهم وكذلك عدم قدرة الرئيس المباشر الى حد ما على توزيع المهام بالشكل الصحيح. ويظهر الجدول ايضاً أن ما يقارب من 21% من الموظفين يختلقون الاعذار والمبررات لعدم تنفيذ المهام المطلوبة منهم بشكل صحيح، وهذا يدل إلى حد ما على وجود ضعف في الامكانيات والخبرة والكفاءة لديهم.

وكما تشير النتائج في الجدول رقم (4.5) ان معظم الفقرات جاءت بدرجة عالية، وحصلت الفقرة التي تعبر عن أهتم بممارسة التمارض والإعياء للتهرب من المهام الموكلة لي على اعلى متوسط حسابي (4.54) وانحراف معياري (0.54) وجاءت تليها العبارة أعتمد على زملائي في العمل في إنجاز المهام الموكلة لي (4.40) بانحراف معياري (0.70) ومن ثم عبارة أتمتع بالمهارة المهنية والمعرفة الفنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة. بمتوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (0.53) تليها عبارة أظهار بالإنشغال عند قيامي بالمهام الموكلة الي بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.70) ومن ثم عبارة أسعى دائماً عند تأخري في إنجاز المهام لتبرير موقفي أمام مديري وزملائي بمتوسط حسابي (3.96) بانحراف معياري (1.04) وآخر عبارة جاءت أقوم بأعمال أشعر أحياناً أنها غير ضرورية للوزارة بمتوسط حسابي (3.86) بانحراف معياري (0.96).

4.2.6 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

"ما هو واقع سوء السلوك التنظيمي والمتمثل في سوء إستخدام موارد وموجودات المؤسسة للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة؟"

يتناول هذا المحور آراء وتوجهات أفراد العينة الدراسة نحو سوء إستخدام موارد وموجودات المؤسسة للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة كأحد اشكال سوء السلوك التنظيمي. حيث قام الباحث بالإجابة عن هذا السؤال بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن التظاهر بالعمل كما هو موضح في الجدول رقم (4.6) التالي. ومن الجدير بالذكر بأنه تم عكس ليكرت الخماسي لل فقرات السلبية في هذا المحور والبالغ عددهم ثلاث فقرات وارقامهم هي الفقرة الأولى ، الفقرة الثالثة ، الفقرة السادسة.

جدول رقم (4.6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور إستخدام موارد وموجودات المؤسسة للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الترتيب المتوسط الحسابي	درجة المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	أمارس حرية كاملة في التصرف بممتلكات المؤسسة	83%	4.1400	الثالثة	عالية	1.01035	24%
2	أقوم بإستخدام موارد الوزارة عند الحاجة إليها فقط في العمل	82%	4.1000	الرابعة	عالية	1.07381	26%
3	أقوم بإتلاف موارد الوزارة حتى إن كانت صالحة للإستخدام	91%	4.5400	الثانية	عالية	0.78792	17%
4	يتوافر لدي الخبرة والكفاءة في إدارة موجودات وأصول الوزارة	82%	4.0800	الخامسة	عالية	0.80407	20%
5	يتوفر لدى الوزارة أدوات رقابة حديثة على موجودات وأصول الوزارة	73%	3.6600	السادسة	متوسطة	1.17125	32%
6	ألاحظ أن بعض الزملاء يقوموا بإستخدام موجودات الوزارة بشكل سيء يؤدي إلى سرعة تلفها	65%	3.2600	السابعة	متوسطة	1.17473	36%
7	أؤمن بأنه يجب المحافظة	94%	4.7200	الأولى	عالية	0.57286	12%
	الدرجة الكلية	81%	4.0714			0.51488	13%

لوحظ من الجدول رقم (4.6) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور استخدام موارد وموجودات المؤسسة للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة كأحد أشكال سوء السلوك التنظيمي أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.07) والانحراف المعياري (0.515) بنسبة مئوية (81.4%). من خلال جدول رقم (4.6) يمكن القول بأن هناك ما يقارب 19% من الموظفين/ات يقوموا باستخدام موجودات المؤسسة بشكل غير سليم وهنا يمكن القول بأن هناك ما نسبته 20% من موجودات المؤسسة تستخدم بشكل غير مناسب، وبالرجوع للعبارة التي تعبر عن ملاحظة الموظفين لبعض زملائهم باستخدامهم موجودات الوزارة بشكل سيء مما يؤدي إلى سرعة تلفها نجد أن ما يقارب من 35% من الموظفين/ات يتفقون مع هذه العبارة، وهذا يدل على أن بعض موجودات المؤسسة يتم استخدامها بشكل غير مناسب إما بسبب عدم فهم هؤلاء الموظفين الذين يقوموا باستخدام هذه الموجودات بالضوابط والأنظمة التي تبين آليات استخدام موجودات المؤسسة أو لعدم وجود أنظمة رقابية تضمن استخدام هذه الموجودات بشكل سليم.

وكما تشير النتائج في الجدول رقم (4.6) ان خمس الفقرات جاءت بدرجة عالية، وفقرتين جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة القائلة أؤمن بأنه يجب المحافظة على موجودات الوزارة على أعلى متوسط حسابي (4.72) وبانحراف معياري (0.57) ومن ثم عبارة أقوم بإتلاف موارد الوزارة حتى إن كانت صالحة للإستخدام بمتوسط حسابي (4.54) بانحراف معياري (0.78) تليها عبارة أمارس حرية كاملة في التصرف بممتلكات المؤسسة بمتوسط حسابي (4.14) وبانحراف معياري (1.01) ثم عبارة أقوم بإستخدام موارد الوزارة عند الحاجة إليها فقط في العمل بمتوسط حسابي (4.10) بانحراف معياري (1.07) ومن ثم عبارة يتوافر لدي الخبرة والكفاءة في إدارة موجودات وأصول الوزارة بمتوسط حسابي (4.08) وبانحراف معياري (0.80) وجاءت عبارة يتوفر لدى الوزارة أدوات رقابة حديثة على موجودات وأصول الوزارة بمتوسط حسابي (3.66) وبانحراف معياري (1.71) واخيراً عبارة ألاحظ أن بعض الزملاء يقوموا بإستخدام موجودات الوزارة بشكل سيء يؤدي إلى سرعة تلفها بمتوسط حسابي (3.26) وبانحراف معياري (1.17).

4.2.7 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع:

"ما هو واقع سوء السلوك التنظيمي والمتمثل في بث الإشاعات بالعمل للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة؟ يتناول هذا المحور آراء وتوجهات افراد العينة الدراسة نحو بث الإشاعات بالعمل للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة كأحد اشكال سوء السلوك التنظيمي. حيث قام الباحث بالإجابة عن هذا السؤال بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر التظاهر بالعمل كما هو موضح في الجدول رقم (4.7) التالي.

جدول رقم (4.7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور بث الإشاعات بالعمل للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الترتيب المتوسط الحسابي	درجة المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	أهتم بمعرفة ما يدور داخل المؤسسة وليس له علاقة بعملية	79%	3.9600	الثانية	عالية	1.15987	29%
2	أهتم بسؤال زملائي عن بعض الأخبار التي سمعتها عن المؤسسة وليس لها علاقة بعملية	76%	3.8000	الرابعة	عالية	1.17803	31%
3	أهتم بمعرفة من يريد أن يحصل على ترقية من موظفي المؤسسة	74%	3.7200	الخامس	عالية	1.17872	32%
4	أهتم بمعرفة أخبار الموظفين داخل المؤسسة كالمشاركة في مهام عمل داخلية أو خارجية أو وضعهم الاجتماعي والاقتصادي	76%	3.8200	الثالثة	عالية	1.15511	30%

20%	0.88617	عالية	الأولى	4.5200	90%	أشارك في نقل بعض الأخبار داخل الوزارة حتى لو لم أكن متأكدًا من مدى صدقها	5
13%	0.51488			4.0714	81%	الدرجة الكلية	

لوحظ من الجدول رقم (4.7) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور بث الإشاعات بالعمل للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة كأحد أشكال سوء السلوك التنظيمي أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.07) والانحراف المعياري (0.514) بنسبة مئوية (81%). ومن خلال هذا المحور يمكن القول بان هناك ما يقارب 19% من الموظفين/ات يمارسون بث الإشاعات داخل المؤسسة وهي ظاهرة خطيرة جداً تنعكس على إستقرار البيئة الداخلية للمؤسسة، وبالرجوع للعبارات في الجدول رقم (4.7) نجد أن هناك إهتمام كبير لدى 25% من الموظفين/ات بمعرفة اخبار الوزارة التي ليست لها علاقة بعملهم او حتى الأخبار التي لها علاقة بترقيات زملائهم أو حتى الأخبار التي تتعلق بالأمور الخاصة بزملائهم وهذا يدل على أن هناك وقت كبير من العمل الى حد ما يضيع في البحث والتحري عن الاخرين مما يؤدي إلى عدم التركيز لدى ما يقارب من 25 % من الموظفين في عملهم.

وكما تشير النتائج في الجدول رقم (4.7) ان خمس الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة التي تعبر عن أشارك في نقل بعض الأخبار داخل الوزارة حتى لو لم أكن متأكدًا من مدى صدقها على اعلى متوسط حسابي (4.52) وبانحراف معياري (0.88) وثم عبارة أهتم بمعرفة ما يدور داخل المؤسسة وليس له علاقة بعلمي بمتوسط حسابي (3.96) وبانحراف معياري (1.16) تليها عبارة أهتم بمعرفة أخبار الموظفين داخل المؤسسة كالمشاركة في مهام عمل داخلية أو خارجية أو وضعهم الإجتماعي والإقتصادي بمتوسط حسابي (3.82) وبانحراف معياري (1.15) وجاءت عبارة أهتم بسؤال زملائي عن بعض الأخبار التي سمعتها عن المؤسسة وليس لها علاقة بعلمي بمتوسط حسابي (3.80) وبانحراف معياري (1.17) واخيراً جاءت عبارة أهتم بمعرفة من يريد أن يحصل على ترقية من موظفي المؤسسة بمتوسط حسابي (3.72) وبانحراف معياري (1.17).

4.2.8 النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن

هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لسوء السلوك التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، والمسمى الوظيفي، والمستوى التعليمي، ومكان السكن؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للأسئلة الفرعية التالية:

❖ السؤال الفرعي الأول

هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لسوء السلوك التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة تعزى لمتغير الجنس؟

للإجابة عن هذا السؤال الفرعي الاول تم تحويله للفرضية التالية:

نتائج اختبار الفرضية:

"لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لسوء السلوك التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة تعزى لمتغير الجنس"

ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة افراد عينة الدراسة على اشكال سوء السلوك التنظيمي بكافة أشكاله. فقد تم استخدام اختبار (ت) للمتغيرات المستقلة بسبب وجود متغير ضابط بخيارين (ذكر، أنثى) وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (4.8) التالي:-

الجدول رقم (4.8) : نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لاستجابة افراد عينة الدراسة حول اشكال لسوء التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة تبعا لمتغير الجنس

الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة(ت)	مستوى الدلالة(sig)
ذكر	13	3.74	.54187	48	5.044	0.029
أنثى	37	3.88	.35019			

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يتبين من الجدول رقم (4.8) أن قيمة مستوى الدلالة هي 0.029 وهذه القيمة اقل من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، أي انه يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسوء السلوك لتنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة تعزى لمتغيرات الجنس". ومن الجدول السابق نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفئة الذكور (3.74) وفئة الإناث (3.85). وبذلك تم رفض الفرضية.

وكجزء من الإجابة على السؤال الثامن في هذه الدراسة يمكن القول بان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسوء السلوك التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة تعزى لمتغيرات الجنس.

❖ السؤال الفرعي الثاني

هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لسوء السلوك التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة تعزى لمتغير العمر؟

للإجابة عن هذا السؤال الفرعي الثاني تم تحويله للفرضية التالية:

نتائج اختبار الفرضية:

"لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لسوء التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة تعزى لمتغير العمر"

من أجل دراسة صحة الفرضية القائلة تم احتساب المتوسطات الحسابية لاستجابة افراد عينة الدراسة على اشكال سوء السلوك التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة تبعاً لمتغير العمر .

جدول رقم (4.9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد عينة الدراسة حول اشكال لسوء التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة حسب العمر .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئة العمرية
0.1546	2.88	4	اقل من 30 عام
0.2707	2.72	25	30 - 40 عام
0.2508	2.79	16	41 - 50 عام
0.2570	2.98	5	أكثر من 50 عام

يتضح من خلال الجدول رقم (4.9) إن هناك فروق بين الأوساط الحسابية لفئات متغير العمر في أشكال سوء التنظيمي وللتحقق ما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول رقم (4.10) يوضح ذلك:

الجدول رقم (4.10) : نتائج اختبار التباين الأحادي لاستجابة افراد العينة حول اشكال سوء السلوك التنظيمي تبعا لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة (P)
المربعات بين الفئات	.341	3	.114	1.719	.176
المربعات الداخلية	3.038	46	.066		
المجموع الكلي	3.379	49			

*دال إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

تبين من الجدول رقم (4.10) أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.719) ومستوى الدلالة هي (0.176) وهذه القيمة أكبر من القيمة لمحددة في الفرضية وهي (0.05)، أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، لأشكال سوء السلوك التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة تبعا لمتغير العمر وبذلك تم قبول الفرضية.

❖ السؤال الفرعي الثالث

هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لسوء السلوك التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة تعزى

لمتغير المسمى الوظيفي؟

للإجابة على هذا السؤال تم تحويله للفرضية التالية:

نتائج اختبار الفرضية

"لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لسوء السلوك التنظيمي لدى العاملين

في وزارة شؤون المرأة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي"

من أجل دراسة صحة الفرضية القائلة تم احتساب المتوسطات الحسابية لاستجابة افراد عينة الدراسة على

اشكال سوء السلوك التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة تبعاً للمسمى الوظيفي

جدول رقم (4.11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد عينة الدراسة حول اشكال

لسوء التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة تبعاً للمسمى الوظيفي.

المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موظف إداري	5	2.79	0.3204
رئيس قسم	16	2.80	0.1928
موظف خدمات	5	2.77	0.4245
مدير دائرة	16	2.72	0.2465
رئيس قسم	3	3.02	0.4502
مدير عام فأكثر	5	2.75	0.1841

يتضح من خلال الجدول رقم (4.11) إن هناك فروق بين الأوساط الحسابية لفئات متغير المسمى الوظيفي في أشكال سوء التنظيمي وللتحقق ما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول رقم (4.12) يوضح ذلك:

الجدول رقم (4.12) : نتائج اختبار التباين الأحادي لاستجابة افراد العينة حول اشكال سوء السلوك التنظيمي تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة (P)
المربعات بين الفئات	.238	5	.048	.667	.651
المربعات الداخلية	3.141	44	.071		
المجموع الكلي	3.379	49			

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

تبين من الجدول رقم (4.12) أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.667) ومستوى الدلالة هي (0.651) وهذه القيمة أكبر من القيمة لمحددة في الفرضية وهي (0.05)، أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، لأشكال سوء السلوك التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي. وبذلك تم قبول الفرضية.

❖ السؤال الفرعي الرابع

هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لسوء السلوك التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة تعزى لمتغير المستوى التعليمي؟

للإجابة على هذا السؤال تم تحويله للفرضية التالية:

نتائج اختبار الفرضية

"لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لسوء السلوك التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة تعزى لمتغير المستوى التعليمي"

من أجل دراسة صحة الفرضية القائلة تم احتساب المتوسطات الحسابية لاستجابة افراد عينة الدراسة على اشكال لسوء التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة تبعاً المستوى التعليمي.

جدول رقم (4.13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد عينة الدراسة حول اشكال لسوء التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة تبعاً المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ثانوي فما دون	3	2.97	0.27651
ثانوي	5	2.61	0.40528
دبلوم متوسط	4	2.71	0.35141
بكالوريوس	26	2.80	0.25335
ماجستير فاعلى	12	2.79	0.16939

يتضح من خلال الجدول رقم (4.13) إن هناك فروق بين الأوساط الحسابية لفئات متغير المستوى التعليمي في اشكال سوء التنظيمي وللتحقق ما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول (4.14) يوضح ذلك:

الجدول رقم (4.14) : نتائج اختبار التباين الأحادي لاستجابة افراد العينة حول اشكال سوء السلوك التنظيمي تبعا لمتغير المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة (P)
المربعات بين الفئات	.278	4	.070	1.009	.413
المربعات الداخلية	3.101	45	.069		
المجموع الكلي	3.379	49			

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

تبين من الجدول رقم (4.14) أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.009) ومستوى الدلالة هي (0.413) وهذه القيمة أكبر من القيمة لمحددة في الفرضية وهي (0.05)، أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، لاشكال سوء السلوك التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة تبعا لمتغير المستوى التعليمي. وبذلك تم قبول الفرضية.

❖ السؤال الفرعي الخامس

هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لسوء السلوك التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة تعزى لمتغير مكان السكن؟

للإجابة عن هذا السؤال الفرعي الخامس تم تحويله للفرضية التالية:

نتائج اختبار الفرضية:

"لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لسوء السلوك التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة تعزى لمتغير مكان السكن"

ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة افراد عينة الدراسة على اشكال سوء السلوك التنظيمي بكافة أشكاله. فقد تم استخدام اختبار (ت) للمتغيرات المستقلة بسبب وجود متغير ضابط بخيارين (مدينة، قرية) وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (4.15) التالي:-

الجدول رقم (4.15) : نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لاستجابة افراد عينة الدراسة حول اشكال لسوء التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة تبعا لمتغير مكان السكن

مكان السكن	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة(ت)	مستوى الدلالة(sig)
مدينة	31	3.87	.3995	48	1.275	0.264
قرية	19	3.81	.4296			

*دال احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يتبين من الجدول رقم (4.15) أن قيمة مستوى الدلالة هي 0.264 وهذه القيمة اكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، أي انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسوء السلوك لتنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة تعزى لمتغيرات مكان السكن ".ومن الجدول السابق نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لسكان المدينة قد بلغ (3.87) وسكان القرى ب (3.81). وبذلك تم قبول الفرضية الفرضية. وكجزء من الإجابة على السؤال الثامن في هذه الدراسة يمكن القول بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسوء السلوك التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة تعزى لمتغيرات مكان السكن .

❖ السؤال الفرعي السادس

هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لسوء السلوك التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة؟
للإجابة على هذا السؤال تم تحويله للفرضية التالية:

نتائج اختبار الفرضية:

"لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لسوء السلوك التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة"

من أجل دراسة صحة الفرضية القائلة تم احتساب المتوسطات الحسابية لاستجابة افراد عينة الدراسة على اشكال سوء السلوك التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة تبعاً لعدد سنوات الخبرة.

جدول رقم (4.16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد عينة الدراسة حول اشكال لسوء التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة تبعاً لعدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1- 5 أعوام	13	2.75	0.2750
6 - 10 أعوام	12	2.73	0.2217
11 - 15 عام	15	2.82	0.2936
16 عام فاكثراً	10	2.82	0.2657

يتضح من خلال الجدول رقم (4.16) إن هناك فروق بين الأوساط الحسابية لفئات متغير عدد سنوات الخبرة في اشكال سوء السلوك التنظيمي وللتحقق ما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول رقم (4.17) يوضح ذلك:

الجدول رقم (4.17): نتائج اختبار التباين الأحادي لاستجابة افراد العينة حول اشكال سوء السلوك التنظيمي
تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة (P)
المربعات بين الفئات	0.088	3	0.029	0.412	0.745
المربعات الداخلية	3.290	46	0.072		
المجموع الكلي	3.379	49			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

لوحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.412) ومستوى الدلالة هي (0.745) وهذه القيمة اكبر من القيمة لمحددة في الفرضية وهي (0.05)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، لاشكال سوء السلوك التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة. وبذلك تم قبول الفرضية.

ملخص للإجابة على السؤال الثامن بشأن هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لسوء السلوك التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، والمسمى الوظيفي، والمستوى التعليمي، ومكان السكن؟ فقد أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أن هناك فروق لاستجابة افراد عينة الدراسة على اشكال سوء السلوك التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة تبعاً للجنس ومكان السكن، في حين اشارت نتائج التحليل الفرضيات أنه لا يوجد فروق لاستجابة افراد عينة الدراسة على اشكال سوء السلوك التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة تبعاً لمتغير العمر والمسمى الوظيفي والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة.

4.2.9 النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع

هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لسوء السلوك التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة تعزى لمتغيرات الحوافز، الدافعية، التعلم، الإدراك، الإحباط، التقييم والرقابة، الإحباط، الصراع؟

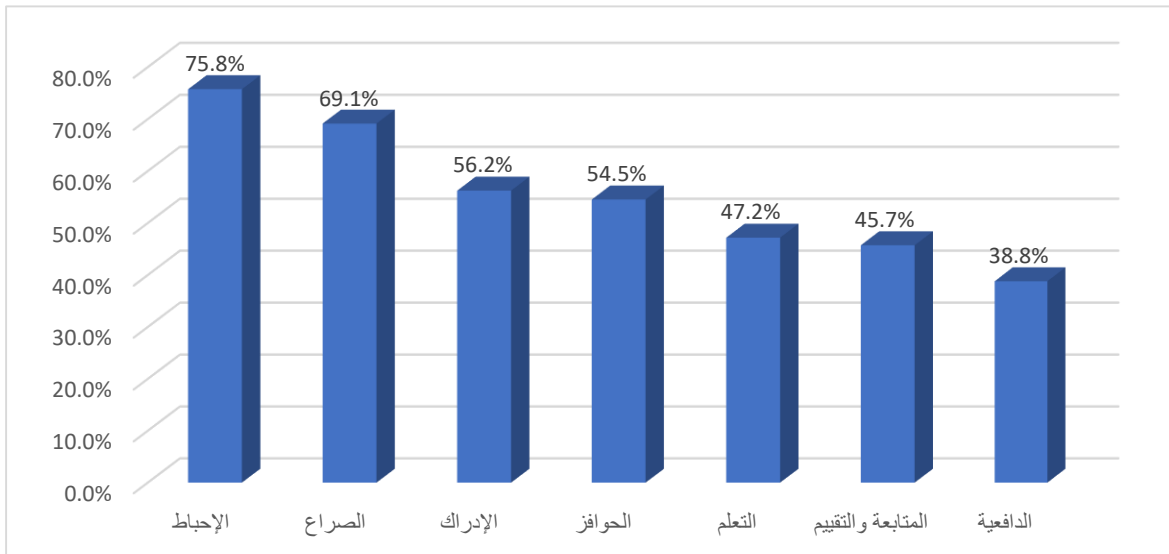
للإجابة على هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر المتغيرات التي تؤثر في سوء السلوك التنظيمي للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة والمتمثل بالحوافز، الدافعية، التعلم، الصراع، الإدراك (الوعي والانتباه للمنبهات)، الإحباط والمتابعة والتقييم. كما هو موضح في الجدول رقم (4.18) التالي.

جدول رقم (4.18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمتغيرات التي تؤثر في سوء السلوك التنظيمي للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة.

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الترتيب المتوسط الحسابي	درجة المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	الحوافز	55%	2.7267	الرابعة	متوسطة	0.70047	26%
2	الدافعية	39%	1.9400	السابعة	منخفضة	0.71286	37%
3	التعلم	47%	2.3600	الخامس	متوسطة	0.61571	26%
4	الصراع	69%	3.4571	الثانية	متوسطة	0.50652	15%
5	الإدراك (الوعي والانتباه للمنبهات)	56%	2.8120	الثالثة	متوسطة	0.80955	29%
6	الإحباط	76%	3.7880	الأولى	عالية	0.83535	22%
7	المتابعة والتقييم	46%	2.2867	السادسة	منخفضة	0.70714	31%
	الدرجة الكلية	56%	2.7785		متوسطة	0.26259	9%

لوحظ من الجدول (4.18) والذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة. أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.77) وانحراف معياري (0.263) بنسبة مئوية (56%) وهذا يدل على أن توجهات افراد العينة جاء بدرجة متوسطة ونسبة مئوية مقبولة على المتغيرات المؤثرة على السلوك التنظيمي. وكما اشارت نتائج التحليل الى أن الدافعية حصلت على اعلى متوسط حسابي من بين المتغيرات المؤثرة على السلوك التنظيمي، حيث كانت قيمته (4.06). ثم تلاها متغير المتابعة والتقييم من حيث درجة التأثير على السلوك التنظيمي بمتوسط حسابي قيمته (3.71)، وكما لوحظ أن متغير التعليم جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.62)، في حين وجد أن الحوافز جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.27)، وجاء متغير الادراك في المرتبة الخامسة، بينما حصل متغير الصراع على المرتبة السادسة، والإحباط على المرتبة السابعة من حيث درجة التأثير على السلوك التنظيمي لدى للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة. (انظر الشكل ادناه)

الشكل (2): النسبة المؤثرة على السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة



للإجابة على هذا السؤال هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لسوء السلوك التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة تعزى لمتغيرات الحوافز، الدافعية، التعلم، الإدراك، الإحباط، التقييم والرقابة، الإحباط، الصراع.

للإجابة على هذا السؤال تم تحويله للفرضية التالية:

"لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين سوء السلوك التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة والمتغيرات المؤثرة بالسلوك التنظيمي والمتمثل بالحوافز، الدافعية، التعلم، الصراع، الإدراك (الوعي والانتباه للمنبهات)، الإحباط والمتابعة والتقييم"

ومن أجل اختبار هذه الفرضية، قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط بين الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة التي تعبر عن أشكال سوء السلوك التنظيمي والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة التي تعبر عن المتغيرات المؤثرة في السلوك التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة. وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (4.19) التالي:

الجدول (4.19) نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين سوء السلوك التنظيمي والمتغيرات المؤثرة على سلوك التنظيمي

الرقم	المتغيرات المؤثرة على السلوك التنظيمي	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	الحوافز	-0.280*	0.049
2	الدافعية	-0.249	0.082
3	التعلم	-0.209	0.062
4	الصراع	.299*	0.035
5	الإدراك (الوعي والانتباه للمنبهات)	-.281*	0.048
6	الإحباط	.336*	0.017

0.067	-0.191	المتابعة والتقييم	7
-------	--------	-------------------	---

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

يوضح الجدول رقم (4.19)، بشكل عام الى وجود ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\geq \alpha$ (0.05) بين سوء سلوك التنظيمي والمتغيرات المؤثرة على سلوك التنظيمي. اما على مستوى المتغيرات بشكل منفرد، فتشير المعطيات الواردة في الجدول الى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيرين الصراع والإحباط وسوء السلوك التنظيمي، بحيث كلما زاد الصراع والإحباط لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة يزداد سوء سلوك التنظيمي. وكما لوحظ أن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية ما بين المتغيرات المؤثرة في السلوك التنظيمي المتمثلة في الحوافز، الدافعية، التعليم، الإدراك والمتابعة والتقييم وسوء السلوك التنظيمي، بحيث كلما زادت أحد هذه المتغيرات لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة يقل سوء السلوك التنظيمي. وبذلك تكون الفرضة قد رفضت.

النتائج والتوصيات:

لقد توصل الباحث من خلال تحليل النتائج إلى مجموعة من الإستنتاجات والتي يمكن تلخيصها ومناقشتها كالتالي:

5.1 الاستنتاجات

1. تعتبر ظاهرة سلوك السلوك التنظيمي من الظواهر المنتشرة داخل بيئات العمل ولكن بمستويات مختلفة، الأمر الذي ينطبق على حالة وزارة شؤون المرأة.
2. إنّ سوء السلوك المتمثل في اهدار الوقت لدى العاملين في الوزارة متوفر كأحد اشكال سوء السلوك لدى ما يقارب ربع موظفي/ات الوزارة.
3. إنّ ثلثي العاملين في وزارة شؤون المرأة يشعرون بوقت فراغ على الرغم من تكليفهم بمهام عمل، ما يعني ضرورة تطوير آلية المتابعة في العمل داخل الدوائر المختلفة، حيث أن وقت الفراغ له انعكاس على نفسية العاملين ما يعطي مؤشراً على أن الخطط للدوائر المختلفة على محك التنفيذ.
4. إنّ 25.7% من الموظفين لديهم مستوى أداء متدنٍ وهذا يعد من أبرز أشكال سوء السلوك في المؤسسة، إذ لا يمكن ان تتحقق خطط وأهداف المؤسسة في ظل وجود ما يقارب ثلث الموظفين لا يقومون بأداءهم على المستوى المطلوب، ومن هنا لا بد من التأكيد على ضرورة أن تراجع المؤسسة أداء موظفيها حتى تحقق خططها وأهدافها بنسب عالية.
5. إنّ 30% من الموظفين يشعرون بأن هناك تضارب ما بين مهام العمل وهذا التضارب يعكس إلى حد ما عدم وضوح في توزيع المهام ما بين الدوائر والإدارات المختلفة في الوزارة وهذا يدل إلى حد ما على وجود ضعف في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

6. إنّ هناك 19% من الموظفين/ات يميلون الى تشكيل مجموعات عمل غير رسمية أو تحزبات شخصية بهدف التأثير على عمل المؤسسة، ويعتبر هذا من أخطر أشكال سوء السلوك ممارسة داخل المؤسسة لما له من أثر سلبي على مستوى إلتزام الموظف بواجباته الوظيفية التي وضحتها القوانين والانظمة.
7. يوجد غالبية لا تحترم التسلسل الإداري للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة بشكل عام.
8. يوجد عدم ثقة لدى 19% من الموظفين برئيسهم المباشر وطبيعة المهام التي يوكلها لهم من أجل إنجازها.
9. إنّ ظاهرة التظاهر بالعمل لدى العاملين لدى وزارة شؤون المرأة موجودة لدى 15% من موظفي/ات الوزارة.
10. يوجد حوالي 23% من الموظفين/ات يقومون بأعمال يشعرون بأنها غير ضرورية للوزارة، وهذا يعكس إلى حد ما عدم وضوح خطة واهداف الوزارة لديهم وكذلك عدم قدرة الرئيس المباشر الى حد ما على توزيع المهام بالشكل الصحيح.
11. إنّ حوالي 19% من الموظفين/ات يقوموا باستخدام موجودات المؤسسة بشكل غير سليم وهنا يمكن القول بأن هناك ما نسبته 19% من موجودات المؤسسة تستخدم بشكل غير مناسب، إما بسبب عدم فهم هؤلاء الموظفين الذين يقوموا بإستخدام هذه الموجودات بالضوابط والانظمة التي تبين اليات إستخدام موجودات المؤسسة أو لعدم وجود أنظمة رقابية كافية تضمن إستخدام هذه الموجودات بشكل سليم.
12. يوجد ما يقارب 19% من الموظفين/ات يمارسون بث الإشاعات داخل المؤسسة وهي ظاهرة خطيرة تنعكس على إستقرار البيئة الداخلية للمؤسسة، ما يدل على وجود وقت كبير من العمل الى حد ما يضيع في البحث والتحري عن الاخرين مما يؤدي إلى عدم التركيز لدى ما يقارب من 81% من الموظفين في عملهم.
13. لا يوجد فروق لاستجابة افراد عينة الدراسة على اشكال سوء السلوك التنظيمي لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة تبعاً لمتغير الجنس ومكان السكن والعمر والمسمى الوظيفي والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة.

14. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيرين الصراع والإحباط وسوء السلوك التنظيمي، بحيث كلما زاد الصراع والإحباط لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة يزداد سوء سلوك التنظيمي.
15. توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية ما بين المتغيرات المؤثرة في السلوك التنظيمي والمتمثلة في الحوافز، الدافعية، التعليم، الإدراك والمتابعة والتقييم وسوء السلوك التنظيمي، بحيث كلما زادت أحد هذه المتغيرات لدى العاملين في وزارة شؤون المرأة يقل سوء السلوك التنظيمي.

5.2 التوصيات:

فى ضوء الإطار النظري للدراسة والنتائج السابقة التي أسفرت عنها الدراسة، ومن أجل المساهمة في إدارة سوء السلوك التنظيمي، بما يكفل إلتزام الموظفين بأداء واجباتهم الوظيفية بكفاءة وفاعلية، فإن الباحث يقترح التوصيات التالية:

1. العمل على زيادة اهتمام العاملين بالأنماط السلوكية الفعالة التي تساهم في تعزيز مكانة الوزارة وتطويرها، وهذا يتم من خلال إلمام ومعرفة العاملين بالقواعد والنظريات العلمية المنصوص عليها في العلوم السلوكية، بحيث تقوم إدارة الوزارة بالتركيز على السلوك التنظيمي الذي ينسجم مع ثقافة الوزارة، وذلك من خلال البرامج التدريبية الخاصة بذلك، وأيضاً من خلال اللوائح والنشرات الداخلية التي تصدرها إدارة الوزارة، بهدف توعية العاملين بأهمية السلوك التنظيمي الفعال وأثره على مستوى أداء الوزارة.
2. ضرورة رفع دافعية الموظفين عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية والمعنوية مع التأكيد على ربط الحوافز بشكل مباشر مع نتائج الأعمال (إيجاباً أو سلباً). وتوفير كافة الإمكانيات التي تساعد على إنجاز مهامهم الوظيفية الموكلة إليهم، وتكريم المتميزين منهم ومنحهم ما يستحقونه من مكافآت تشجيعية سواء كانت مادية أو معنوية، وذلك لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، مما يساهم في زيادة مستوى الولاء والانتماء للوزارة وبالتالي يساعد في إنجاز الأعمال ويساهم في رفع مستوى كفاءة وفعالية العاملين لدى الوزارة.

3. منح الثقة وإعطاء الفرصة للموظفين لإظهار إبداعاتهم، وذلك من خلال اتباع الأسلوب الديمقراطي (التشاورى) في الإدارة وتفويض الصلاحيات لهم، الأمر الذي يشعرهم بمكانتهم وبتقّة الإدارة فيهم وكذلك زيادة ثقتهم بانفسهم ومضاعفة نشاطهم كي يبداوا أهلا لتحمل المزيد من الواجبات، الأمر الذي سيساعد في تحسين أدائهم وزيادة إلتزامهم الوظيفي.

4. العمل على خفض مستوى الضغوط النفسية، الإدارية، والاجتماعية، والاقتصادية، وغيرها، التي يتعرض لها العاملون بالوزارة أثناء أدائهم لواجباتهم اليومية، من خلال إقامة الدورات التدريبية لكيفية التعامل مع هذه الضغوط.

5. ضرورة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل الوزارة، لأن الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية يساهم في تنمية وتطوير السلوك التنظيمي، وذلك من خلال التطوير والتحديث المستمر للعناصر التي تشكل الثقافة التنظيمية، وهذا يتم من خلال تحديد نقاط القوة لهذه العناصر والعمل على تعزيزها، وتحديد نقاط الضعف والعمل على معالجتها والنهوض بها، ويتم ذلك من خلال الدوائر المعنية في الوزارة، بهدف تجسيد وتطوير الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف الوزارة.

6. العمل على اشراك العاملين في وزارة شؤون المرأة في صياغة رؤية ورسالة الوزارة بشكل اكبر من أجل تعزيز الدافعية لديهم.

7. ضرورة تطوير نماذج المتابعة والتقييم في الوزارة بما يتناسب مع مفاهيم السلوك التنظيمي.

8. ضرورة تفعيل وتطبيق نظام المتابعة والتقييم وان يقوم على مؤشرات الاداء والمؤشرات التي تقوم عليها الخطط الاستراتيجية والتنفيذية.

9. العمل على تعزيز روح الانتماء واعادة بناء العلاقات الاجتماعية عند افراد المؤسسة او الوزارة ورفع الوعي لديهم من خلال ورش عمل توعوية.

10. التاكيد على الخطط بشقيها الاستراتيجي والتنفيذي واعادة تعميمها ونشرها ومناقشتها مع العاملين في الوزارة.

11. تحديث وتطوير هيكلية الوزارة من خلال إتباع أسس علمية وعملية، وعمل لوائح تنظيمية تحدد المهام والصلاحيات لمختلف المستويات الوظيفية ووضع وصف وظيفي واضح يوضح العلاقات المهنية بين

كافة المستويات الوظيفية داخل الوزارة، مع ضرورة التوافق ما بين أعضاء الإدارة العليا على أهمية إتباع اليات تضمن إحترام التسلسل الإداري.

12. ضرورة عقد إجتماعات ما بين أعضاء الإدارة العليا تناقش ضرورة توفير قدر من الحرية للموظفين بالتفكير في توفير بدائل وطرق أفضل للقيام بعملهم ومناقشتها وتبني البدائل الناجعة منها وتعميمها على الموظفين.

13. وضع برامج داعمة للقيادة الناجحة من خلال إستهداف الفئات العليا والفئات المتوسطة داخل الوزارة ضمن برنامج تدريبي يعمل على رفع الوعي لدى هؤلاء في أساليب تطوير السلوك التنظيمي.

14. اعتماد نظام التقييم المتوفر لدى ديوان الموظفين العام والموارد البشرية وإشراك الموظفين في تطويره وتعديله ليكون اداة للقياس في المستقبل.

15. عقد إجتماعات دورية ما بين الإدارة العليا والموظفين من أجل تذويب الحواجز ما بين الموظفين وصناع القرار.

16. عقد ورش عمل من أجل تطوير نمط القيادة لدى الفئة العليا يعمل على تقريب الموظفين وإمتصاصهم ويكون قادر على التعامل مع المتغيرات لدى هؤلاء الموظفين.

17. العمل على تطوير جائزة من قبل إدارة المؤسسة لتمييز الموظفين الذين يتميزون بسلوكهم الجيد داخل المؤسسة من أجل تحفيزهم على الإلتزام بقوانين وضوابط وأخلاقيات المهنة.

18. طرح المشاكل التي تواجه الموظفين داخل الوزارة من خلال ورش عمل حيث يتم جمع هذه المعلومات ومناقشتها وتحليلها وأخذ رأي الموظفين فيها وتصور مقترحاتهم ومن ثم صياغة خطة عمل قابلة للتنفيذ من أجل تحسين السلوك التنظيمي.

19. تطوير العمل وذلك من خلال إضافة مهام أخرى نوعية تؤدي إلى زيادة التشويق والتنويع وإزالة الضجر أو الملل الذي قد ينجم من العمل اليومي والمتكرر.

20. تفعيل أنظمة إلكترونية حديثة تساهم في تطوير الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين العاملين في وزارة شؤون المرأة.

21. ضرورة تعميم ومناقشة نتائج هذه الدراسة ومشاركتها مع جهات الإختصاص على مستوى الدولة مثل ديوان الموظفين العام من أجل العمل على تبني اليات عمل جديدة تكفل إلتزام الموظفين بواجباتهم الوظيفية بكفاءة وفعالية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- أحمد، حبيبة محمد دفع الله، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين بوزارة الاستثمار - دراسة حالة - الفترة 2003-2006، جامعة الخرطوم، السودان، 2007
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2002
- باجابر، عادل، الاتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين والأخصائيات الاجتماعيات العاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية بالمنطقة الغربية، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة، 1996
- بحر، يوسف عبد عطية، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام "دراسة ميدانية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة"، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010
- بريطل، فاطمة الزهراء، أهمية التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
- بشناق، باسم، الوظيفة العامة في فلسطين بين القانون والممارسة، الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن، رام الله، فلسطين، 2002
- بلل، عبد الحق على ابراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015
- البياني، شهاب، الصراع الإداري: دوافعه وأطرافه وكيفية إدارته، مقال منشور على مجلة الوقائع الدولية.

- تيشات، سلوى، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية: نيوزلندا، فرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2015.
- جبريل، عبد الهادي ابكر، أثر العوامل السلوكية في أداء العاملين بإدارات الخدمات التعليمية، دراسة حالة وصفية: للمرحلة الثانوية بمحلية الدويم 2003-2008، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان، 2011
- الحراحشة، حسين محمد، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، شارع الملكة رانيا، مقابل كلية الزراعة، 2012
- حريم، حسين، إدارة المنظمات العامة منظور كمي، دار الجامعة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2003
- حمزاوي، محمد سيد، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2008.
- الحنفي، عبد المنعم، علم النفس في حياتنا اليومية، ط1، مكتبة مديولي، القاهرة، 1995.
- الحنيطي، محمد فالح، التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية بالأردن، مجلة المنارة، المجلد 7، العدد 2، الأردن، 2001.
- الخالدي، ابراهيم بدر شهاب، السلوك التنظيمي، منحى تطبيقي معاصر، دار الإعلام، ط1، الأردن، 2012
- الخليل، ابراهيم، استراتيجيات إدارة الصراع، مقال منشور في جريدة باب المقال، 2008/2/18، الرياض

- الخرابشة، عمر، الحوافز وتطبيقاتها: متى يقرر المدراء منح الحوافز للموظفين ولماذا، مجلة الإنماء والإدارة، عمان، 17 (36) ، 1995
- الخوالدة، محمد محمود، مقدمة في التربية، دار الميسرة، ط1، عمان، 2003
- خيرة، بغدادي، الصراع التنظيمي وأثره على العامل في المنظمة: دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز بورقلة، الجزائر، 2014
- درة عبد الهادي، الصباغ زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- رسلان، أنور أحمد، الوسيط القانون الإداري الوظيفة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1997.
- زويلف، مهدي، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، عمان، دار مجدلاوي للنشر، 2000
- ساسي، فائزة، طبيعة إدراك الطالب الجامعي لمفهوم الوعي بذاته: دراسة ميدانية لطلبة العلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر 2012
- السالم، مؤيد سعيد، نظريات المنظمة مداخل وعمليات، بغداد، مطبعة شفيق، 1988.
- السلمي، علي، تحليل النظم السلوكية، دار غريب للطباعة والنشر، 1995
- سميع، زيد صالح حسن، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، مصر.
- شاويش، مصطفى، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، 2005.

- الشرقاوي، علي، وظائف منشأة الأعمال، دار الجامعات العربية، الإسكندرية، 1979
- شكري، مرح طاهر، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدي مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، جامعة النجاح الوطنية، 2016
- الشماع، خليل محمد وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2005.
- شنشونة، محمد، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 33، 2014، ص109
- شنطاوي، علي خطار، الوجيز في القانون الإداري، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
- صالح، عادل والسالم، مؤيد، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، عمان، 2006.
- الطماوي، سليمان، مبادئ القانون الإداري، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1966.
- طومبسون، بول، أكرويد، ستيفن، سوء السلوك التنظيمي- حقل معرفي جديد، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002
- عبد الهادي، أحمد ابراهيم، الدافعية ومستوى الأداء، الإدارة- الأسس والمبادئ العلمية، 2000-2001
- عبد الهادي، سامي، المشكلات التربوية والسلوكية، الجامعة العربية المفتوحة، الكويت، 2008.
- عبد الوهاب، أحمد جاد، السلوك الوظيفي، دار أم القرى، المنصورة، 1996
- عبد الوهاب، أحمد جاد، السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، ط1، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية، 2000.

- عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر، عمان، 2006
- عمرية، جاكلين تحسين، التعيين في الوظيفة العمومية: دراسة مقارنة، جامعة النجاح الوطنية، 2014.
- العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2004
- عنصر، يوسف وآخرون، أهم المحددات السيكو-سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية- جامعة الوادي، العدد السابع، 2014
- عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لمسان، 2011.
- القحطاني، سالم بن سعيد، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، ط2، مرامر للطباعة والتغليف، الرياض، السعودية، 2008
- لزهري، ربحي، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، 2017
- اللوزي، موسى، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، عمان، الأردن، 2012.
- الماضي، مساعد، معوقات الاتصال الإداري انعكاساتها على الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية بإمارة منطقة الرياض، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض. 1417هـ
- مجلس الوزراء - السلطة الوطنية الفلسطينية، مدونة السلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة، مرفق لقرار مجلس الوزراء رقم (14/23/04 م.و/س.ف)، 2012.

- المدهون، موسى، الجزراوي، ابراهيم، تحليل السلوك التنظيمي، ط1، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995
- مسعد، رأفت سمير، إدارة السلوك التنظيمي وتقييم الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط العمراني ولاية الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016
- مصطفى، أحمد، إدارة الموارد البشرية- الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، المؤلف، القاهرة، مصر، 2004.
- المغربي، عبد الحميد، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المنصورة، 2007.
- المغربي، كمال محمد، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 1995.
- المليجي، حلمي، علم النفس الإكلينيكي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2000
- منصور، بوبكر، واقع سوء السلوك التنظيمي داخل المؤسسات العمومية الجزائرية: بعض الإدارات العمومية بولاية الوادي نموذجاً، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 42، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015
- المهدي، سوزان وحسام هيبية، استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية، ع 24، ج4، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية، 2000
- هلال، محمد عبد الغني، التفكير والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، مركز تطوير الأداء للتنمية والنشر، 2009.
- هيجان، عبد الرحمن أحمد، معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، مجلد 39، ع1، الرياض.

- هيجان، عبد الرحمن بن أحمد، التعلم التنظيمي - مدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مجلد الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 4، الرياض، 1998

- وزارة شؤون المرأة: <https://www.mowa.pna.ps/item-1495090747>

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

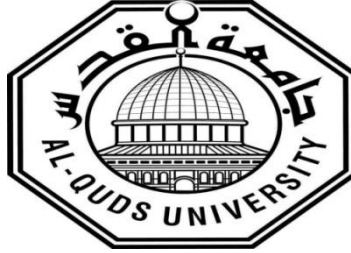
- Guth, William, personnel values and corporate strategy, Harvard busines review.1965
- March J. and Simon H., (1958), "Organization", Wiley & Sons, New York.
- Leavitt H. (1964), "Managerial Psychology", University of Chicago, Chicago.

ملحق (1): قائمة أسماء المحكمين

الرقم	الإسم	الوظيفة	المؤسسة
1	د. عمر الريمأوى	أستاذ مشارك	جامعة القدس
2	د. إياد خليفة	أستاذ مساعد	جامعة القدس
3	د. منصور غرابية	أستاذ مساعد	جامعة القدس
4	د. عبدالوهاب الصباغ	أستاذ مساعد	جامعة القدس
5	د. يوسف أبوفارة	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة
6	د. بسام بنات	أستاذ مشارك	جامعة القدس
7	د. عفيف زيدان	بروفيسور	جامعة القدس
8	د. سلوى البرغوثى	أستاذ مساعد	جامعة القدس
9	د. نضال درويش	أستاذ مساعد	جامعة القدس
11	د. ناصر جرادات	أستاذ مشارك	الجامعة الإهلية بيت لحم
12	أ. سامى سحويل	مدير التخطيط	وزارة شؤون المرأة

ملحق (2): الإستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الماجستير في التنمية المستدامة مسار بناء مؤسسات وتنمية الموارد البشرية

معهد التنمية المستدامة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب بإجراء دراسة ميدانية حول (واقع سوء السلوك التنظيمي لدى الموظفين في الوظيفة العمومية)، بهدف التعرف على واقع سوء السلوك التنظيمي للأفراد العاملين لدى وزارة شؤون المرأة. علماً بأن بيانات الدراسة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم الحفاظ على سريتها، ولا يُطلب منك كتابة إسمك أو ما يشير إليك، شاكرين لك حُسن تعاونك.

بإشراف د. أحمد حرزالله

إعداد الطالب: نشأت الحمادنة

التاريخ: نيسان 2018

القسم الأول : البيانات الشخصية

...../...../.....	التاريخ	M02	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	رقم الاستمارة	M01	
<input type="checkbox"/>	2. انثى	1. ذكر			الجنس	M03	
<input type="checkbox"/>	3. مخيم	2. قرية	1. مدينة			مكان السكن	M04
<input type="checkbox"/>	3. 41 لغاية 50 عام	2. 30 لغاية 40 عام	1. أقل من 30 عام	4. أكثر من 50 عام	العمر	M05	
<input type="checkbox"/>	3. أرمل/ة	2. متزوج/ة	1. أعزب / عزباء	4. مطلق/ة	الحالة الإجتماعية	M05	
<input type="checkbox"/>	3. رئيس قسم	2. موظف إداري	1. مساعد إداري	4. موظف خدمات (مراسل ، سائق ، مهني ، فني)	المسمى الوظيفي	M06	
<input type="checkbox"/>	7. مدير عام فما أعلى	6. رئيس وحدة	5. مدير دائرة	3. دبلوم متوسط	المؤهل العلمي	M07	
<input type="checkbox"/>	3. (11 – 15 عام)	2. (6 – 10 أعوام)	1. (1 - 5 أعوام)	4. (16 عام فأكثر)	عدد سنوات الخبرة لدى الوزارة	M08	

القسم الثاني: المتغيرات التي تؤثر في سوء السلوك التنظيمي

فيما يلي بعض المحاور الخاصة بالسلوك التنظيمي لدى موظفي وزارة شؤون المرأة، الرجاء بيان رأيك في العبارات التالية بناء على محاور الدراسة بوضع إشارة (X أو /) على أن لا يكون هناك أكثر من إختيار للإجابة على كل فقرة، علماً بأن المقياس في كل فقرة سيأخذ الشكل التالي:

1. أوافق بشدة 2. أوافق 3. محايد 4. لا أوافق 5. لا أوافق بشدة

الرقم	العبارة	المقياس لكل فقرة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	الحوافز					
M9	تلقيت حوافز مادية مناسبة جراء عملي في المؤسسة					
M10	تلقيت حوافز ادارية (ترقيات) جراء عملي في المؤسسة					
M11	تلقيت حوافز معنوية (دعم نفسي من رئيسي المباشر)					
M12	تلقيت حوافز مهنية (كإبتعاث لمهمة خارجية، دورة تدريبية، ورش عمل، حضور مؤتمرات)					
M13	أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي سنوياً					
M14	أحصل على التشجيع من قيادة الوزارة على عملي المتمن					
	الدافعية					
M15	قناعاتي الداخلية بأهداف الوزارة تدفعني للإهتمام بعملتي					
M16	قناعاتي بقضايا وحقوق المرأة تدفعني للإهتمام بعملتي					
M17	قناعاتي بإدارة الوزارة تدفعني للإهتمام بعملتي					
M18	قيم الوزارة (العدالة، الاحترام، الشفافية...) تدفعني للإهتمام بعملتي					
M19	حيي لعملي وطبيعة المهام الموكلة لي يدفعني للإهتمام بعملتي					
	التعلم					

					أملك الرغبة في تطوير نفسي على المستوى الأكاديمي	M20
					تعمل الوزارة على تشجيع الموظفين على التعلم وتطوير الذات	M21
					توفر الوزارة برامج تشجع الموظفين على التدريب وتطوير المعرفة	M22
					تتبع الوزارة سياسات تشجع الموظفين على تطوير انفسهم في الجانب الأكاديمي	M23
					أشعر بالرضا عن مستواي التعليمي الحاصل عليه	M24
					يؤثر مستواي التعليمي إيجاباً على تعامل إدارة الوزارة معي	M25
					الصراع	
					يوجد لدي صعوبات إدارية في التعامل مع رئيسي المباشر	M26
					يوجد لدي صعوبات في التعامل مع زملائي	M27
					يوجد لدي صعوبات في التعامل مع قيادة الوزارة	M28
					أواجه صعوبات في العمل لعدم وجود تسلسل إداري واضح	M29
					يوجد تعاون بين الموظفين في أداء المهام المشتركة بينهم	M30
					يوجد إتصال وتواصل بين الموظفين فعال وجيد	M31
					اشعر بأن هناك مصالح بين الموظفين تؤثر على تقييمي	M32
					الإدراك (الوعي والانتباه للمنبهات)	
					أعرف أكثر من زملائي عن أساليب العمل داخل الوزارة	M33
					أنا أستحق الترقيّة أكثر من زملائي في الوزارة	M34
					انا أقل الزملاء أخطاء في عملي داخل الوزارة	M35
					أشعر بالتمييز ضدي في العمل داخل الوزارة	M36
					أشعر أن إدارة الوزارة تهتم ببعض الموظفين أكثر مني	M37
					الإحباط	

					أشعر بأن عملي لا فائدة منه للمجتمع	M38
					أشعر بأن أهداف الوزارة لن تتحقق	M39
					أشعر بحالة من الإنطواء بسبب عملي في الوزارة	M40
					أشعر بحالة من الكبت بسبب عملي في الوزارة	M41
					أشعر أن إدارة الوزارة لن تقدر عملي حتى لو بذلت كل الجهد الذي أقدر عليه	M42
					المتابعة والتقييم	
					أشعر بأن تقييمي السنوي منصف لي	M43
					أشعر بأن متابعة أعمالي وتقييمها بشكل دوري مفيد للوزارة	M44
					يتم متابعة أعمالي وتقييمها ضمن معايير واضحة	M45
					أحصل على تغذية راجعة لتقاريرتي وأعمالي التي أقوم بها	M46
					أحصل على نقد بناء عند قيامي بأخطاء خلال إنجاز العمل	M47
					أحصل على فرصة أخرى من رئيسي المباشر إذا فشلت في أحد المهام	M48

القسم الثالث: أشكال سوء السلوك التنظيمي (هوكل فعل يقوم به الموظف وهو مخالف للأنظمة والقوانين الخاصة بالعمل داخل المؤسسة):

المقياس لكل فقرة					العبارة	الرقم
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق		
					إهدار الوقت	
					أهتم دائما بالحضور ومغادرة عملي في الموعد المحدد	M49

					أهتم بالحصول على أذونات مغادرة خاصة، عند إضطراري للمغادرة	M50
					أشعر بوقت فراغ أثناء العمل على الرغم من وجود مهام يجب أن أقوم بها	M51
					أقضي وقتي اليومي في تنفيذ المهام المطلوبة مني	M52
					ألتزم بحضور اجتماعات العمل ضمن الوقت المحدد	M53
					الأداء المتدني	
					أقوم بإعداد قائمة المهام اليومية والأسبوعية	M54
					أشعر بالتضارب بين مهام العمل اليومية وخطة الوزارة	M55
					أهتم بتنفيذ المهام لوحدي دون مشاركة مع الزملاء	M56
					أحرص على كتابة تقرير الإنجازات شهرياً	M57
					أقوم بإستمرار بالبحث والإطلاع لتطوير عملي	M58
					أشعر بالتضارب بين أهدافي الخاصة وأهداف الوزارة	M59
					المجموعات غير الرسمية (وهي المجموعات التي ليس لها علاقة بمصلحة العمل)	
					أطرح مشاكل الإدارية والوظيفية لمجموعة من الموظفين الذين أثق بهم داخل المؤسسة	M60
					أبوح بأسراري المهنية لمجموعة من الموظفين الذين أثق بهم	M61
					أتنمر حول العمل لمجموعة من الموظفين الذين أثق بهم	M62
					أمارس بعض النكات والسخرية مع زملائي الذين أثق بهم عن عمل المؤسسة	M63
					أقوم بالإجتماع مع عدد من الزملاء لشرب القهوة والتحدث في أمور عامة	M64
					علاقتي الجيدة بمديري تساعدني على تجاوز بعض المشاكل التي تواجهني بالعمل	M65

					علاقتي الجيدة بمجموعة من الموظفين داخل الوزارة يساعديني في تجاوز بعض المشاكل التي تواجهني داخل العمل	M66
					عدم إحترام التسلسل الإداري	
					أقوم بتجاوز مسؤولي المباشر أحياناً لرفع بعض مهام العمل لقيادة المؤسسة	M67
					أتحدث مع بعض الأشخاص للتوسط مع الإدارة العليا للحصول على ترقية	M68
					أتحدث مع قيادة المؤسسة لتكثيفي بمهام لم توكل لي من قبل رئيسي المباشر	M69
					أتحدث مع قيادة المؤسسة للتعبير عن عدم إرتياحي لعدم تكثيفي ببعض المهام	M70
					أتحدث مع قيادة المؤسسة عن بعض الموظفين الذين يمارسون أعمال لا تخدم المؤسسة	M71
					التظاهر بالإنشغال أثناء العمل	
					أتظاهر بالإنشغال عند قيامي بالمهام الموكلة لي	M72
					أسعى دائماً عند تأخري في إنجاز المهام لتبرير موقفي أمام مديري وزملائي	M73
					أهتم بممارسة التمارض والإعياء للتهرب من المهام الموكلة لي	M74
					أتمتع بالمهارة المهنية والمعرفة الفنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة.	M75
					أعتمد على زملائي في العمل في إنجاز المهام الموكلة لي	M76
					أقوم بأعمال أشعر أحياناً أنها غير ضرورية للوزارة	M77
					سوء إستخدام موارد وموجودات المؤسسة والتصرف فيها	
					أمارس حرية كاملة في التصرف بممتلكات المؤسسة	M78
					أقوم بإستخدام موارد الوزارة عند الحاجة إليها فقط في العمل	M79

					أقوم بإتلاف موارد الوزارة حتى إن كانت صالحة للإستخدام	M80
					يتوافر لدي الخبرة والكفاءة في إدارة موجودات وأصول الوزارة	M81
					يتوفر لدى الوزارة أدوات رقابة حديثة على موجودات وأصول الوزارة	M82
					ألاحظ أن بعض الزملاء يقوموا بإستخدام موجودات الوزارة بشكل سيء يؤدي إلى سرعة تلفها	M83
					أؤمن بأنه يجب المحافظة على موجودات الوزارة	M84
					بث الإشاعات	
					أهتم بمعرفة ما يدور داخل المؤسسة وليس له علاقة بعملية	M85
					أهتم بسؤال زملائي عن بعض الأخبار التي سمعتها عن المؤسسة وليس لها علاقة بعملية	M86
					أهتم بمعرفة من يريد أن يحصل على ترقية من موظفي المؤسسة	M87
					أهتم بمعرفة أخبار الموظفين داخل المؤسسة كالمشاركة في مهام عمل داخلية أو خارجية أو وضعهم الإجتماعي والإقتصادي	M88
					أشارك في نقل بعض الأخبار داخل الوزارة حتى لو لم أكن متأكداً من مدى صدقها	M89

إنتهى