



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس



الرقم التسلسلي: 2023/.....

رقم التسجيل (1): 171735087254

رقم التسجيل (2): 161635099769

## الثقة التنظيمية وعلاقتها بالسلوكيات المضادة للإنتاج

### لدى العاملين بعقود ما قبل التشغيل

دراسة ميدانية ببلديات المسيلة

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في

تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الدكتور:

مغار عبد الوهاب

شعبة: علم النفس

إعداد الطلبة:

- صالح أحلام

- كباش السعدية

السنة الجامعية: 2023/2022



## شكر وعرفان

بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله والشكر  
لله الذي وفقنا وأعاننا على إتمام هذه المذكرة  
نتقدم بالشكر الخاص للأستاذ الفاضل مغار عبد  
الوهاب على إشرافه التام على هذا البحث ودعمه  
لنا دعما كبيرا ولنصائحه الهادفة والقيمة  
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتنا أعضاء  
اللجنة كل باسمه وإلى أفراد اللجنة



الفهارس

## فهرس المحتويات

شكر وعرفان

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

أ..... مقدمة

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1- اشكالية ..... 5

2-فرضيات الدراسة..... 6

3-أهداف الدراسة..... 7

4-أهمية الدراسة..... 7

5-تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة ..... 8

6-الدراسات السابقة..... 9

### الفصل الثاني: الثقة التنظيمية

1- تعريف الثقة التنظيمية ..... 16

2- أهمية الثقة التنظيمية..... 18

3- المقاربات النظرية للثقافة التنظيمية..... 20

4- أبعاد الثقة التنظيمية ..... 24

5- فوائد الثقة التنظيمية..... 27

6- أنواع الثقة التنظيمية..... 28

7- خصائص الثقة التنظيمية..... 31

8- معوقات بناء الثقة التنظيمية ..... 32

### الفصل الثالث: السلوكيات المضادة للإنتاج

1- مفهوم السلوكيات ..... 36

2- أشكال السلوكيات ..... 39

3- أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية ..... 41

4- آثار سلوكيات ..... 44

5- النظريات المفسرة للسلوكيات المضادة للإنتاجية ..... 46

6- العواقب المترتبة على السلوكيات المضادة للإنتاجية ..... 49

### الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد ..... 52

1- الدراسة الاستطلاعية ..... 53

2- الخصائص السيكومترية ..... 53

3- الدراسة الأساسية ..... 58

4- منهج الدراسة ..... 58

5- مجتمع وعينة الدراسة ..... 59

6- خصائص عينة الدراسة ..... 59

7- حدود الدراسة ..... 61

8- أدوات الدراسة ..... 61

9- الأساليب الإحصائية المستعملة ..... 62

خلاصة الفصل ..... 63

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

- 1- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات ..... 65
- 2- عرض نتائج الدراسة ..... 67
- 2-1- عرض نتائج الفرضية العامة ..... 67
- 2-2- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى ..... 68
- 2-3- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية ..... 69
- 2-4- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة ..... 70
- 3- تفسير ومناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة ..... 71
- 3-2- مناقشة نتائج الفرضية الأولى ..... 73
- الخاتمة ..... 77
- قائمة المراجع ..... 80

الملاحق

الفهارس

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
56	يوضح ثبات المقياس عن طريق ألفا كرونباخ	1
58	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات مقياس (الثقة التنظيمية) لأبعاده الثلاثة (الثقة في المشرف/ الثقة في زملاء العمل/ الثقة ففي الإدارة العليا)، مع درجته الكلية	2
60	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات مقياس (السلوكات المضادة) لأبعاده الأربعة (عرقلة تحقيق الذات/ عرقلة إقامة العلاقات/ الأضرار بالسمعة/ جودة الحياة المهنية)	3
63	يمثل مواصفات أفراد العينة الأساسية	4
69	يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة	5
70	يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة	6
71	يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة	7
72	يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة	8
73	يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة	9

# مقدمة

## مقدمة

أن منح أفراد المنظمة الثقة والحرية والمصادر التي تدعم عملهم وأحكامهم وقراراتهم يأتي من خلال تفويض السلطة، لذا فعندما تعطي مجموعة ما قوة مفوضة تتغير علاقات أعضاء هذه المجموعة مع قادتهم، وتصبح علاقة شراكة في السلطة وفي وضع أهداف المنظمة وسياساتها، فالتفويض الحقيقي للسلطة ينتج عنه مجموعة من المفاهيم الأخلاقية والالتزامات بين القادة والأعضاء قائمة على الصدق والثقة، هذه المفاهيم والالتزامات تتطور إلى قيم ثقافية راسخة في المنظمة. وتظهر أهمية الثقة التنظيمية في محيط المنظمات.

فركز الباحثون في العقود الأخيرة على سلوك الموظفين بعده أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر في نجاح المنظمة. ومن بين سلوكيات الموظفين المختلفة، سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات العمل السلبية وجميع السلوكيات التي من الممكن أن تؤدي إلى فائدة المنظمة أو الحاق الأذى بها ولهذا جاء اختيار سلوكيات العمل السلبية كمتغير من متغيرات الدراسة بوصفها من أهم السلوكيات التي تلحق الأذى بالمنظمة وعمالها فيما إذا حدثت وتعد سلوكيات العمل السلبية من أهم السلوكيات التي حظيت بالاهتمام المتزايد من لدن الباحثين، إذ عرفت بأنها شكل من أشكال الانحراف وأنها سلوك طوعي (من الموظفين) ينتهك المعايير التنظيمية المهمة وبذلك تهدد رفاه المنظمة أو أعضائها أو كليهما معا

وذكر (Bolton et al) أن سلوكيات العمل السلبية هي السلوكيات التي تؤدي إلى إحداث الإيذاء والضرر للمنظمات أو الأفراد في داخل المنظمات، وهذه السلوكيات يتراوح حجمها من ذي أثر منخفض (على سبيل المثال، تناول وجبة غداء بمدة أكثر مما مخصص لها) أو إلى أكثر خطورة (على سبيل المثال، استخدام ألفاظ مسيئة تجاه زملاء العمل) وعلى الرغم من أن السلوكيات البسيطة تعد غير ضارة نسبيا فإنها لا تزال تؤثر

سلبا في فعالية المنظمة ومن ثم فمن الضروري أن تفهم المنظمات كيفية منع هذه السلوكيات ومحاولة تحديد الأفراد الذين هم أكثر عرضة لارتكابها. (Bolton et al, 2010، p537)

وتمثل السلوكيات المضادة للإنتاجية الخطر الذي يهدد عمل المؤسسات التعليمية، فهي بمثابة البيئة الفاسدة، التي تبث الطاقة السلبية في مكان العمل، وتسبب الإحباط والضرر النفسي لأفراد المؤسسة، مما يترتب عليه تسبب وتدهور في المنظومة التعليمية، لذا اتجه العديد من الباحثين لتوضيح هذا المفهوم، وقبل عرض هذه الرؤى حول هذا المفهوم، لزم عرض الرؤى حول مفهوم السلوك الإنساني عامة، وخصائصه، وأنواعه، والعوامل المؤثرة فيه، بجانب معايير الحكم على السلوك السوي والسلوك المنحرف. وهذا ما جاءت به دراستنا الحالية حول الثقة التنظيمية وعلاقتها بالسلوكيات الإنتاجية المضادة.

وتم تقسيم دراستنا إلى:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة وتم تقسيمه إلى إشكالية، فرضيات الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة، الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الثقة التنظيمية تناولنا فيه تعريف وأهمية الثقة التنظيمية، المقاربات النظرية للثقافة التنظيمية و أبعادها، فوائد وأنواع وخصائص الثقة التنظيمية، معوقات بناء الثقة التنظيمية.

جاء الفصل الثالث بعنوان السلوكيات المضادة للإنتاج تطرقنا فيه إلى مفهوم وأشكال السلوكيات، أبعاد وآثار السلوكيات المضادة للإنتاج، النظريات المفسرة للسلوكيات المضادة للإنتاجية والعواقب المترتبة عليها.

وفي الفصل الرابع حاولنا فيه التعرف على الإجراءات المنهجية الخاصة بالدراسة وذلك بالتطرق إلى الدراسة الاستطلاعية، وحساب الخصائص السيكومترية لأدوات

الدراسة، والتعرف على المنهج والمجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى عرض لخصائص عينة الدراسة الديموغرافية، كما تطرقنا إلى حدود والأدوات والأساليب المستخدمة في الدراسة.

وفي الفصل الأخير ألا وهو الفصل الخامس تم عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، وفي الأخير الخاتمة وقائمة بأهم المراجع المعتمدة في المذكرة.

# الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

## 1- اشكالية:

تعد الثقة التنظيمية أحد الأساليب الحديثة التي تضمن تشكيل اتجاهات إيجابية لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة، وتحقيق تفاعل إيجابي من خلال السماح بتبادل الأفكار والمعلومات وإعطاء فرص للأفراد في إظهار مهاراتهم وأفكارهم التي من شأنها المساهمة في نجاح المؤسسة، فهي تعتبر عامل مهم في تحقيق التكامل داخل المؤسسة من خلال وجود مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين الذي يعتبر عنصرا حاسما في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة، وتعزيز التأثير الفردي والتنظيمي ودعمه، وبالتالي الأثر الإيجابي والفعال على مخرجات العمل داخل المنظمة، وعليه تسعى المؤسسات على الاعتماد على الثقة التنظيمية التي تعتبر من الأساليب والاستراتيجيات التي تمكنها من الاستغلال الأمثل لمهارات وكفاءات العاملين رغبة في تحقيق أهدافها من خلال بناء علاقة ذات أسس سليمة مؤثرة بطريقة إيجابية.

إن إرساء مبدأ الثقة التنظيمية داخل المؤسسة له أثر إيجابي وبالغ في أداء العاملين ومهاراتهم وانجازاتهم داخل المؤسسة وتزيد من الشعور بالانتماء إليها وهذا ما تثبته بعض الدراسات منها دراسة علي حسن القرني(2016) والتي أكدت الأثر الإيجابي للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، ودراسة بعاج الهاشمي التي أكدت على الأثر الإيجابي للثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة، كما تساعد على زيادة و تحسين و تنامي العلاقات الشخصية في بيئة العمل، مما ينعكس على زيادة الشعور بالاطمئنان، و ينعكس على مستوى الإنتاجية و الابتكار.

وبالمقابل فإن غياب الثقة التنظيمية داخل المؤسسة قد يؤثر بالسلب على الأفراد والمؤسسة على حد سواء، وذلك من خلال ظهور سلوكيات تؤثر بالسلب خاصة على المؤسسة، وتعتبر السلوكيات المضادة للإنتاج أحدها، والتي تعتبر سلوكيات مخالفة لقانون المؤسسة والتي تضر بها وبمصالحها، وكذلك غياب المسؤولية والانتماء اتجاه المؤسسة،

وبالتالي يعود هذا بالسلب سواء على المؤسسة أو الفرد العامل بها، إضافة إلى أنها سلوكيات منحرفة تتعارض مع سياسة المؤسسة وتخل بنظامها، حيث أنها تنعكس بالسلب على نظام المؤسسة وتهدد أمنها واستقرارها وتفاقمها يهدد نجاح المؤسسة وتطورها، والذي يظهر من خلال تراجع الأداء الوظيفي، وانخفاض جودة الخدمات وتشويه صورة المؤسسة حيث تشير دراسة ياسر المهدي وأمل الكيومية وأمل المزروعية (2015) إلى أنها تمثل مصدر قلق وتهديد وضرر للمنظمة والعاملين.

### التساؤل العام:

من خلال ما تم عرضه نطرح التساؤل التالي:

- هل توجد علاقة بين الثقة التنظيمية والسلوكيات المضادة للإنتاج لدى العاملين بعقود ما قبل التشغيل بلدية المسيلة؟

### التساؤلات الفرعية:

- هل توجد علاقة بين الثقة بين المشرفين والسلوكيات المضادة للإنتاج لدى العاملين بعقود ما قبل التشغيل؟

- هل توجد علاقة بين الثقة بزملاء العمل المشرفين والسلوكيات المضادة للإنتاج لدى العاملين بعقود ما قبل التشغيل؟

- هل توجد علاقة بين إدارة المنظمة المشرفين والسلوكيات المضادة للإنتاج لدى العاملين بعقود ما قبل التشغيل؟

### 2-فرضيات الدراسة:

#### الفرضية العامة:

\* توجد علاقة بين الثقة التنظيمية والسلوكيات المضادة للإنتاج لدى العاملين بعقود ما قبل التشغيل؟

#### الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة بين إدارة المنظمة المشرفين والسلوكيات المضادة للإنتاج لدى العاملين بعقود ما قبل التشغيل.

-توجد علاقة بين الثقة بالمشرفين والسلوكيات المضادة للإنتاج لدى العاملين بعقود ما قبل التشغيل.

-توجد علاقة بين الثقة بين زملاء العمل والسلوكيات المضادة للإنتاج لدى العاملين بعقود ما قبل التشغيل.

### 3-أهداف الدراسة:

-التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوكيات المضادة للإنتاج.  
-التعرف على أبعاد الثقة التنظيمية والمتمثلة في: الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، بإدارة المنظمة.

-التعرف على أبعاد الثقة التنظيمية الأكثر تأثيرا على السلوكيات المضادة للإنتاج.

-التعرف على مستوى العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوكيات المضادة للإنتاج.

-التعرف على مختلف السلوكيات المضادة للإنتاج داخل المؤسسات.

### 4-أهمية الدراسة:

-تزويد المسؤولين والمدراء والموظفين بالمعلومات الخاصة بالثقة التنظيمية والأثر الإيجابي لها على مردود المؤسسة من خلال الاطلاع على الدراسات الحديثة والمستجدة حول الموضوع.

-لفت أنظار المسؤولين لأهمية الثقة التنظيمية بين كل من الإدارة والمشرفين وزملاء العمل ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي.

-لفت أنظار المسؤولين إلى السلوكيات المضادة للإنتاج وكيفية محاربتها.

-التعرف على مختلف السلوكيات المضادة للإنتاج داخل المؤسسة.

## 5-تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة:

### 1.5.الثقة التنظيمية

-اصطلاحا:

تعريف دوجلاس ماكجريجر للثقة التنظيمية بأنها: "التأكد من أن الآخرين لن يتميزوا علي أبدأ، سواء تم هذا بقصد أو من دون قصد، بتعمد أو دون تعمد، بوعي أو دون وعي، أي أنني أستطيع أن أضع موقعي في هذه اللحظة، ومركزي وتقديري لذاتي في هذه المجموعة، وحتى حياتي ذاتها في يد من أثق بهم، وهم قائد الفريق وأعضاؤه (المغربي، 2007، ص192)

\*إجرائيا: تشير الثقة التنظيمية إلى السلوكيات والتصرفات التي تعكس مدى سلامة العلاقة بين مختلف أفراد المؤسسة المبني على التعامل بنزاهة ومصداقية وثقة، وسلامة العلاقات المهنية لدى العاملين بعقود ما قبل التشغيل والتي تقاس من خلال تطبيق استبيان الثقة التنظيمية.

2.5. السلوكيات المضادة للإنتاج: هي السلوك المعتمد من قبل الموظفين والذي يسعى إلى الاضرار بالمؤسسة أو أعضائها، وهي شكل من أشكال الاحتجاجات يقوم بها أعضاء المؤسسة للتعبير عن استيائهم وتراجع رضاهم داخل المؤسسة وذلك كمحاولة منهم لحل الظلم داخلها (ابراهيم، 2022، ص 503)

إجرائيا: هي مجموعة السلوكيات والتصرفات التي يبديها العامل داخل المؤسسة والتي تضر بها أو بالعاملين داخلها من خلال الاعتراض على قوانين المؤسسة وانتهاكها لدى العاملين بعقود ما قبل التشغيل والتي تقاس من خلال تطبيق استبيان السلوكيات المضادة للإنتاجية.

## 6-الدراسات السابقة:

### 6-1- دراسات الثقة التنظيمية:

#### - دراسة سندس رضوي خوين(2015):

**بعنوان:** الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد -بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية-

حيث هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى اثر أبعاد الثقة التنظيمية المتمثلة بـ (الثقة بالمشرفين، والثقة بزملاء العمل، والثقة بإدارة المنظمة) في تحقيق الالتزام لدى الأفراد العاملين، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال تطبيق أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات مع بعض المقابلات الشخصية لغرض الحصول على البيانات الأولية، على عينة قدرت بـ (60) فردا عاملا ضمن المستوى الإداري، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات تم التوصل إلى النتائج التالية:

-إن هناك تأثير إيجابيا لبعدي الثقة التنظيمية (الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة) في تحقيق الالتزام لدى الأفراد العاملين في شركة بغداد للمشروبات الغازية، وغابت هذه العلاقة الإيجابية لبعدي الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين) في تحقيق الالتزام لهم.

#### - دراسة إبراهيم بن خلفان بن الشين العامري(2016):

**بعنوان:** الثقة التنظيمية وعلاقتها بتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقة التنظيمية وعلاقتها بتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال تطبيق أداة الدراسة والمتمثلة في استبانة تهدف إلى تحديد درجة العلاقة بين الثقة التنظيمية وتقويم

الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية من إعداد الباحث، مكونة من (54) فقرة على عينة قدرت (120) موظفاً بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات عن طريق الحزمة الإحصائية SPSS، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- واقع الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان جاءت بدرجة (عالية)، وأن واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب أبعاد محور تقويم الأداء الوظيفي والمحور ككل جاءت بدرجة موافقة (متوسطة).

- كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) بين الثقة التنظيمية وتقييم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

- وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقديرات عينة الدراسة حول واقع تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب متغير النوع الاجتماعي في جميع الأبعاد.

- دراسة لعون عطية(2016): الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الحماية المدنية بولاية الجلفة.

هدفت الدراسة الحالية للتعرف على مدى مساهمة متغير الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في المشرف المباشر، الثقة في الزملاء، الثقة في الإدارة العليا) في التنبؤ بالالتزام التنظيمي بأبعاده (الأخلاقي، المستمر، والمعياري) لدى عمال الحماية المدنية لولاية الجلفة، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، من خلال تطبيق أداة الدراسة المتمثلة في النسخ الأصلية لمقياسي الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، قام

بترجمتهما إلى العربية على عينة قوامها 6700 عامل بالحماية المدنية لولاية الجلفة، وبعد

المعالجة الاحصائية للبيانات تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تتمتع عينة الدراسة بمستوى متوسط من الثقة التنظيمية.

-تتمتع عينة الدراسة بمستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي.

-لا توجد علاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.

-لا تسهم الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في المشرف، الثقة في زملاء العمل، الثقة في

الإدارة العليا) في تفسير الالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، والمعياري)

## 6-2- السلوكيات المضادة للإنتاجية:

- دراسة محمد صبري الانصاري ابراهيم(2022):

**بعنوان:** الاسهام النسبي للصحة التنظيمية في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية

بمدارس التعليم الفني بمحافظة قنا.

هدف البحث الحالي إلى التعرف على الاسهام النسبي للصحة التنظيمية في الحد

من السلوكيات المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الفني بمحافظة قنا، واستخدم المنهج

الوصفي وتم تطبيق استبثاني الدراسة على عينة قدرها (356) معلما، وتوصل البحث

الحالي إلى النتائج الآتية:

-ان محور الصحة التنظيمية جاء بدرجة منخفضة بمدارس الثانوية الفنية بمتوسط

حسابي(2.53)، تراوحت ابعاد فئات الصحة التنظيمية بين متوسطة ومنخفضة، وكانت

الأبعاد التي جاءت بدرجة متوسطة اعلاها بعد التماسك المؤسسي بمتوسط

حسابي(2.71) يليه بعد الدعم بالموارد(2.62) بينما جاءت باقي الابعاد بدرجة منخفضة،

وكان أعلاها المبادرة بالعمل بمتوسط حسابي (2.51) يليها الروح المعنوية(2.50)، تأثير

القائد(2.48) ثم الاعتبارية(2.47) وأخيرا بعد التأكيد الاكاديمي بمتوسط حسابي (2.41)

بينما جاء محور السلوكيات المضادة للإنتاجية بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين،

حيث جاء بمتوسط حسابي (2.73) حيث جاء في المرتبة الأولى بعد السلوكيات المضادة نحو الأفراد وبمتوسط حسابي (2.80) بينما جاء في المرتبة الثانية بعد السلوكيات المضادة نحو المدرسة وبمتوسط حسابي (2.66) إلى جانب عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة تعزى الى: النوع، المؤهل الدراسي، والمجال وسنوات الخبرة، وأخيرا تسهم أبعاد الصحة التنظيمية السبعة يفسرون معا (75%) من التباين الكلي في الاسهام بالتنبؤ بالسلوكيات المضادة للإنتاجية.

- دراسة رمضان محمود عبد السلام، شيرين حامد ابو وردة(2017)

**بعنوان:** أثر ممارسات إدارة المواهب على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية اتجاه المنظمة.

هدفت الدراسة الحالية إلى اختبار اثر ممارسات إدارة المواهب بأبعادها الأربعة(تحديد المواهب، جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية اتجاه المنظمة، استخدم الباحثون قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت 400 مفردة من العاملين بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة في حين بلغت القوائم الصحيحة 367 بنسبة تقدر بحوالي 91.75% وتم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية في تحديد مفردات الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسات إدارة المواهب على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية اتجاه المنظمة، كما اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة عكسية بين ممارسات إدارة المواهب وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية اتجاه المنظمة، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اتجاهات المستقصي منهم(اكاديميين، اداريين، عاملين) نحو مستوى ممارسة إدارة المواهب كما تبين ايضا وجود فروق بين اتجاهات المستقصي منهم في الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة

المنصورة نحو مستوى ممارسة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية اتجاه المنظمة باختلاف خصائصهم الشخصية (المستوى الوظيفي، النوع، السن).

#### - دراسة ياسر المهدي (2014)

**بغنوان:** نموذج المعادلة البنائية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين، درجة ممارستها واجراءات التغلب عليها من منظور مديري المدارس في محافظة مسقط. هدفت الدراسة إلى بناء المعادلة البنائية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين، واستخدام هذا النموذج في تقدير درجة ممارسة المعلمين لهذه السلوكيات وتكونت العينة من (131) من مديري المدارس الحكومية بمحافظة مسقط، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بالاستعانة بأسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية، وتطوير اداة لقياس لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تم تقنينها على الواقع العماني، ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- أن نموذج بنية سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين يشمل ثلاثة أبعاد اساسية (ضعف الالتزام بقوانين العمل، وإساءة العلاقة مع الزملاء، والرؤساء والسلوكيات العدائية في مجال العمل) وان ممارسة المعلمين لسلوكيات العمل المضادة طبقا لتقدير مديري المدارس جاء منخفضا، وكان اعلى الابعاد ممارسة هو البعد الأول (ضعف الالتزام بقوانين العمل) وأقلها هو البعد الثالث (السلوكيات العدائية في مجال العمل) كما اظهرت النتائج انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في تقدير المديرين لممارسة المعلمين لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تعزى لجنس المدير، بينما توجد فروق في تقديرات المديرين تعزى للخبرة.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا، توصلنا إلى ما يلي:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في:

- هناك اتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في معالجتها للجانب النظري الخاص بتغيري الدراسة (التوحد، الدمج)

- هناك اتفاق في المنهج المعتمد في الدراسة وهو المنهج الوصفي.  
وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث:

- مجتمع البحث.

- الزمان والمكان.

وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها قد ساعدت في إعطاء خلفية

نظرية لمتغيرات الدراسة.

# الفصل الثاني

الثقة التنظيمية

## 1- تعريف الثقة التنظيمية:

لقد تناول الباحثون من مختلف المجالات مفهوم الثقة من كل جوانبه بحكم إدراكهم لأهمية الثقة في الحياة الشخصية والمهنية؛ لكنهم لم يتفقوا على تعريف شامل لها. إن الثقة التنظيمية مفهوم مركب من كلمتين: الثقة والتنظيم.

فالثقة تعني العقل والإحكام وَثَقْتُ الشيء أي أحكمته وَثَقْتُ بالشيء أي ائتمنته واطمئنت له (حمدي عبد الله، دت، ص10)، وأحيانا نستبدل الثقة بكلمة كفاءة فنقول مثلا: الطبيب يتمتع بكفاءة عالية فنثق في شخصيته وعلاجه للمرض “إذن أمنحك ثقتي؛ عندما أؤمن بكفاءةك وقدرتك، وتتوقف ثقتي بك عندما أشك في مهارتك(منال البارودي، 2014، ص24). أي أن الثقة هي القدرة على الفعل أو العمل(جوديت برايليس، 2005، ص 141).

فهي تمثل منظومة تتكون أساسا من الثقة بالله ثم الثقة بالنفس فالثقة بالآخرين والثقة بالإمكانات (تقية حسان، 2014، ص 19-20).

في حين يقصد بالتنظيم : عملية تصميم الهيكل وتقسيم العمل بشكل منطقي وتحديد السلطات والعلاقات بين أجزاء العمل لتحقيق هدف مشترك (فاروق فلييه و السيد عبد المجيد، 2005، ص 87).

أما الثقة التنظيمية كمصطلح فقد حاول العلماء تقديم تعريفات لها نذكر منها:

- عرفتها الطائي بأنها : إيمان الفرد بأهداف وقرارات وسياسات المنظمة وبالقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة وبما يعكس رضا والتزام الفرد اتجاه المنظمة (أميرة كاظم، 2014، ص232).

- ويرى القصيري أنها : مفهوم يرتبط بالعمل المنظمي وتبنى على التوقع أو الاعتقاد وتضمن قدرا من المخاطرة ؛ وهي حالة نفسية ناتجة عن استعداد لقبول ضرر بسبب

التوقعات الموجبة حول نوايا أو سلوك أو أدوار أو خبرات (نجوى دراوشة، 2017، ص 374).

- ويصف علماء الاقتصاد الثقة التنظيمية بأنها (عامل لتقليل الكلف - عامل لتقليل وسيلة لخلق القيمة عبر التبادل المستند على التعاون وإنتاج رأس المال الفكري- وسيلة لزيادة كفاءة التصرف) (زكريا الدوري، أحمد صالح، 2009، ص ص 323-334).

وعموما هناك خمس حقائق تعكس مفهوم الثقة هي:

- الإحسان: شعور طرف ما بأن الطرف الآخر يحسن اليه بالخير ويمده بالعطف.
- المعولية: المدى الذي يعتمد فيه شخص ما أو مجموعة أخرى.
- الكفاءة: المدى الذي يمتلك فيه الطرف الآخر (المؤمن) المهارة والمعرفة والخبرة.
- الاستقامة: شخصية الطرف المؤمن وسلامته ونزاهته ومصداقيته.
- الانفتاح: المدى الذي يكون ليس فيه هناك أي حجب للمعلومات من الآخرين (تيسير زاهر، زكريا سلامة، 2014، ص ص 300-301).

هو المعتقد الخاص بالشخص، أو المعتقد العام بين مجموعة من الأشخاص التي تجعل شخص أو مجموعة من الأشخاص الآخرين يبذلون قصارى جهدهم للتصرف تبعاً لأي التزامات سواء بشكل صريح أو ضمني وهي الأمان الذي يجعلهم لا يسعون للاستفادة من الآخرين مهما كانت المفاوضات التي سبقت هذه الالتزامات.

ويمكن القول بأنها تعتمد على سمعة الشركة أو مواردها الجيدة وتتضمن الثقة في المؤسسة رغبة الموظفين في تحقيق أعمال منظماتهم مهما كانت المخاطرة والتكلفة والظروف المحيطة بالعمل.

تعتبر الثقة التنظيمية هي مشاعر القبول والرضا عندما يتعامل الشخص مع الآخرين من (الزملاء، الرئيس المباشر، الإدارة العليا)، والاعتماد الكامل عليهم دون أي تردد.

كما تعني التوقعات الإيجابية لسلوك العمال التي تجبرهم على الاستعداد لتحمل مخاطر العمل.

بناء على ما سبق يمكن تعريف الثقة التنظيمية على أنها: الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد بحسن النية في العمل بما تحمله من توقعات إيجابية للأشخاص الآخرين (شيماء حلمي، 2021، ص 122).

## 2- أهمية الثقة التنظيمية:

إن الثقة التنظيمية هي المحور الأساسي من وجهة نظر العاملين في نموذج جدارة القيادة، إلى جانب الأمانة والقدرة على الأداء والإلهام، والرؤية المستقبلية.

ويرى دواني وديراني (1984) أن منح أفراد المنظمة الثقة والحرية والمصادر التي تدعم عملهم وأحكامهم وقراراتهم يأتي من خلال تفويض السلطة، لذا فعندما تعطي مجموعة ما قوة مفوضة تتغير علاقات أعضاء هذه المجموعة مع قادتهم، وتصبح علاقة شراكة في السلطة وفي وضع أهداف المنظمة وسياساتها، فالتفويض الحقيقي للسلطة ينتج عنه مجموعة من المفاهيم الأخلاقية والالتزامات بين القادة والأعضاء قائمة على الصدق والثقة، هذه المفاهيم والالتزامات تتطور إلى قيم ثقافية راسخة في المنظمة. وتظهر أهمية الثقة التنظيمية في محيط المنظمات حسب (عبد السميع، 2010) في:

- أنها تحقق السلوك التعاوني، في تعزيز الأشكال التنظيمية القادرة على التكيف
- أنها تحد من أساليب الرقابة المباشرة، والاعتماد على الإجراءات الرسمية
- أنها تسهل أداء فرق العمل، وتحد من الصراعات الضارة وتبسط المشكلات، ما يسهل من حلها.

- أنها تعزز الاستجابات الفاعلة للأزمات، والارتقاء بمستوى الأداء الفردي، والتنظيمي (القصير، عبد المحسن، 2014، ص 67).

ولعل أفضل تصوير لأهمية الثقة التنظيمية ذلك الذي قدمه شيا (Shea.1948) حيث وصف الثقة التنظيمية بأنها المركب السحري في الحياة التنظيمية، والزيت الذي يقلل الاحتكاك، والرابط الذي يجمع الأجزاء المنفصلة معا والمحفز الذي يسهل العمل وليس هناك ما يمكن أن يحل محلها أو يقدم النتائج نفسها.

إن أهمية الثقة التنظيمية في المنظمات أكدها الكثير من الباحثين والكتاب، كان في مقدمتهم (ليكرت، ماغرغور و ارجيرس) الذين ادركوا أن الثقة المتبادلة بين الأفراد والمنظمة عاملا مهما في تحقيق التفاعل فيها، كما أن الثقة عنصر مهم وضروري لتكوين العلاقات التعاونية في المنظمة، إذ أنها تشجع الاستقرار التنظيمي والرضا بين أعضاء المنظمة، كما انها تساعد الثقة التنظيمية في تخفيض الصراعات السلبية وتعزيز الاستجابات الفعالة في حل المشكلات، وتعمل الثقة على تقليل الرقابة المباشرة والتوجيه المستمر في العمل الإداري، وكذلك تقلل من مستويات الاتصال، وتخفف هرمية الهياكل التنظيمية، لأن الأخيرة تميل إلى هدم الثقة التنظيمية، بحيث أن وجود الثقة المتبادلة بين العاملين والمنظمة يسهم في التطبيق الأكثر فاعلية للاستراتيجية، والتنسيق الإداري، كما تخلق الثقة الأمان المستقبلي بين اطراف التعامل، وهذا يعود إلى الخبرة المتراكمة بين الأطراف حول سلوكيات بعضهم لآخر، وتؤدي الثقة دورا حاسما في تحقيق الالتزام بين العاملين، كما لها أهمية في تخفيف شدة الضغط النفسي كنتائج إيجابية لهم كذلك تعد الثقة مهمة في رفع مستوى الأداء التنظيمي (خوين، 2015، ص 128)

إن الأهمية لبناء الثقة في المنظمة تمكن في النقاط الآتية:

1- عامل مهم في تحقيق التكامل للمنظمة ومفتاح رئيسي متوقع للسلوك الشخصي لأي شكل من أشكال التفاعل الإنساني.

2- عامل أساسي وجوهري لفهم السلوك الجماعي والفردى بين الأفراد والفعاليات الإدارية والتبادل الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي أو السياسي إذ إنها عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة.

3- تشكل العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية إذ ليس هناك منظمة تستطيع العمل من دون وجود الثقة بين العاملين وليس هناك قائد يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة.

إن بناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة فهي ذات علاقة موجبة معنوية مع كل من الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية وهي ذات علاقة سالبة مع كل من دوران العمل والغياب الصراع داخل المنظمة.

ونستنتج مما تقدم أن تكوين وبناء الثقة في المنظمة يعد شرطاً أساسياً لضمان التفاعل والتبادل المشترك فبدون الثقة يصبح تحقيق أي هدف من الأهداف المرسومة للمنظمة غير ممكن ومستحيل التحقيق.

ومن هذا تتضح ضرورة الاهتمام بموضوع الثقة التنظيمية من قبل الإدارات العليا والمديرين لما تحمله من أهمية كبيرة على جميع المستويات، كما أن أهمية الثقة التنظيمية تبرز داخل البيئات المدرسية، حيث تسهم في تحسين السلوك الإداري والتعليمي للجميع، الأفراد والقادة على حد سواء، كما تزيد من جودة الأداء المدرسي، وتبعث مشاعر الطمأنينة في الأنفس مما يشجع جميع العاملين على الابتكار والإبداع.

### 3- المقاربات النظرية للثقافة التنظيمية:

#### 3-1- نظرية إدارة الجودة الشاملة:

إن ظهور مصطلح إدارة الجودة الشاملة كان نتيجة لعدد من الفلسفات التي تضمنت العديد من المبادئ المرتبطة ببعضها البعض، والتي ساهمت في بناء المدخل الأساسي لأداء العمل في أي مؤسسة حيث أن هذه الفلسفات كانت نتيجة لمساهمة فعالة

من قبل مجموعة من العلماء خلال العقود الماضية ويعد ادوارد ديمينغ EDWARD

DEMING من ابرز المؤسسين لإدارة الجودة الشاملة. (عليما، 2004، ص 22)

لقد جاءت هذه النظرية بفكرة مناقضة للفكر الكلاسيكي بافتراض أن الكفاءة في

أداء العمليات هي المرتكز الأول لاهتمام إدارة المنظمات الأعمال في بلوغ الأهداف، فقد

اعتبرت الجودة هي المرتكز الأساس في منظمة الأعمال نحو إشباع الحاجات. (الزعيبي،

بن بريكة، 2013، ص ص 131،132)

ينطلق مدخل إدارة الجودة الشاملة من مجموعة من الحقائق والمسلمات كركيزة

أساسية لبناء وتطوير استراتيجيات قادرة على التكيف مع مستجدات محيط المؤسسة ومن

أهمها: (بوحرو، 2015، ص ص 68-69)

-الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالمنظمة، وأهمية استحداث أساليب متطورة للتعامل معه

بمعنى تطبيق مفهوم الإدارة المنفتحة على المناخ لإيجاد بيئة عمل تمكن العاملين من

أداء أعمالهم بأعلى إنتاجية وبرضا عالي

-أهمية استيعاب التقنيات الجديدة والمتجددة، خاصة في مجال الاتصالات و المعلومات

واستمرارها في تقديم خدمات أفضل و الاهتمام بنظم إدارة المعرفة في المؤسسة

-الاعتراف بأهمية العنصر البشري وقيمة المساهمات التي يوفرها في تحسين الأداء

وتطوير الخدمات -الاقتناع بمفهوم النظم والنظر إلى المنظمة باعتبارها منظومة متناغمة

ومن ثم ضرورة تجانس مستويات الجودة في كل أجزائها.

ومن خلال عرض أفكار إدارة الجودة الشاملة واهم المبادئ والاسس التي تقوم

عليها يمكن في هذا الإطار استخلاص مجموعة من الخصائص أهمها: (بوحرو،

2015، ص ص 69-70)

-أنها أسلوب تفكير ومنهج عمل يحدد كيفية إدخال التطوير والتحسين بشكل دائم ومستمر

على عناصر الأداء المختلفة والتقنيات المستخدمة وأنشطة ووظائف المؤسسة.

-تهتم بتغيير بعض الإجراءات والسلوكيات الإدارية السائدة والاتجاهات والمواقف السلبية تجاه العمل في المؤسسة، لتحل محلها ثقافة تعزز السلوكيات الإيجابية وتبرز ملامح شخصية المؤسسة ورؤيتها المستقبلية، وتوجهاتها وقيمها الشخصية والتنظيمية.

-أنها تمثل أسلوباً لنشر ثقافة الجودة وإشاعة مبدأ التعاون من أجل نجاح العمل وتحقيق أهداف المنظمة والمشاركة الجماعية، من منطلق أن الجودة هي مسؤولية الجميع.

في خضم ما سبق تتضح مساهمة نظرية إدارة الجودة في تعزيز الثقة ويتجلى ذلك في إحساس العاملين بالعدالة في مكان العمل وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين مستويات الأداء التنظيمي وزيادة الرضا الوظيفي وارتفاع سلوكيات المواطنة التنظيمية، وزيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وما يعينه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان على سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة (درة، 2008، ص 210)

### 3-2- نظرية Z وليام أوتشي :

حظيت التجربة اليابانية باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين لما آلت إليه من سمات تطويرية هادفة في مضمار تطوير الإنتاجية وتحسين النوعية (الفريجات، وآخرون، 2009، ص 84)، وتمخضت عنه تلك التجربة من تحسن مستمر في الاقتصاد الوطني محققة من خلاله وتأثر تنمية عالية فاقت التصورات التي حظيت بها كافة المفاهيم الإدارية والتنظيمية في المجتمعات الإنسانية (الفريجات، اللوزي، 2008، ص 95)

ويعود الفضل في ظهور هذا النوع من الإدارة إلى عالم الإدارة الياباني وليام أوتشي William ouchi حيث لاحظ أن سبب التحسن لا يعود إلى السياسات النقدية أو الاستثمارية أو إلى العمل الدؤوب للعامل ولكنها تعود في حقيقة الأمر إلى كيفية إدارة العنصر البشري في تلك المنظمات حيث يعمل العاملون معاً بكفاءة وتعاون أكثر. (جودة، 2012، ص 45) وذلك من أجل معالجة مشكلة تدني الإنتاجية وخاصة بالنسبة للشركات

اليابانية العاملة خارج حدود اليابان وبالذات في الولايات المتحدة الأمريكية. (العتيبي، 2005، ص 104)

يرى اوتشي أن نظرية Z تقوم على ثلاث أعمدة أساسها وأولها يتمثل في الثقة بحيث تعتمد المنظمات اليابانية مبدأ الثقة من منطلق أن الثقة والإنتاجية عنصران تربطهما علاقة طردية، بمعنى انه كلما زادت الثقة بالعامل زادت إنتاجيته، وتتمو هذه الثقة من خلال المصارحة والمشاركة والتعاون بين العاملين على كافة المستويات الإدارية (العميان، 2008، ص58)، كما أنها ترى أن الثقة كعامل يؤدي إلى التضحية وزيادة الإنتاجية لتأكده من الحصول على التعويض الملائم على ما يبذله من جهد. (سويسبي، 2009، ص80)

وثانيهما الألفة والمودة التي يتميز بها المجتمع الياباني من خلال التماسك الاجتماعي وما يتضمنه من علاقات اجتماعية ومودة متبادلة بين أعضاء الأسرة الواحدة، وانعكس ذلك على المنظمات اليابانية حيث يسود جو من الألفة والمودة وعلاقات إنسانية مبنية على الاحترام المتبادل والتقدير والانسجام، وثالثهما يتمثل في المهارة والتي يعني بها مهارة الإشراف حيث يتوجب على المشرف التعرف على أحوال العاملين وأنماط سلوكهم ومهاراتهم مما يمكنه من تكوين فرق عمل متجانسة تحت إشرافه تكون قادرة على التعاون وتحقيق مستويات اعلى من الانتاجية، كما تمكنه هذه المعرفة من بث روح التعاون والثقة بين مرؤوسيه. (العميان، 2008، ص58)

انطلاقاً من هذه الحثيات فالثقة تعد هدفاً رئيسياً إضافة إلى الرضا، واعتماد الثقة والتعاون والمودة بين العاملين في إدارة الجودة الشاملة وفي نظرية Z من أجل تحقيق أهداف المنظمة حيث يستطيع أن يعمل ما يعتقد انه قادر من خلاله على تحقيق أهداف المؤسسة بعكس القيم التي افرزتها النظرية البيروقراطية في الإدارة. (الفريجات، وآخرون، 2009، ص86)

في خضم ما سبق نستنتج أن في كلتا النظريتين إدارة الجودة الشاملة وكذا نظرية Z لوليام اوتشي، بحيث تم التركيز على المشاركة والثقة بين افراد التنظيم، وانه كلما زادت الثقة بالعامل زادت انتاجيته وتتمو هذه الثقة من خلال المصارحة والمشاركة بين العاملين على كافة المستويات الإدارية، وعليه فهي ترى أن اساس تحقيق الانتاجية العالية هي المشاركة والتعاون والثقة التي تمنحها الإدارة للأفراد التي تبعث لديهم روح الانتماء وتجعلهم يخافون على مصالح المؤسسة .

#### 4- أبعاد الثقة التنظيمية:

أشار جابارو (Gabarro, 1978) إلى أن الثقة يفترض وجودها بين زملاء العمل (الثقة الجانبية)، وثقة المشرف على المرؤوسين، وثقة الموظف في الإدارة (الثقة العمودية).

#### 4-1- الثقة بالرئيس المباشر: Trust Supervisors

ثقة الأفراد بمشرفهم في العمل من حيث درجة اهتمامه ودعمه وتحفيز لهم وتلبية احتياجاتهم الشخصية ومدح جهودهم ورفع روحهم المعنوية فضلا عن ذلك امتلاكه للمهارات والقدرات التي تمكنه من انجاز المهام الملقاة على عاتقه" (فليح، حكمت محمد، 2010، ص199).

أشار "Mayer et al" بأنها شكل من أشكال التعامل مع الآخرين والتي تنبثق من تصورات العامل بالمشرف فيما يتعلق بالخير والنزاهة والمقدرة، والخير هو إلى أي مدى يريد المشرف فعل الخير للمرؤوس، النزاهة إلى أي مدى يستخدم إجراءات مقبولة من قبل المرؤوس أي عادلة ونزيهة إما المقدرة فهي قدرة المشرف على العمل الفني ذات الصلة بالاختصاص (أميرة خضير كاظم، 2014، ص232-233).

يعرفها "Pillai" بأنها تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين (سوسن جواد الحسيني، 2017، ص284).

وأما "Robbins" فيرى بأن الثقة التنظيمية ترتبط بالقيادة، من خلال الأمانة والاستقامة ويثق الأفراد في القائد ويميلون إلى الانصياع لأوامره، لأنهم يعلمون أن هذه القيادة لا تعمل على استغلالهم بل تضمن لهم حقوقهم (عبد القادر بن برطال، 2013، ص271).

وأما "Ellis & Zalabak" فقد حددا الثقة بالمشرفين على أنها التوقعات الإيجابية الموثوقة من قبل العامل بصوص تصرف وسلوك الرئيس المباشر (المشرفين)، والنية والرغبة للثقة بكلماتهم وأفعالهم (حميد سالم الكعب، 2013، ص271).

#### 4-2- الثقة بالزملاء Trust Co-Worker :

وتشير إلى ثقة الأفراد داخل المنظمة بعضهم ببعض الآخر اعتمادا على العلاقات التعاونية والاتصالات المفتوحة بين جميع الأفراد، وبما تعكس تطابق القيم والمبادئ بين الطرفين (سماح بنت عبد القادر العسمي، 2019، ص4).

يعرفها "Gupta & Becerra" بأنها علاقة التعاون المتبادلة والميل الإيجابي في المواقف بين الأفراد العاملين ودرجة الاعتماد المتبادل وتشارك الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسمى في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة.

ويرى "Dirks & Ferrin" أن الثقة بين زملاء العمل أصبحت مسألة مهمة في منظمات اليوم التي تعتمد بشكل كبير على مجموعات أو فرق العمل، الذين يتمتعون بمهارات تكاملية يكونون ملتزمين بالتساؤل بغرض هدف مستمر، فالثقة تؤثر في أداء

الفريق نحو الوصول إلى الأهداف المطلوبة(حميد سالم الكعبي، 2013، ص 271-272).

#### 4-3- الثقة بإدارة المنظمة Trust in Organization Management:

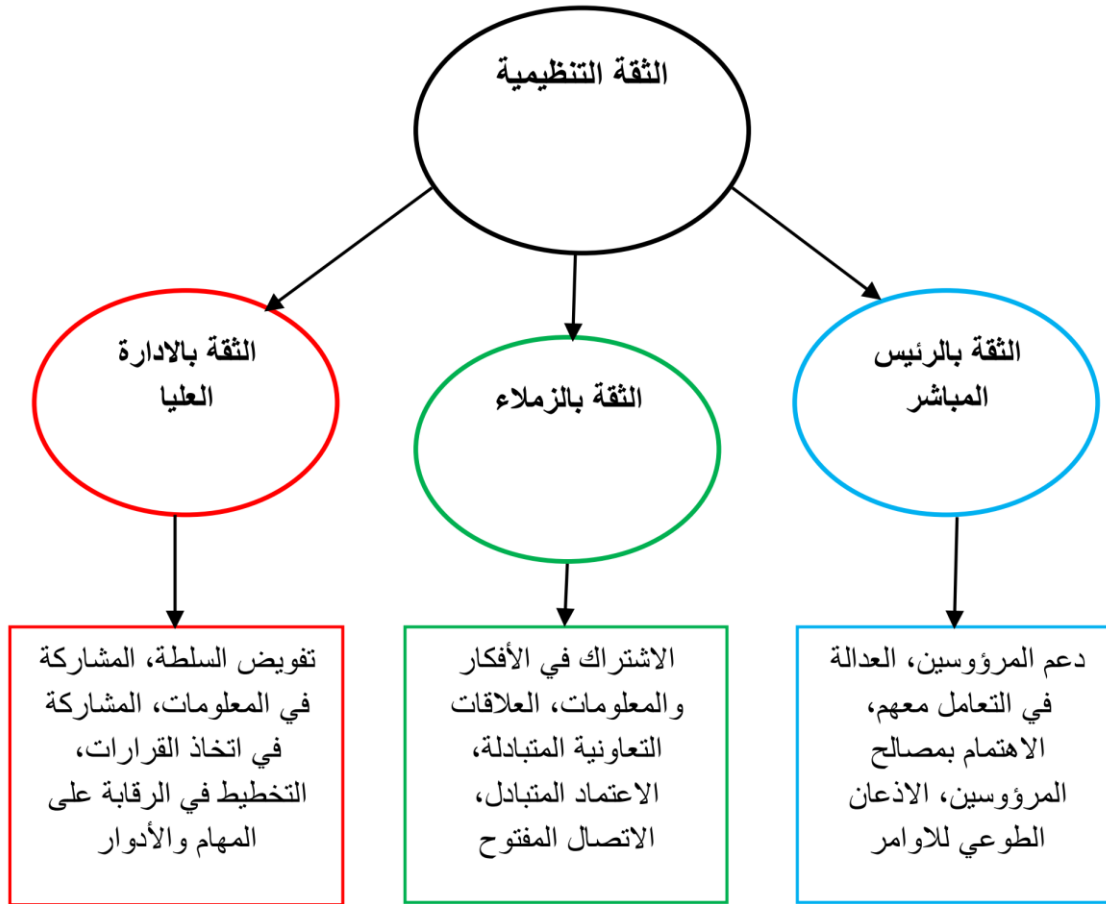
تكون الإدارة جديرة بالثقة عندما تكون قنوات الإتصال مفتوحة بين الإدارة والمرؤوسين، فكلما كانت هناك استجابة لمتطلبات الأفراد، وإشباع لرغباتهم، وتم تهيئة الجو المناسب للعمل، كلما زاد إنتماء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها وبالتالي تحقيق أهدافها(نسيم فلاح رفيفان الحردان، 2017، ص33).

عرفها "صديق" على أن تكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، ووضوح توقعاتهم، وتوفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلا عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمه، كما أن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم والتزامهم التنظيمي(محمد جودت محمد فارس، 2014، ص170).

وعرفها "Jiang et al" ثقة الأفراد في إدارة المنظمة تعني اعتمادهم نفسيا أو شعوريا على تلك الإدارة في مراعاة مصالحهم وتطلعاتهم المستقبلية وكلما أوفت الإدارة التزاماتها واستجابت لرغبات المرؤوسين كل من انعكس ذلك على المرؤوسين في العمل وتحقيق نتائج إيجابية ومواصلة الاستعداد لما هو قادم من تحديات وبالتالي الانغماس في الوظيفة المنوطة بهم(خير الدين محمد علاوي، 2018، ص139).

في حين أشار "Kritsonis" للثقة بإدارة المنظمة بأنها درجة إيمان المرؤوسين للقرارات والأهداف والسياسات التي تضعها إدارة المنظمة والتي تقوم بتنفيذها وإدارتها بشكل عادل لجميع الأطراف (سهير عادل وآخرون، 2016، ص250).

الشكل رقم (1): أبعاد الثقة التنظيمية



المصدر: أسماء زهري عبد الله زايد، مرجع سابق، ص 22.

#### 5- فوائد الثقة التنظيمية:

أشارت اليعقوب(2004) إلى جملة من الفوائد للثقة التنظيمية للمنظمة والعاملين

فيها، ومنها:

- 1- أنها تؤدي إلى زيادة وتحسين وتنامي العلاقات الشخصية.
- 2- أنها تؤدي إلى الرضا الوظيفي والى التميز بإنتاج أو تطبيق أفكار جديدة.
- 3- أنها تؤدي إلى تقليص مشكلة ترك العمل.
- 4- أنها تؤثر على الصحة العامة.

5- الثقة ورأس المال الاجتماعي يرتبطان على نحو وثيق، فرأس المال الاجتماعي هو قدرة الأفراد على العمل معا بهدف تحقيق غايات مشتركة في مجموعات ومؤسسات.

6- أن فقدان الثقة في بيئة العمل يمكن أن يؤدي إلى رفع مستويات الضغط في العمل، فتؤثر على مستويات الإنتاجية، والابتكار والتميز، وتباطؤ عملية اتخاذ القرار.

وعطفاً على ما سبق يمكن للباحثة القول أن بناء الثقة التنظيمية يعتبر من أساسيات العمل التنظيمي؛ لضمان التعاون والتفاعل والمشاركة بين جميع الأطراف المنتمة للمنظمة؛ لتقديم مستويات عالية من الأداء تكفل نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وغاياتها، ونموها وتطورها وازدهارها، وبدون الثقة لا يمكن الاستمرارية للمنظمات (أسماء زهري عبد الله زايد، 2018، ص 21-22).

#### 6- أنواع الثقة التنظيمية:

توجد عدة أنواع للثقة التنظيمية سنذكر منها :

#### 6-1- الثقة التعاقدية :

والمقصود بها أن الاتفاق والتفاعل بين الأطراف يتضمن التعهد من أحد الأطراف، وتوقع الوفاء من الطرف الآخر، سواء كان ذلك الاتفاق حقيقياً، أو تطوراً ضمناً، بمعنى التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة بأن العمل الموعد به شفهيًا، أو كتابياً من قبل فرد، أو مجموعة أخرى يمكن الاعتماد عليه. أي أن الثقة تتضمن الطبيعة التعاقدية. حيث تقتصر على تفاعل حقيقي، أو خيالي بين طرفين على الأقل. فالتفاعل الأول يتضمن التعهد من أحد الأطراف أما التفاعل الثاني فهو الوفاء، أو عدم الوفاء بهذا التعهد (الطجم، والسواط، 2003، ص 173)، ويتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال التعاون بين الأفراد، والانسجام فيما بينهم في السلوك، والعلاقات، وعن طريق عقد السلوك الاجتماعي، أو العقد النفسي للمعاملات اليومية (السعودي، 2005، ص 105)

6-2- الثقة المكشوفة:

وهي التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة. بأن عملية إظهار المشاعر، والآراء، والاتجاهات، والقيم للآخرين، لا تؤدي إلى الإضرار بالفرد أو الجماعة. بل العكس من ذلك فإنها من الممكن أن تؤدي إلى زيادة الاحترام، والتقدير (السعودي، 2005، ص105)

بمعنى أنه عندما يظهر هذا الشخص آراءه ومشاعره، لا تستخدم هذه المعلومات ضده، وهناك درجات للمكاشفة تبدأ من درجة الأقل خطر والمتمثلة في إظهار الآراء إلى الأكثر خطورة والمتمثلة في وضوح المشاركة الوجدانية، والمشاكل الشخصية. (الطجم، والسواط، 2003، ص273)

في حين قسم ماير وآخرون (Mayer et all .1999) الثقة حسب مصدرها إلى:

1. **الثقة القائمة على المعرفة:** وهي التي تبنى على معرفة، وفهم طرفي الثقة ببعضهما البعض بشكل يساعد كلا منهما على التنبؤ بسلوك الآخر في مواقف معينة.
2. **الثقة القائمة على أسس رسمية:** وهي تعتمد على وجود قواعد توبخ، وتؤنب أي طرف من طرفي عملية الثقة إذا ما سبب ضرر للآخر.
3. **الثقة القائمة على الملامح الشخصية:** وهي التي تحدث بين طرفي الثقة بناء على طبيعته الشخصية، فيثق كلا الطرفين في بعضهم البعض بغض النظر عما إذا كان هذا الشخص جدير بالثقة إما لا.

وصنف ستفنسون (Stephenson.2004) الثقة إلى ثلاثة أنواع، وفقا لمستوى

تبني الثقة وهي:

- 1- **الثقة على المستوى الفردي:** وهي تعتبر سمة فردية مرتبطة بالمتغيرات الشخصية والنفسية للفرد.

2- الثقة على المستوى الجماعي : وتركز على العلاقات الاجتماعية، والمعتقدات، والأعراف، والتقاليد المشتركة بين الأفراد.

3- الثقة على المستوى التنظيمي: وتركز على أن المنظمة هي التي تخلق القواعد والحوافز للأفراد وبالتالي تعزيز خلق الثقة بين الأفراد وتنميتها (العابدي، وهاشم، 2010، ص45-46)

أما موريس وموبراغ (Morris & Moberg.1999) فقسم الثقة إلى قسمين وهما:

1- الثقة الشخصية : وهي التي تستمد من التفاعلات الشخصية، والجماعات. وتعتمد بدرجة كبيرة على الخصائص الشخصية، وطبيعة المواقف التي تحدث فيها هذه التفاعلات.

2- الثقة غير الشخصية : وهي التي تتوقف على المراكز الوظيفية والأسس الرسمية، وأي تبني وتنمي في الوسط التنظيمي. (أندراوس ومعاينة، 2010، ص226)

وقسم كوستينغ، وآخرون (Costing et all . 1998) الثقة إلى قسمين هما:

1- الثقة الجانبية : وتشير إلى الثقة بين الزملاء أو الأنداد نظر لعلاقة المعتمد عليها في أداء الأعمال داخل المنظمات، حيث يعتمد الأفراد على بعضهم البعض في تحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية. ولأن هناك صعوبة على الفرد للإلمام بكل التخصصات داخل عمله، فهو في حاجة للرجوع للآخرين، والاعتماد عليهم. لذلك لابد من وجود الثقة بينهم، وقد أدرك الباحثون أن بناء الثقة بين الأفراد، وزملائهم يعد أمرا ضروريا من أجل تحقيق التعاون بينهم، والوصول إلى أهدافهم.

2- الثقة العمودية : وهي تشير إلى ثقة المرؤوس في رئيسه، وعندما تتعزز الثقة بين المرؤوس والرئيس. فإن الرؤساء يستطيعون إحداث التغييرات المطلوبة في مجال العمل بيسر وسهولة لأنهم أشخاص موثوق بهم، يعكسون قيم مرؤوسيههم وطموحاتهم. (رفاعي،

2009، ص208)

أما ماكليستار (Macallister .1995) فيشير إلى وجود نوعين من الثقة : هما الثقة المدركة والثقة العاطفية .

**1- الثقة المدركة :** وهي تستند على الإدراك، بمعنى أن الأفراد يبحثون عن الأسباب العقلانية للثقة في الطرف الآخر ويحصل هذا النوع من الثقة عندما يعتقد الطرف الأول بأن الطرف الثاني سيقوم بدوره بشكل المطلوب والمناسب، مع عدم مخالفة الطرف الثاني لوعوده، وثبات في سلوكه ومبادئه ، ما يدعم الأسس التي تستند عليها الثقة المدركة.

**2- الثقة العاطفية :** وهي التفاعل الحاصل بين الطرفين، بحيث تكون العلاقة في هذه الحالة أعمق ما يؤدي إلى التبادل واستثمار في العواطف والمشاعر بين الطرفين. وهي نتيجة لعلاقة طويلة الأمد. بحيث تبدأ العلاقة بشكل ثقة مدركة وتنتهي على شكل ثقة عاطفية، وذلك عن طريق التجربة التي تسمح بالتعرف على الأفكار، والمعتقدات للطرفين.(التميمي، والخشالي، 2008، ص166)

#### **7- خصائص الثقة التنظيمية:**

- أنها توجد في بيئة المخاطرة وعدم التأكد؛ وقد تتعرض علاقة الثقة لمخاطر نتيجة التغيرات التي تسود بيئة الأعمال.
- أنها توجد في ظروف الاعتماد البيئي و التبادلية. أي أننا نثق بالطرف الآخر لأننا نحتاج إلى عمله أو خبرته المهنية؛ كما أنه يحتاجنا لأغراض مقابلة.
- أن الثقة تحت وتقوم على مفهوم الشخصية الإيجابية (مزيو، 2013، ص115).
- أن الثقة عامل مهم في تقليل التكاليف من حيث قلة الحاجة إلى الاعتماد على الهياكل التنظيمية للمراقبة والسيطرة على سلوكيات الفرد والمجموعة.

- أن الثقة تؤمن وتعزز وتخفف الكثير من الحالات فهي تؤمن الرضا الوظيفي والأداء المتميز وتعزز من حالات الولاء والرغبة بالبقاء في المنظمة وتخفف من حالات ترك العمل والغياب والصراع في المنظمة.

- الثقة تشكل مصدرا للميزة التنافسية من حيث امتلاك المنظمة القدرة على الإسهام في تحقيق العوائد (نجم و خولة؛ 2014، ص343).

- تعد الثقة المتبادلة بين العاملين ورئيسهم المباشر عاملا أساسيا في تحقيق فاعلية الوحدة الإدارية التي ينتمون إليها بما لها من أثر على أداء العاملين وإقبالهم على العمل كفريق (ريان، 2006، ص04).

#### 8- معوقات بناء الثقة التنظيمية:

يواجه بناء الثقة التنظيمية و استمرارها والمحافظة عليها العديد من المعوقات والصعوبات، وتتمثل فيما يلي:

#### 8-1- هشاشة الثقة:

إذ تعد الهشاشة من أخطار معوقات الثقة؛ حيث يلاحظ سهولة هدمها وتحطيمها مقارنة ببنائها، فالثقة بينها تفاعل عوامل عديدة، بينما قد يحطمها عامل بسيط جدا، مع الأخذ في الاعتبار:

- أن الممارسات والأحداث السلبية (هدم الثقة) يمكن رؤيتها واكتشافها والإحساس بها مقارنة بالممارسات الإيجابية (بناء الثقة).

- أن الممارسات التي تهدم الثقة لها اعتبار أكبر عند الحكم على الثقة مقارنة بالممارسات التي تبني الثقة (المرشد؛ 2014، ص 29).

#### 8-2- استخدام التقنيات التي تضعف الثقة:

تستخدم بعض المنظمات تقنيات مثل نظم الإشراف والمراقبة الإلكترونية لمتابعة أداء العاملين فيها، وهي وإن كانت تعتقد بأن استخدام هذه التقنيات يعزز ثقة العاملين

بهاء إلا أنه قد يغيب عنها أن هذه النظم قد تأتي بنتائج عكسية أو قد تضعف الثقة وذلك للأسباب التالية:

- عندما يشعر العاملون بأن سلوكهم تحت مراقبة خارجية دقيقة؛ فإن ذلك يقلل من شعورهم بالأمان ومن تحفيزهم للعمل.

- عندما يتعرض العاملون لاختبارات تعبر عن سوء سلوكهم فإنهم سيكونون أقل التزاما بمعايير الإخلاص والاستقامة في مكان العمل؛ هذا قد يؤدي إلى السخرية من الثقة في تلك المنظمة (المرشد، 2014، ص 30).

### 8-3- الإخلال بالعقد النفسي:

يقصد بالعقد النفسي توقعات كل من الأفراد والمنظمة فيما يتعلق بحقوق كل طرف وواجبات وظروف العلاقة المتبادلة بينهم، وسمي بالعقد النفسي؛ لأنه لا يظهر في صيغة مكتوبة. أما الإخلال بالعقد النفسي أو نقصه فيتمثل في إدراك الطرف الواثق المبني على تجربة شخصية بأن الطرف الموثوق به قد فشل في تحقيق التزاماته تجاهه.

### 8-4- الشك وعدم الثقة:

من أخطر المشكلات التي قد تواجه المنظمة عند بناء الثقة والمحافظة عليها الشك وعدم الثقة؛ ويميز كرامر (Kramer) عدم الثقة وهو الغياب التام للثقة والشك باعتباره أحد مكونات عدم الثقة. فقد تكون هناك درجة من الثقة رغم وجود بعض الشك؛ ويرى أن بعض العمليات الإدراكية كالتصنيف الاجتماعي يزيد ويرفع من نسبة الشك وعدم الثقة بين الأفراد في المجموعات المختلفة في المنظمة؛ وذلك لأن أفراد مجموعة ما قد يعتقدون أن أفراد المجموعة الأخرى غير مخلصين ولا يمكن الاعتماد عليهم» وغير منفتحين وبالتالي لا يمكن الثقة فيهم كما في أفراد المجموعة ذاتها.

ومن الصعوبات التي تواجهها الثقة التنظيمية: الافتقار إلى التمييز الواضح بين العوامل التي تسهم في الثقة ذاتها، والثقة بالإدارة وبشكل خاص؛ حيث تتطلب الثقة

التنظيمية التزامات سابقة من قبل الطرف الأكثر قوة؛ ليتصرفوا بثبات؛ وأمانة واستقامة؛ وكفاءة؛ حتى في فترات الصراع تقوم الثقة التنظيمية المتبادلة على نقطة أساسية وهي: المشاركة. الدعم؛ والمساندة.

وتعتبر الثقة التنظيمية مطلباً أساسياً للتحويل من الاعتماد على السيطرة والرقابة إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة من أجل مواكبة التطورات ومواجهة التحديات الجديدة لذلك فهي تحتاج إلى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخ من الثقة فالثقة تتطلب القدرة على التعلم والتكيف، والثقة تتطلب الحزم؛ وحاجة الثقة للتكامل التنظيمي؛ وحاجة الثقة للاتصال (المرشد، 2014، ص31).

# الفصل الثالث

السلوكيات المضادة للإنتاج

## 1- مفهوم السلوكيات:

ركز الباحثون في العقود الاخيرة على سلوك الموظفين بعده أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر في نجاح المنظمة. ومن بين سلوكيات الموظفين المختلفة، سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات العمل السلبية وجميع السلوكيات التي من الممكن أن تؤدي إلى فائدة المنظمة أو الحاق الأذى بها ولهذا جاء اختيار سلوكيات العمل السلبية كمتغير من متغيرات الدراسة بوصفها من أهم السلوكيات التي تلحق الأذى بالمنظمة وعمالها فيما إذا حدثت وتعد سلوكيات العمل السلبية من أهم السلوكيات التي حظيت بالاهتمام المتزايد من لدن الباحثين، إذ عرفت بأنها شكل من أشكال الانحراف وأنها سلوك طوعي (من الموظفين) ينتهك المعايير التنظيمية المهمة وبذلك تهدد رفاه المنظمة أو أعضائها أو كليهما معا. (Dirican & Erdil,2016: 351)

وعرفها العطوي بأنها الممارسات اللاأخلاقية للموظفين كالغياب والتهرب عن اداء الاعمال وتضخيم الأمور البسيطة واللامبالاة وعدم النضج في التعامل مع المواقف المختلفة. (العطوي، 2011، ص170)

وأشار إبراهيم إلى أن السلوك المنحرف هو كل نشاط سواء كان فعلا أو قولاً يصدر عن الشخص يترتب عليه اضراراً على الشخص نفسه أو زميله أو عمله أو مجتمعه ودائماً ما يتصف هذا النشاط بالتكرار ويكون مخالفة لقوانين وانظمة العمل داخل المنظمات، (إبراهيم وآخرون، 2012، ص10)

وذكر (Bolton et al) أن سلوكيات العمل السلبية هي السلوكيات التي تؤدي إلى احداث الأيذاء والضرر للمنظمات أو الافراد في داخل المنظمات، وهذه السلوكيات يتراوح حجمها من ذي أثر منخفض (على سبيل المثال، تناول وجبة غداء بمدة اكثر مما مخصص لها) أو إلى أكثر خطورة (على سبيل المثال، استخدام الفاظ مسيئة تجاه زملاء العمل) وعلى الرغم من أن السلوكيات البسيطة تعد غير ضارة نسبياً فإنها لا تزال تؤثر

سلبا في فعالية المنظمة ومن ثم فمن الضروري أن تفهم المنظمات كيفية منع هذه السلوكيات ومحاولة تحديد الأفراد الذين هم أكثر عرضة لارتكابها. (Bolton et al, 2010، p537)

ويرى (Le, et al) أن سلوكيات العمل السلبية تشتمل على مجموعة من الإجراءات التي تضر بالمنظمات مثل الغياب وتعاطي المخدرات والسرقة (اي السلوكيات السلبية التنظيمية) فضلا عن التحرش والأعمال العدوانية الموجهة نحو زملاء العمل (أي العلاقات الشخصية) فهذه السلوكيات تكون معادية للمجتمع وتؤدي إلى فرض تكاليف هائلة على المنظمات ناتجة عن ضياع الموارد فضلاً عن انخفاض الإنتاجية داخل المنظمات. (Le, et al, 2014، p7)

ويراها كل من (Anjum & Parvez) بانها مجموعة من السلوكيات المختلفة التي تتعارض مع السلوكيات المسموح بها داخل المنظمات والتي تؤدي إلى احداث الضرر بالموظفين والمنظمات وكذلك أصحاب المصالح: كالعلاء وزملاء العمل والمشرفين وتتسبب بتهديد وضع الاستقرار داخل المنظمة. ومن اجل الوصول إلى أفضل فهم لمفهوم سلوكيات العمل السلبية وحتى تتكون صورة واضحة عن هذه السلوكيات المدمرة يرى الباحث انه من الضروري جدا عرض عدد من التعاريف الي تجعل من المفهوم أكثر وضوحا. (Anjum & Parvez, 2013، p418).

وأشار (Mount,et al,2006:p592) أن سلوكيات العمل السلبية تمثل فئة من السلوكيات التقديرية فالأفراد يتخذون خيارات واعية حول ما اذا سيشاركون في مثل هذه السلوكيات كممارسة المزاح واللعب اثناء العمل، وشم زملاء في العمل، وتزوير التقارير وتخريب عمل الاخرين وعلى هذا النحو فهم اكثر عرضة ليكونوا متأثرين بالسمات الشخصية للأفراد بدلاً من عوامل القدرة.

ولقد عرف (Semmer,et al,2010:p71) سلوكيات العمل السلبية بأنها السلوك المقصود والذي يؤدي المنظمة أو غيرها من اعضاء المنظمة مثل العدوان والتخريب. وأضاف (Krischer, 2010, p154) بأنها السلوكيات المتعمدة من الموظفين الذين لديهم القدرة على إيذاء المنظمة وأعضائها. وهناك خمس فئات من (CWBs) الإساءة ضد الآخرين (التجاهل أو عدم التعايش مع الآخرين) التخريب (الحاق أضرار في ملكية المنظمة) السرقة والانحراف بالإنتاج العمل ببطء القيام بالأعمال بشكل غير صحيح أو إهمال متابعة الإجراءات) الانسحاب (اخذ راحة لفترات أطول المسموح، الوصول في وقت متأخر وترك العمل في وقت مبكر.

تمثل السلوكيات المضادة للإنتاجية الخطر الذي يهدد عمل المؤسسات التعليمية، فهي بمثابة البيئة الفاسدة، التي تبث الطاقة السلبية في مكان العمل، وتسبب الاحباط والضرر النفسي لأفراد المؤسسة، مما يترتب عليه تسبب وتدهور في المنظومة التعليمية، لذا اتجه العديد من الباحثين لتوضيح هذا المفهوم، وقبل عرض هذه الرؤى حول هذا المفهوم، لزم عرض الرؤى حول مفهوم السلوك الإنساني عامة، وخصائصه، وأنواعه، والعوامل المؤثرة فيه، بجانب معايير الحكم على السلوك السوي والسلوك المنحرف.

يعد مفهوم السلوكيات المضادة للإنتاجية من المفاهيم الحديثة، التي ركز عليها الباحثون للتعرف على أشكال السلوكيات السلبية داخل المؤسسات، خاصة في المؤسسات التعليمية، لأنها تؤذي المؤسسة التعليمية من الناحية الأخلاقية، والناحية التعليمية، وبالتالي تؤثر على مخرجاتها.

فهي عرفها روتندو وسبيكتور (Rotundo and Spektor 2010,18) بأنها: "السلوك المتعمد من قبل الموظفين والذي يسعى إلى الإضرار بالمؤسسة أو أعضائها، وهي: شكل من أشكال الاحتجاجات يقوم بها أعضاء المؤسسة للتعبير عن استيائهم،

وتراجع رضاهم داخل المؤسسة، وذلك كمحاولة منهم لحل الظلم داخلها. ( Kelloway et al, 2010, p20)

## 2- أشكال السلوكيات:

سلوكيات الموظفين المنحرفة التي تتعارض مع أهداف المنظمة والتي تنتهك المصالح المشروعة لها عن طريق الإضرار بالمنظمة وأعضاءها إذ أن هذه السلوكيات تنطوي على طائفة واسعة من التصرفات التي تضر بالموظفين والزبائن والمنظمة، وتتراوح هذه السلوكيات من شديدة ومنهجية ومسيئة إلى حلقات أكثر اعتدالا وغموضا من النكبات في مكان العمل. (Raman et al, 2016، p26)

ويرى (Ho، 2012، p4) أن هذه السلوكيات تتخذ إشكالا مختلفة منها السلوكيات الموجهة نحو زملاء العمل كالتهديد الجسدي أو النفسي والمزاح والضرب إذ أن إحدى السمات البارزة لهذه السلوكيات الشخصية أنها تركز بالتأثير في الرفاهية البدنية والعقلية للضحية والسلوكيات التي تهدف إلى إعاقة مهام وأعمال المنظمة وأعضائها.

ويميز (Ramshida & Manikandan) بين ثلاث من أنواع سلوكيات العمل

السلبية:

- السلوكيات التي يكون الهدف منها الكسب الشخصي (كالسرقة).
- السلوك الذي يكون الهدف منه تحقيق مكاسب تنظيمية (كتحريف الارباح).
- السلوك المدمر (كالتخريب والاعتداء على الآخرين). (Ramshida & Manikandan

(Manikandan، 2013، p61)

وأشار كل من (Ansari et al) إلى أن السلوكيات المنحرفة تنقسم إلى شكلين: الأول الانحراف التنظيمي (الإضرار بالمنظمة وحدها) الذي يمكن أن يشمل التأخر عن أوقات العمل، والتغيب عن العمل، وانخفاض مشاركة الموظفين، وثانيا انحراف الأشخاص

(الإضرار بالأفراد داخل المنظمة الواحدة) كتجاهل كلام موظف معين أو استخدام المزاح

غير المرغوب معه. (Ansari et al, 2013, p351)

ومن أنواع السلوكيات التي أخذت حيزاً لدى (Finerana & Gruber) هو التحرش الجنسي الذي يشير إلى تقدم جنسي غير مرحب به لدى الموظف من أجل الحصول على مزايا جنسية وغير ذلك من السلوك اللفظي أو البدني ذي الطابع الجنسي والذي يعد تحرشاً سلبياً عندما:

- التقديم للسلوك هو إما يكون بشكل صريح أو ضمني أو شرطاً للعمل.
- استخدام مثل هذا السلوك كأساس لقرارات التوظيف.
- أن يكون الغرض من هذا السلوك هو التأثير والتدخل غير المعقول في أداء وعمل

الفرد. (Finerana & Gruber, 2009, p551)

ويرى (Jensen et al) أن الإساءة هي شكل من أشكال سلوكيات العمل السلبية إذ أن توجيه التهديدات أو تجاهل آراء زملاء العمل وحصرهم في مكان ضيق يجعلهم ينخرطون في هذه السلوكيات المنحرفة عن طريق الإساءة إلى الآخرين كوسيلة للانتقام، إذ أن خرق العقد النفسي غالباً ما يكون مصحوباً بشعور مفقود بالثقة لدى صاحب العمل وبذلك يبدأ الموظفون في الشك فيما إذا كان أصحاب العمل حقاً يشعرون بالقلق إزاءهم وهذا يقلل مبدأ الشعور بالانتماء الوظيفي ويسبب الإحباط لدى الأفراد فينعكس على تصرفاتهم عن طريق الانخراط في سلوكيات العمل السلبية الموجهة إلى الموظفين ومن ثم قد تؤدي الإساءة اللفظية كوسيلة للانتقام منهم. (Jensen et al, 2010, p557)

في حين أشار (Muafi, 2011, p123) إلى أن السلوك المنحرف ينقسم إلى مجموعتين هما: السلوك المنحرف الإيجابي وقد يشمل السلوك المنحرف الإيجابي على سلوكيات لا تسمح بها المنظمات، ولكنها تساعد المنظمة على بلوغ أهدافها المالية

والاقتصادية. مثل السلوكيات المبتكرة، وعدم الامتثال للتوجيهات المختلفة، وانتقد الرؤساء غير الأكفاء والسوك المنحرف السلبي وأصبح هنالك اهتمام متزايد في دراسة السلوك المنحرف الإيجابي والسلوك المنحرف السلبي الذي ركز عليه بعض الباحثين مثل التغيب، والجهد المتواضع، والتحرش الجنسي، واتخاذ القرارات غير الأخلاقية فضلاً عن تأخر الموظفين وعدم اتباع تعليمات المدير، والتباطؤ عمداً في تنفيذ الأعمال، والوصول إلى العمل في وقت متأخر، والتخريب، وانتشار الشائعات وتخريب الممتلكات. وذكر أيضاً بان نتائج أبحاث Robinson and Bennet كان مخطط ثنائي الأبعاد ينظم السلوك المتحيز في مكان العمل ويقسمه إلى أربع أقسام هي انحراف الإنتاج، انحراف الملكية، والانحراف السياسي، والعدوان الشخصي.

### 3-أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية:

اجتهد علماء السلوك والإدارة في توصيف السلوكيات المضادة للإنتاجية، للتحذير من عواقب هذه السلوكيات، وما تُحدثه من أذى داخل المؤسسة التعليمية، مما يجعل المؤسسة التعليمية تهوي إلى القاع، وتُحوّل العاملين إلى هادمين للسلوكيات الإيجابية داخل المؤسسة التعليمية.

جاءت أول محاولة لتصنيف أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية من قبل هولينجر وكلاارك (Hollinger and Clark, 1984) عندما صنفا الأبعاد إلى تخريب الممتلكات، وهذا يؤثر سلباً على الموارد المادية للمؤسسة، وإلى انحراف الإنتاج، وهذا ينتهك القواعد التنظيمية للعمل الآمن الفعال، فيما ركزت الأبحاث الحديثة على خلق المزيد من أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية. (Sprung, 2011, p29)

حدد بييري، وأونز، وساكييت (Berry, Ones and Sackett, 2007, p416)

أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية في السرقة، والتغيب المتعمد، والعنف، وحوادث التخريب والاحتيال، وحجب الجهد، والسلوك العدواني وغيرها، وعلاوة على ذلك، شملت

السلوكيات المضادة للإنتاجية أبعاد: العدوان، والتخريب، والسرقه، والتحدي كالفشل في الامتثال للتوجيهات، أو القيام عن قصد بالعمل بشكل غير صحيح. ( Rodriguez, 2012, p52)

بينما أشار البعض إلى أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية في (30) سلوكا مضادا للإنتاجية في العمل، منها: السرقه والتخريب والتبديد، وأعمال العنف والعدوان السرية والعننية، والتلاعب بالمعلومات، والتغيب عن العمل، والإجا ازت المرضية بدون سبب، وتعاطي المخدرات والكحول، وضعف الأداء الوظيفي، والتأخير، والصراع بين الأفراد، ونسب الشخص أعمال الآخرين إليه، والاستخدام الشخصي لممتلكات المؤسسة، وانخفاض الإنتاجية، والمضايقات والتهديدات اللفظية، والتحرش الجنسي وغيرها. (Thornton, Esper and Morris, 2013, p787)

وكذلك، شملت السلوكيات المضادة للإنتاجية أبعاد سوء استخدام المعلومات والموارد والوقت، والغياب، والعنصرية، والعزلة، والعمل منخفض الجودة، وتعاطي المخدرات، والهجمات اللفظية والجسدية، وفقد الثقة، والضغط الاجتماعي، والتتمر، والمضايقات. (Foldes, 2006. Seçar & Seçar, 2006, p155)

كما ذكر كسلر (Kesler 2007,12) بأن أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية تشمل النميمة حول زملاء العمل، وسرقه ممتلكات المؤسسة، والصراع التنظيمي، وتأخير العمل، وإضاعة الوقت، وإهدار الموارد. من جهة أخرى، يمكن التفرقة بين بعدين أساسيين للسلوكيات المضادة للإنتاجية كما يلي:

أ. السلوكيات المضادة للإنتاجية على المستوى الفردي: وتشمل السلوكيات التي تؤثر في الأشخاص داخل المؤسسة، ومن هذه السلوكيات العدوان على الآخرين، والاعتداء اللفظي، والمحسوبية، ونشر الشائعات.

ب. السلوكيات المضادة للإنتاجية على المستوى المدرسية: وتشمل السلوكيات التي تؤثر مباشرة في المؤسسة، ومن هذه السلوكيات: الغياب، وإساءة استخدام أصول وممتلكات المؤسسة، والانسحاب. (Bashir et al., 2012, 362) (Chang & Smithikarai, 2010, p41)

وكذلك، حدد البعض (Anjum and Parvez, 2013, p424). (Weatherbee, 2010, p41) السلوكيات المضادة للإنتاجية بخمسة أبعاد كالتالي:

❖ **الاعتداء على الآخرين:** وهي معاملة الآخرين بعنف، ويشمل السلوكيات الضارة الصريحة التي يمارسها أحد العاملين تجاه زملائه من أعضاء المؤسسة، وهو سلوك مؤلم للآخرين، والألم قد يكون جسدياً أو نفسياً، والألم النفسي لا يقل وطأة عن الألم الجسدي.

❖ **التخريب:** ويعني الإضرار بالممتلكات المادية الخاصة بالمؤسسة أو التدمير المتعمد لأشياء، وإلحاق الضرر بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات هو أيضاً من مظاهر التخريب.

❖ **انحراف الإنتاج:** يعني الفشل في أداء المهام الوظيفية بفعالية وبالطريقة التي كان من المفترض العمل بها، وعندما لا يؤدي الفرد العمل الموكل إليه، بالرغم من قدرته على تأديته، فهو فرد منغمس في الانحراف، وقد يحدث انحراف الإنتاج نتيجة لما يتعرض له الفرد من عدوان.

❖ **الانسحاب:** ويعني سلوك الفرد الذي يتجنب به موقف معين بدلا من الإضرار بالمؤسسة وأفرادها، والانسحاب من السلوكيات السلبية أفضل من الإضرار بالمؤسسة، وأشكال الانسحاب تتمثل في الحضور للعمل متأخرا، والانسحاب مبكرا، والغياب، والراحة الزائدة.

❖ **السرقه:** تعني سرقة الممتلكات المادية وأصول المؤسسة، وتأخذ السرقه أشكالاً متعددة منها إخفاء السجلات، ومنها الخداع.

#### 4-آثار سلوكيات:

سلوكيات العمل السلبية يمكن أن يكون لها عواقب سلبية على رفاه المنظمات وأعضائها فقد تتكبد المنظمات تكاليف مباشرة كالسرقة والتخريب وغيرها من الإجراءات الأخرى إذ ثبت أن سرقة الموظفين وحدها تكلف الشركات الأمريكية مليارات الدولارات سنوياً، فضلاً عن التكاليف المباشرة للمنظمات هناك أيضاً تكاليف غير مباشرة والتي تنتج عن هذه السلوكيات، أن سلوكيات العمل السلبية (Bowling & Gruys, 2010, p54)

وذكر Becton et al مرتبطة بعدد من الآثار كفقْدان الوظائف وعدم الارتياح، وانخفاض الإنتاجية، وارتفاع تكاليف التأمين والعمالة، ومعدلات دوران عالية، وزيادة الضغط وهناك تقديرات تشير إلى وقوع من (1.2-2) مليون حادث عنف في مكان العمل سنوياً، ما يؤدي إلى زيادة تكاليف الدعاوي القضائية المطالبة بالتعويض الناشئ عن العنف في مكان العمل. (Becton et al, 2017, p7)

في حين أن سلوكيات العمل السلبية تؤثر في المنظمة بطريقة مباشرة عن طريق الأضرار بممتلكاتها أو عن طريق إيذاء موظفيها مما يقلل من فعاليتها، وليس هناك شك في أن هذه السلوكيات التي تنتهك المعايير التنظيمية سوف تضر بمصالح المنظمة وتعيق تحقيق الأهداف العامة لها.

وقد وصفت هذه السلوكيات بأنها معادية للمجتمع أو الهدوء التنظيمي وهذه السلوكيات تكون خطيرة ومدمرة وتكون مكلفة سواء للمنظمات أو الموظفين فعلى سبيل المثال وجد أن 58% من النساء يتعرضن لسلوكيات مضايقة محتملة داخل المنظمة و 24% أفادن بأنهن تعرضن للتحرش الجنسي في العمل وفقاً لجمعية الإدارة الأمريكية وجد أن ما يقرب 24%

25 من المنظمات قد سرحت الموظفين بسبب إساءة استخدام الإنترنت فضلاً عن ذلك فان 95% من المنظمات تجد نفسها أهداف لسرقة الموظفين واحتيالهم. ( Chang & Smithikrai، 2010، p1273)

ويعد الملل من الآثار التي تسببها سلوكيات العمل السلبية إذ أن الملل هو حالة من الإثارة المنخفضة نسبياً وعدم الرضا الوظيفي الذي يعزى إلى البيئة غير المحفزة بشكل كاف داخل المنظمة ويعد الملل كرد فعل على ظروف العمل السلبية ومن ناحية أخرى فان الملل الوظيفي ينشأ عن الرتابة المحدودة والعمل المتكرر ما يزيد من تأثير الموظفين بروتين العمل وبشكل سلبي، ووجد أن الأفراد الذين لديهم مستويات عالية من الملل الوظيفي لديهم مستويات أعلى من التغيب والانسحاب وانخفاض في مستويات العمل وفاعليته، (Bruursema et al., 2011, p94)

ويرى (Meier & Spector) أن سلوكيات العمل السلبية لها تأثير في القيود التنظيمية إذ يمكن أن تنشأ القيود التنظيمية المتزايدة جراء الانخراط في برامج العمل إذ أن هذا الأثر يمكن أن يكون عن طريق قيام زملاء العمل بحجب المساعدة عن الآخرين عن طريق حجب المعلومات المطلوبة ما يجعل من الصعب عليهم القيام بالوظائف المحددة وقد يشارك زملاء العمل أيضاً في أشكال خفية من السلوك الانتقامي مثل توفير المعدات الخاطئة وإعطاء المطالب المتضاربة وبصفة عامة قد يؤدي وجود السلوكيات المنحرفة إلى تآكل معايير الاحترام المتبادل ومن المرجح أن يخلق مناخاً مضطرباً إذ تكون الثقة والدعم والتعاون منخفضين وبالتالي فإن القيود التنظيمية مرتفعة، فضلاً عن ذلك فأن أعمال السلوكيات المنحرفة الموجهة نحو المنظمة يمكن أن تسهم في تخريب الذات. (Meier & Spector, 2013, p531)

وأشار (Aube et al) إلى أن من بين الآثار السلبية لسلوكيات العمل السلبية هو الخسائر الاقتصادية المتكبدة عن طريق السرقة والمعدات التالفة، والاحتيايل، والإجراءات

القانونية، والفشل في الوفاء بالمواعيد النهائية للإنتاج، والعمل ذي الجودة الرديئة اما تأثيرها في الموظفين فيكون بشكل أقل ومع ذلك، من المرجح أن تعرض هذه السلوكيات الموظفين للخطر النفسي وتوليد الإجهاد في مكان العمل وتجعل من الصعب على الموظفين إنجاز مهامهم. (Aube et al, 2009, p251)

وذكر (Rogers & Kelloway, 1997, p65) أن آثار سلوكيات العمل

السلبية يمكن أن تكون أما آثار شخصية أو آثار تنظيمية وهي كما يأتي:

**4-1- الآثار الشخصية:** إذ أن هذه السلوكيات تسبب الإجهاد ما بعد الصدمة والخوف من العنف في المستقبل سوف يؤثر على كل من الرفاه النفسي والجسدي إذ تصف البيانات المتاحة عن ضحايا الكوارث بأنهم يعانون من مجموعة متنوعة من الإعاقات النفسية بما في ذلك الاكتئاب والقلق فضلاً عن ذلك هنالك آثار فسيولوجية تنشأ جراء هذه السلوكيات كاضطرابات النوم والصداع.

**4-2- الآثار التنظيمية:** وعلى الرغم من تحديد العديد من الآثار التنظيمية المحتملة للعنف في مكان العمل فإننا نركز على التزام الموظفين العاطفي ونيته في مغادرة المنظمة. ويشير الالتزام العاطفي إلى "الارتباط العاطفي بهوية المنظمة والتعرف عليها والمشاركة فيها" ويمكن القول أن السلوكيات المنحرفة كالسرقة والعنف في مكان العمل تؤثر في الروح المعنوية العامة للمنظمة فضلاً عن ولاء الموظفين.

#### **5- النظريات المفسرة للسلوكيات المضادة للإنتاجية:**

تعددت النظريات للسلوكيات المضادة للإنتاجية، وحاولت هذه النظريات تأصيل وشرح الأسباب التي أدت إلى انحراف السلوك الإنساني، وتناول كل عالم من علماء السلوك هذه الأسباب من وجهة نظره، ودلل عليها، ومن هذه النظريات، ما يلي:

**5-1- نظرية الاختلاط التفاضلي سذرلاند (Sutherland):** افترضت هذه النظرية عدة

افتراضات منها:

أن السلوك المنحرف مكتسب وغير موروث، ويتم تعلم السلوك المنحرف من خلال عملية الاتصال والتفاعل مع الأشخاص الآخرين، واحتمالية لجوء الشخص إلى السلوك المنحرف يزداد مع اختلاطه بجماعة من الناس لديهم ميول انحرافية، فطريقة تعلم الفرد السلوك المنحرف لا تختلف عن طريقة تعلمه للسلوك السوي. (عايد الوريكات، 2008. ص218).

**5-2-نظرية رايس (Reiss):** أشارت هذه النظرية إلى إمكانية نشوء الانحراف نتيجة لفشل الضوابط الشخصية أو الاجتماعية في جعل السلوك متماثلاً مع المعايير والقواعد القانونية للنسق الاجتماعي، والمدرسة تعد من أبرز مصادر الضبط الاجتماعي، وهناك حالات تؤدي فيها الضوابط غير الفعالة إلى الانحراف، وهي: انهيار الضوابط الاجتماعية الراسخة، وغياب المعايير الاجتماعية لدى الجماعات المرجعية المهمة، وجود تعارض بين القواعد الاجتماعية لدى الجماعات المرجعية المهمة، ومخالفة الفرد معايير الضبط المتعارف عليها. (راشد السهلي، 2015. ص26).

**5-3-نظرية اللامعيارية دوركايم (Durkheim)** تشير اللامعيارية إلى مظاهر الانحراف الناتجة عن العملية غير المنتظمة لتقسيم العمل، ووجود خلافات بين أعضاء العمل، وتعود هذه النظرية إلى صاحبها دوركايم الذي أشار إلى ثلاثة مجالات اللامعيارية وهي: الاقتصادية، الأسرية، في تقسيم العمل، وميز بين ثلاث صور لتقسيم العمل وهي: تقسيم عمل الفروض أي عند توزيع المهن لا تراعى أصحاب المواهب والملكات والقدرات الخاصة، التقسيم الذي لا ينتج تضامناً لقلة النشاط الوظيفي لكل عامل بسبب فقدانه الإحساس بالمشاركة الجماعية، وتقسيم العمل بدون توافق متبادل بين الوظائف. (جمال معتوق، 2008، ص223).

**5-4-نظرية الضبط الاجتماعي هيرشي (Hirschi):** افترضت هذه النظرية بأن الارتباط بالمؤسسات التربوية كالمدرسة يمنع السلوك المنحرف، وأبرز ما جاء في هذه النظرية، أن الفرد المنحرف لا تتقسه الأخلاق ولكن لديه أخلاقيات مختلفة، يتعلم الفرد

السلوك المنحرف عن طريق التجربة والخطأ، وعن طريق التفاعل الاجتماعي يشعر الفرد بالحاجة إلى شيء من النظام أكثر مما يتعلمونه عن طريق التجربة والخطأ، الفرد لا يلتزم دائماً بالقانون ولا يخرقه دائماً، واستخدام أسلوب الحوافز والمكافآت للفرد في الأنشطة الاجتماعية. (خولة زروقي، 2015. ص106).

**5-5- نظرية الضغوط العامة أجنو (Agnew):** عرف أجنو الضغوط بأنها: مجموعة من المثيرات أو الظروف غير المرغوب فيها من قبل الفرد، فمثلا الانحراف السلوكي للطلاب بسبب الإحباط الناتج عن الضغوط يكون من خلال الفشل في تحقيق الأهداف الإيجابية، وتغير مثيرات ذات قيمة إيجابية مع فقدان مصادر الدعم الإيجابي والحوافز، وكذلك تزايد المثيرات السلبية من خلال العنف والخبرات المدرسية المؤلمة. ( Williams, 2008, p53)

**5-6- نظرية السلوك المنحرف داخل المدرسة:** يرتكب الطالب السلوك المنحرف حال توافر الفرصة المناسبة التي تعتمد على المنفعة مباشرة، بحيث تكون المنفعة للطالب أكبر من العقوبة التي ستلحق به من جراء السلوك المنحرف (عايد الوريكات، 2008. ص218).

**5-7- نظرية الاتجاه الوظيفي:** تمحورت هذه النظرية حول فكرة أساسية مفادها أن الانحراف ذاته عامل أساسي في عملية التنظيم وهو جزء لا يتجزأ من النظام الاجتماعي ذاته، ومن الصعب تصور وجود مجتمع إنساني بدون انح ارف بصفة كلية، وأن الانحراف هو الباعث المنطقي لظهور حاجات المجتمع للتنظيم الاجتماعي، والعقاب هو الحد الفاصل بين السلوك السوي والسلوك المنحرف (جابر نصر الدين، 2007، ص69-70)

يتضح مما سبق، أن النظريات المفسرة للسلوك المنحرف تناولت أسبابا عديدة، أدت إلى الانحراف في السلوك، وهذه الأسباب متنوعة ومختلفة، إلا أن معظمها تمحور حول البيئة المجتمعية، والبيئة المدرسية، وهذا يدل بأن حدوث أي خلل في هاتين البيئتين، يؤدي إلى انحراف في السلوك.

## 6-العواقب المترتبة على السلوكيات المضادة للإنتاجية:

ينتج عن كل سلوك سلبي نتيجة أو عاقبة سلبية، قد تضر بمصلحة المؤسسة التعليمية وأعضائها، وتتنوع العاقبة من خسائر مادية إلى خسائر معنوية، إلى انخفاض في المستويات الأخلاقية والتعليمية، إلى انحدار في الفكر، واختفاء الإبداع.

رصد العديد من الباحثين العواقب المترتبة على السلوكيات المضادة للإنتاجية، ومنها: أن السلوكيات المضادة للإنتاجية تسبب القلق بين أعضاء المؤسسة، مما يؤدي إلى قلة إنتاجيتهم، وانخفاض كفاءة العمل ( Rodell & Judge, 2009, p1448 ; ) وكذلك يترتب على السلوكيات المضادة للإنتاجية خسارة في ممتلكات المؤسسة ومعدات وأدواتها، وأيضاً تخريب في مرافقها ( Rosen Harris & Kacmar, 2011, p831 ).

ذكر (Change and Smithikrai, 2010, p1282) أن السلوكيات المضادة للإنتاجية مثل السرقة والاحتيال يؤثران على 95% من المؤسسات، حيث أن السلوكيات المضادة للإنتاجية تكلف المؤسسات حوالي 50 مليار دولار سنوياً، وتمثل هذه السلوكيات خمس جهد العمل المهدر، ويترتب عليها أيضاً انخفاض الإنتاجية والروح المعنوية للعامل، فضلاً عن زيادة نسبة الغياب.

بينما ذهب (Porath and Erez, 2009, p41) إلى عاقبة أخرى من السلوكيات المضادة للإنتاجية بأنها مصدر للقيود التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية، وأفراد المؤسسة هم ضحية هذه السلوكيات. وكذلك يترتب عليها ضعف جودة العمل في المؤسسة، وغياب الاحترام بين أعضاء المؤسسة. (Yang, 2008, p44)

بالإضافة إلى أنها تسبب خسائر في الوقت والمال والأعمال ( Sackett & DeVore, 2001, p146 )

في حين، أظهرت الدراسات أن السلوكيات المضادة للإنتاجية تهدد المؤسسة، والصحة العامة لأعضائها بشكل عام، على سبيل المثال، ذكر أن 58% من العاملات في المؤسسة من المحتمل أن يواجهن سلوكيات معادية، وأن 24% يواجهن تحرش جنسي، بالإضافة إلى ذلك، تبين أن 25% من الموظفين في الولايات المتحدة الأمريكية يفقدون وظائفهم بسبب سوء استخدام الإنترنت، وعلاوة على ذلك، توجد تقريبا سرقات في جميع أماكن العمل، في الوقت ذاته، فإن السلوكيات المضادة للإنتاجية تسببت في خسائر اقتصادية فادحة (Mount, Ilies & Johnson, 2006, 618).

ومن زاوية أخرى، يترتب على السلوكيات المضادة للإنتاجية من خلال اختبارات ومقاييس السلوكيات للإنتاجية، عملية اختيار موظفين جدد للمؤسسة، فمثلا المتقدم الذي لديه معدلات عالية من الغياب في موقعه السابق، فهذا يعني أن هذا السلوك قد يتكرر في المستقبل، وبالتالي قد لا يتم اختياره بناء على افتراض أن هناك بعض الاستمرارية في سلوك المتقدم وشخصيته، فالسلوك الماضي يدل على المستقبلي (Roberts, Herms, Caspi & Moffitt, 2007, p1428).

في ضوء ما سبق، أن للسلوكيات المضادة للإنتاجية عواقب تترتب عليها، خاصة في المؤسسة التعليمية منها، انتشار الفوضى، قلة الانضباط، تعظيم الذات والفردية، فقدان الثقة بين أعضاء المؤسسة، بطء التقدم لهذه المؤسسة لتضرر سمعتها.

# الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

### تمهيد:

يهدف هذا الفصل من هذه الدراسة، إلى عرض مختلف الخطوات المنهجية التي تم الاعتماد عليها لتحقيق الأهداف المذكورة سابقا لهذه الدراسة، وذلك بعد الإلمام بالجانب النظري الذي مهد لإشكالية الدراسة، وتصور فرضيات وأهمية وأهداف الدراسة، وفي هذا الفصل الأساس تم الاستعانة بأداة الاستبيان لجمع البيانات من مجتمع الدراسة من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة من هذه الدراسة.

## 1-الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي، حيث يتمكن الباحث من خلالها معرفة مجال الدراسة كذلك تساعد في تحديد الأدوات والتقنيات الملائمة لإمكانية إجراء الدراسة، وقد تمت الدراسة الاستطلاعية في الفترة الممتدة بين 15 ماي إلى غاية 25 ماي سنة 2023، وبعد الحصول على الموافقة لأجراء الدراسة تم توزيع مقياس الدراسة على عينة من عمال عقود ما قبل التشغيل ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة تم تحديدها بطريقة قصدية بحيث بلغ عددها 20 عامل، وكان الهدف منها هو تجريب الأداة ومعرفة مدى صلاحيتها لقياس متغير الدراسة.

## 2-الخصائص السيكمترية:

### 1- الثبات:

تم حساب ثبات هذا المقياس عن طريق التتاسق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ القائمة على أساس حساب معدل الارتباطات بين عبارات المحور الأول الثقة التنظيمية (0.904) أما المحور السلوكيات المضادة قدر ب (0.877) ومنه نستطيع القول بأن هذا المقياس ثابت، كما هو مبين بالجدول التالي:

### الجدول رقم (1): يوضح ثبات المقياس عن طريق ألفا كرونباخ

عدد العبارات	ألفا كرونباخ	المحاور
13	0.904	الثقة التنظيمية
35	0.877	السلوكيات المضادة

### 2- صدق وثبات أداة الدراسة (مقياس):

تعتبر المصدقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القراءات المأخوذة

من تلك الأدوات، وبالتالي قبل أن يقوم الباحث بطباعة أداة جمع البيانات في صورتها النهائية، ينبغي عليه أن يقوم باختبارها لتحديد نقاط الضعف فيها وتصحيحها قبل استعمالها في عملية استقصاء الآراء من المستجوبين، حيث يتم التأكد من مدى صلاحيتها بطرق عديدة كأن يتم اختبارها على عينة من الأفراد مختارة عشوائيا ومتشابهة في خصائصها مع مجتمع البحث، كما أن هذا الإجراء المتمثل في الاختبار الميداني للأداة لا يغني عن عرضها على المشرف على البحث وبعض الخبراء والباحثين الأكفاء في هذا الشأن للتعرف على وجهات نظرهم إلى جانب أنه من المهم كذلك أن يقوم الباحث بقياس الثبات للتأكد من جودة قائمة الاستقصاء. (طويطي، 2018، ص.141)

وبعدما تم الاعتماد على مقياس (الثقة التنظيمية) لأبعاده الثلاثة (الثقة في المشرف/ الثقة في زملاء العمل/ الثقة في الإدارة العليا)، ومقياس (السلوكات المضادة) لأبعاده الثلاثة (عرقلة تحقيق الذات/ عرقلة إقامة العلاقات/ الاضرار بالسمعة/ جودة الحياة المهنية) تم إجراء الدراسة التجريبية للمقياس على العينة الاستطلاعية للدراسة، التي قدرت ب (20) عامل، وتم إخضاع نتائج إجاباتهم لاختبارات الصدق (صدق الاتساق الداخلي للعبارات المقياس والصدق البياني لمحاور المقياس) والثبات كما يلي:

أ- صدق الاتساق الداخلي:

أولاً: المحور الأول الثقة التنظيمية

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمقياس بمعامل الارتباط بيرسون حيث أن قيم معاملات الثبات لمقياس الثقة التنظيمية في المحاور الثلاثة (الثقة في المشرف/ الثقة في زملاء العمل/ الثقة في الإدارة العليا)، تراوحت ما بين (0,394 - 0,839) العبارة (03) قدرت بـ (0,839) أما العبارة (2) قدرت بـ (0,796) في العبارات (05-06-07) قدر معامل الارتباط على التوالي ( 0.726 - 0.710 - 0.706) أما العبارات (11 / 07 / 01 / 04 - 08) قدر معامل الارتباط

على التوالي (0.653 -0.650-0.605-0.577 -0.535) و (0,939) كما جاءت في العبارات (13 / 10/12) على التوالي (0.401 -0.479 -0.394)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي لمقياس الثقة التنظيمية لأبعاده الثلاثة (الثقة في المشرف/ الثقة في زملاء العمل/ الثقة ففي الإدارة العليا)، كمؤشر لصدق التكوين في قياس مستوى الثقة التنظيمية لدعمال عقود ما قبل التشغيل، كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (2): يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات مقياس (الثقة التنظيمية) لأبعاده الثلاثة (الثقة في المشرف/ الثقة في زملاء العمل/ الثقة ففي الإدارة العليا)، مع درجته الكلية**

الرقم	العبارة	معامل الثبات	معامل الصدق
01	أنا لا أتردد في مناقشة قضايا العمل مع مشرفي المباشر دون خوف من أنها ستستخدم ضدي في وقت لاحق	0,897	0,605
02	لدي ثقة كاملة أن مشرفي المباشر سيعاملني بإنصاف	0,89	0,796
03	إذا أخطأت فإن مشرفي المباشر على استعداد لـ "الصفح"	0,887	0,839
04	مشرفي ودود ويمكنني تبادل الحديث معه	0,898	0,577
05	يمكن ان أعول على مشرفي المباشر في مساعدتي إذا كان لدي صعوبات في عملي	0,891	0,726
06	هناك ثقة بيني وبين زملائي في العمل	0,892	0,710
07	يمكنني تبادل المعلومات الحساسة مع زملائي في العمل، لانني أعرف أنهم يتمتعون بالسرية	0,895	0,650
08	لدي ثقة كاملة أن زملائي في العمل سيعاملني بإنصاف	0,901	0,535
09	يمكنني الاعتماد على زملائي في عملي لمساعدتي إذا كان لدي صعوبة في إتمام مهامي	0,892	0,706
10	إن الإدارة تولي الاهتمام للأشخاص الذين يعملون بكفاءة	0,906	0,394
11	يمكن الوثوق بالإدارة	0,895	0,653
12	عندما يجب على الإدارة إتخاذ القرارات تبدو أنها مع مصلحة العمال	0,902	0,479
13	فقدان الأمل في المستقبل	0,906	0,401

### ثانيا: السلوكات المضادة

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمقياس بمعامل الارتباط بيرسون حيث أن قيم معاملات الثبات لمقياس مقياس (السلوكات المضادة) لأبعاده الأربعة (عرقلة تحقيق الذات/ عرقلة إقامة العلاقات/ الاضرار بالسمعة/ جودة الحياة المهنية)، تراوحت ما بين (0,214 -0,562) جاءت العبارات (24 -22 -23-29-30) وقدر معامل الارتباط على التوالي بـ (0.554-0.558-0.562) أما العبارات (21-25-32-35-19) قدرت على التوالي بـ (0.532-0.539) (0.458-0.468-0.470-0.491-0.504) في حين جاءت العبارات الآتية (06 -28-09-07-11) قدر معامل الارتباط على التوالي (0.439-0.441-0.448) أما العبارات (20 / 18-17-15-31) قدر معامل الارتباط على التوالي (0.433-0.436) (0.423-0.425 -0.416 -0.412 -0.395) وجاءت العبارات (08 -26 -02 -04 -13) وقدر معاملات الارتباط على التوالي بـ (0.346 - 0.350 -0.311 -0.309 -0.302)، أما العبارات (27-05 -14 -03 -10) قدر معاملات الارتباط على التوالي بـ (0.269 -0.279 -0.291 -0.292 -0.295) أما في الأخير جاءت العبارات (12 -01-34 -16-33) قدرت معاملات الارتباط للعبارات على التوالي (0.267 -0.266 -2.234 -2.19 -0.214)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي لمقياس لمقياس (السلوكات المضادة) لأبعاده الأربعة (عرقلة تحقيق الذات/ عرقلة إقامة العلاقات/ الاضرار بالسمعة/ جودة الحياة المهنية)، كمؤشر لصدق التكوين في قياس مستوى السلوكات المضادة لدى عمال عقود ما قبل التشغيل ، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات مقياس (السلوكات المضادة) لأبعاده الأربعة (عرقلة تحقيق الذات/ عرقلة إقامة العلاقات/ الاضرار بالسمعة/ جودة الحياة المهنية)

الرقم	العبارة	معامل الثبات	معامل الصدق
01	يقلل مدرائي في العمل من إمكانياتي و قدراتي	0,877	0,266
02	أرتبك في أثناء التحدث خلال وقت العمل	0,875	0,331
03	يُحد زملائي في العمل من إمكانياتي	0,876	0,279
04	أعرض للتوبيخ أو الصراخ في وجهي	0,875	0,309
05	يتم انتقاد نتائج عملي	0,878	0,192
06	اتلقى تهديدات لفظية	0,872	0,448
07	أتلقي تهديدات مكتوبة	0,873	0,436
08	يتم غجباري على تحديد علاقتي مع الآخرين من خلال النظرات والإيماءات	0,874	0,35
09	يتم إجباري على الجهود التي ابذلها في سبيل إقامة علاقات مع الآخرين	0,873	0,439
10	يتجنب الأفراد من حولي في العمل التحدث معي	0,878	0,169
11	أمنع من التواصل والتحدث مع الآخرين	0,873	0,433
12	يتم إجباري على العمل في أماكن لا وجود لزملائي فيها	0,877	0,267
13	يتم منع زملائي من التواصل معي	0,875	0,302
14	أتصرف وكأنني لست في العمل	0,876	0,291
15	يتحدث عني بعض الأفراد في العمل بطريقة سيئة	0,873	0,412
16	أسمع شائعات حولي في العمل	0,877	0,219
17	أتصرف كما لو ان لدي مشاكل نفسية	0,873	0,416
18	أجبر على قبول تلقي الدعم النفسي	0,873	0,423
19	يتم تناول الإعاقة التي لدي بشكل ساخر	0,872	0,458
20	يتم تقليد سلوكي بهدف السخرية مني	0,873	0,425
21	يتم السخرية من وجهات نظري في المواضيع السياسية والدينية	0,871	0,504
22	يتم تناول حياتي الخاصة بشيء من السخرية	0,87	0,558
23	أجبر على القيام بمهام تفقدني ثقتي بنفسي	0,87	0,554
24	يتم الحكم على مجهوداتي في العمل بشكل مذل ومهين	0,87	0,562
25	يُشك في قرراتي وأحكامي في العمل	0,872	0,491
26	أعطي في العمل مهام وظيفتي دون مستوى قدراتي وإمكاناتي	0,874	0,346

0,295	0,875	يتم تغير واجباتي ومهامي في العمل باستمرار	27
0,441	0,873	يتم تكليفي بمهام وظيفية تؤثر سلبا في ثقتي بنفسي	28
0,539	0,871	يتم تكليفي أعمال تفوق طاقاتي وقدراتي	29
0,532	0,871	يسبب وضعي الوظيفي أضرارا على حياتي الخاصة مع العائلة	30
0,395	0,874	يضر زملائي في العمل ماليا	31
0,468	0,872	أعاني من بعض الأضرار الجسدية	32
0,214	0,877	أتعرض للتهديدات بالعنف الجسدي	33
0,234	0,876	أتعرض للتهديدات بالعنف من أجل تخويفي	34
0,47	0,872	أجبر على القيام بواجبات وظيفية تُنهكني جسديا	35

### 3- الدراسة الأساسية:

بعد إجراء الدراسة الاستطلاعية، وبعد التأكد من صلاحية الأدوات للاستخدام، سعت مجموعة البحث إلى متابعة الدراسة الأساسية، والتي بواسطتها يمكن الوصول إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضيات الدراسة الحالية.

### 4- منهج الدراسة:

عرّف (الدغيمي، 1997، ص 33) المنهج بأنه: "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة، أو هو الخطوات المنظمة التي يتبعها الباحث في معالجة الموضوعات التي يقوم بدراستها".

وقد تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة لملائته لها، والذي يهتم بوصف الظاهرة كما هي في الواقع، ويقصد بالمنهج الوصفي "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة" (أبو القاسم عبد القادر عبد الله صالح وآخرون، 2001، ص. 10).

## 5-مجتمع وعينة الدراسة:

### 5-1-مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من عمال عقود ما قبل التشغيل (بلدية حمام الضلعة) والبالغ عددهم (130) عامل.

### 5-2-عينة الدراسة:

نورد فيما يلي اختيار وخصائص عينة الدراسة.

### 01/ اختيار عينة الدراسة:

بعد معرفة وتحديد مجتمع الدراسة، تم اختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع، وفي هذا الصدد عرّف (الداهري والكبيسي، 1999، ص. 49) العينة بأنها "جزء من مجتمع معيّن يمثّل في خصائصه ذلك المجتمع اختصاراً للوقت والجهد والمال".

وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة قصدية من المجتمع، وقدرت عينة الدراسة ب(60) عامل ينتمون إلى عقود ما قبل التشغيل في بلدية حمام الضلعة.

### 6-خصائص عينة الدراسة:

تحمل عينة الدراسة عدة خصائص وذلك حسب متغيرات السن والمستوى الدراسي، نوضحه فيما يلي:

### أ/ عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة:

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة حسب متغيرات (السن، المستوى الدراسي) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4): يمثل مواصفات أفراد العينة الأساسية

النسبة %	التكرار		
30.01%	18	من 25-30 سنة	السن
43.33%	26	من 31-35 سنة	
26.66%	16	من 36 سنة فما فوق	
100%	60	المجموع	
35%	21	أولى ليسانس	المستوى الدراسي
16%	09	ثانية ليسانس	
49%	30	ثالثة ليسانس	
100%	60	المجموع	

يتضح من خلال نتائج الجدول المبين أعلاه، وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (60) عامل، نلاحظ أنه بلغ حجم السن للعمال من 25 إلى 30 (18) بنسبة بلغت 30.01%، في حين بلغ حجم اللذين سنهن من 31 إلى 35 (26) بنسبة بلغت 43.33 % وحجم الذين سنهن من 24 فما فوق (16) بنسبة 26.66%.

وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (60) عاملاً، نلاحظ أن حجم ذوي المستوى الدراسي أولى ليسانس (21) بنسبة 35 %، أما ذوي مستوى ثانية ليسانس فقد بلغ عددهم (09) بنسبة قدرت بـ 16%. أما ذوي مستوى ثالثة ليسانس فقد بلغ عددهم (30) بنسبة قدرت بـ 49%.

## 7- حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الحدود الموضوعية والبشرية والمكانية والزمنية التالية:

### 01-الحدود الموضوعية:

هي دراسة الثقة التنظيمية وعلاقتها بالسلوكيات المضادة للإنتاج لدى العاملين بعقود ما قبل التشغيل ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة

02-الحدود البشرية: أجريت الدراسة على عينة من عمال عقود ما قبل التشغيل ببلدية حمام الضلعة والمقدر عددهم 60 عاملا.

03-الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية في بلدية حمام الضلعة.

04-الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة الزمنية الممتدة (من 2023/05/10 إلى غاية 2023/05/22).

## 8-أدوات الدراسة:

أعدنا في هذه الدراسة مقياس لتحديد الثقة التنظيمية والسلوكيات المضادة للإنتاجية لبلدية حمام الضلعة وفي ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة واستطلاع رأي العينة من المختصين قمنا ببناء هذا المقياس.

والذي بني على محورين أساسيين:

### المحور الأول: الثقة التنظيمية

البعد الأول: الثقة في المشرف

البعد الثاني: الثقة في زملاء العمل

البعد الثالث: الثقة في الإدارة العليا

### المحور الثاني: السلوكيات المضادة

وقد إشتمل المقياس على تدرج خماسي (أوافق بشدة، أوافق كثيرا، موافق إلى حد ما،

أعارض، أعارض بشدة) حيث أخذت البدائل الدرجات 5 و4 و3 و2 و1 .

### 9- الأساليب الإحصائية المستعملة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة وللتحقق من الفرضيات تم استخدام الأساليب

الإحصائية التالية:

01- التكرارات والنسب المئوية.

02- معامل ألفا كرونباخ.

03- معامل الارتباط بيرسون.

04- إختبار شرط التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnova

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم عرض الخطوات و الإجراءات المنهجية لتحقيق أغراض الدراسة ميدانيا، حيث تناولنا فيه أوال الدراسة الاستطلاعية و التي هي أساس الدراسة الميدانية، و ذلك للتعرف أكثر على متغيرات الدراسة، و كذلك لتطبيق أداة الدراسة من خلال حساب صدقها وثباتها، وبعدها تم التطرق للدراسة الأساسية، حيث تم تحديد المنهج المستخدم و المتمثل في المنهج الوصفي، ثم تم عرض أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، بعدها تحديد المجتمع وعينة الدراسة المتمثلة في بعمال عقود ما قبل التشغيل ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة، وعليه تم اختيار عينة من المجتمع لكونه كبير الحجم و في الأخير عرض الأساليب الإحصائية المتبعة وقد شكلت هذه العناصر سندا منهجيا في معالجة الموضوع ميدانيا، كما يعتبر بمثابة المرور إلى المرحلة الأخيرة من البحث الميداني والمتمثلة في عرض تحليل ومناقشة النتائج وهذا ما سنعرفه في الفصل الثالث والأخير .

# الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

## 1- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يجب تحديد ما إذا كان بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على المتغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية أخرى.

وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع البيانات الاستبيان وهي طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، طريقة حساب معاملي الالتواء والتفلطح وطريقة اختبار Shapiro-Wilk وفي دراستنا نستعمل هذه الأخيرة. كما أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 50، ويستخدم اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد العينة اقل من 0.50، وللتذكير نعلم أن هناك نوعان من الأساليب الإحصائية التي تستخدم في تحليل البيانات واختبار الفرضيات وهي:

01-أساليب إحصائية معلمية: وتستخدم في حالة البيانات التي توزيعها يتبع التوزيع الطبيعي.

02-أساليب إحصائية غير معلمية: وتستخدم في حالة البيانات التي توزيعها لا يتبع التوزيع الطبيعي والجدول التالي بين نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي ( Tests of Normality ) :

الجدول رقم (5): يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة

القرار	Kolmogorov-Smirnova			المتغيرين
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
غير دال	0.200	60	0.087	الثقة التنظيمية
غير دال	0.200		0.071	والسلوكيات المضادة

ومن خلال الجدول أعلاه نجد نتائج اختبار Shapiro-Wilk تظهر أن مستوى المعنوية sig للمحور الأول المتعلق بقياس القيادة الإدارية بلغت sig = (0.200) هي أكبر من (0.05)، وأيضا بالنسبة للبيانات المحور الثاني المتعلق بقياس أداء العاملين Sig = (0.200) وهي أكبر من 0.05. ومنه تدل نتائج اختبار (Tests of Normality) أن بيانات إجابات العينة على جميع العبارات محاور الاستبيان تبعا لتوزيع الطبيعي. من نتائج قيم مؤشرات اختبار (Shapiro-Wik) نكون قد تأكدنا من أن بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الرئيسية للدراسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه في دراستنا سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية في تحليل إجابات وأراء افراد العينة واختبار الفرضيات للدراسة.

## 2- عرض نتائج الدراسة

### 2-1- عرض نتائج الفرضية العامة:

تنص الفرضية العامة على أنه " توجد علاقة بين الثقة التنظيمية والسلوكيات المضادة للإنتاج لدى العاملين بعقود ما قبل التشغيل ببلدية المسيلة. وبعد المعالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (6): يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة

الثقة التنظيمية		السلوكيات المضادة	
معامل بيرسون	1	معامل بيرسون	0.340*
مستوى الدلالة		مستوى الدلالة	0.000
حجم العينة	60	حجم العينة	60
الثقة التنظيمية		السلوكيات المضادة	
معامل بيرسون	0.340*	معامل بيرسون	1
مستوى الدلالة	0.000	مستوى الدلالة	
حجم العينة	60	حجم العينة	60

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بيرسون والتي بلغت (0.340) نلاحظ أنها قيمة متوسطة ، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي يمكن تأكيد الفرضية القائلة بأنه توجد علاقة بين الثقة التنظيمية والسلوكيات المضادة للإنتاج لدى العاملين بعقود ما قبل التشغيل ببلدية المسيلة. لدى أفراد عينة الدراسة ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (99%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (1%).

## 2-2- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

تنص الفرضية الجزئية الأولى على أنه "توجد علاقة بين الثقة في الإدارة العليا والسلوكيات المضادة للإنتاج لدى العاملين بعقود ما قبل التشغيل. وبعد المعالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (7): يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة

الثقة في الإدارة العليا		السلوكيات المضادة	
معامل بيرسون	1	معامل بيرسون	0.390*
مستوى الدلالة		مستوى الدلالة	0.000
حجم العينة	60	حجم العينة	60
الثقة في الإدارة العليا		السلوكيات المضادة	
معامل بيرسون	0.390*	معامل بيرسون	1
مستوى الدلالة	0.000	مستوى الدلالة	
حجم العينة	60	حجم العينة	60

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بيرسون والتي بلغت (0.390) نلاحظ أنها قيمة متوسطة، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي يمكن تأكيد الفرضية القائلة بأنه: توجد علاقة بين الثقة في الإدارة العليا والسلوكيات المضادة للإنتاج لدى العاملين بعقود ما قبل التشغيل. لدى أفراد عينة الدراسة ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (99%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (1%).

## 2-3- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

تنص الفرضية الجزئية الثانية على أنه " توجد علاقة بين الثقة بالمشرفين والسلوكيات المضادة للإنتاج لدى العاملين بعقود ما قبل التشغيل. وبعد المعالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (8): يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة

الثقة بالمشرفين		السلوكيات المضادة	
الثقة بالمشرفين	معامل بيرسون	معامل بيرسون	السلوكيات المضادة
1	0.388*	1	0.388*
مستوى الدلالة	0.000	مستوى الدلالة	0.000
حجم العينة	60	حجم العينة	60

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بيرسون والتي بلغت (0.388) نلاحظ أنها قيمة متوسطة، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي يمكن تأكيد الفرضية القائلة بأنه توجد علاقة بين الثقة بالمشرفين والسلوكيات المضادة للإنتاج لدى العاملين بعقود ما قبل التشغيل لدى أفراد عينة الدراسة ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (99%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (1%).

## 2-4- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

تنص الفرضية الجزئية الثالثة على أنه " توجد علاقة بين الثقة بين زملاء العمل والسلوكيات المضادة للإنتاج لدى العاملين بعقود ما قبل التشغيل. وبعد المعالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (9): يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة

الثقة بين الزملاء		السلوكيات المضادة	
الثقة بين الزملاء	معامل بيرسون	1	*3750.
	مستوى الدلالة		0.000
	حجم العينة	60	60
السلوكيات المضادة	معامل بيرسون	*3750.	1
	مستوى الدلالة	0.000	
	حجم العينة	60	60

من خلال الجدول أعلاه رقم (18) وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بيرسون والتي بلغت (0.375) نلاحظ أنها قيمة متوسطة ، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي يمكن تأكيد الفرضية القائلة بأنه توجد علاقة بين الثقة بين زملاء العمل والسلوكيات المضادة للإنتاج لدى العاملين بعقود ما قبل التشغيل. لدى أفراد عينة الدراسة ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (99%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (1%)

### 3- تفسير ومناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة:

#### 3-1- مناقشة نتائج الفرضية العامة:

- والتي تنص على انه: توجد علاقة بين الثقة التنظيمية والسلوكيات المضادة للإنتاج لدى العاملين بعقود ما قبل التشغيل وبعد التحليل النتائج تبين أن توجد علاقة بين الثقة التنظيمية والسلوكيات المضادة للإنتاج لدى العاملين بعقود ما قبل التشغيل" اتفقت مع دراسة سندس رضوي خوين(2015) ودراسة إبراهيم بن خلفان بن الشين العامري(2016) و دراسة محمد صبري الانصاري ابراهيم(2022) و دراسة رمضان محمود عبد السلام، شيرين حامد ابو وردة(2017) اختلفت مع دراسة لعون عطية(2016) ويمكن عزو النتيجة إلى:

ذكر (Bolton et al) أن سلوكيات العمل السلبية هي السلوكيات التي تؤدي الى احداث الايذاء والضرر للمنظمات أو الافراد في داخل المنظمات، وهذه السلوكيات يتراوح حجمها من ذي أثر منخفض (على سبيل المثال، تناول وجبة غداء بمدة اكثر مما مخصص لها) أو إلى أكثر خطورة (على سبيل المثال، استخدام الفاظ مسيئة تجاه زملاء العمل) وعلى الرغم من أن السلوكيات البسيطة تعد غير ضارة نسبيا فإنها لا تزال تؤثر سلبا في فعالية المنظمة ومن ثم فمن الضروري أن تفهم المنظمات كيفية منع هذه السلوكيات ومحاولة تحديد الأفراد الذين هم أكثر عرضة لارتكابها.

وتعد الثقة التنظيمية أحد الأساليب الحديثة التي تضمن تشكيل اتجاهات إيجابية لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة، وتحقيق تفاعل إيجابي من خلال السماح بتبادل الأفكار والمعلومات وإعطاء فرص للأفراد في إظهار مهاراتهم وأفكارهم التي من شأنها المساهمة في نجاح المؤسسة، فهي تعتبر عامل مهم في تحقيق التكامل داخل المؤسسة من خلال

وجود مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين الذي يعتبر عنصرا حاسما في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة، وتعزيز التأثير الفردي والتنظيمي ودعمه، وبالتالي الأثر الإيجابي والفعال على مخرجات العمل داخل المنظمة، وعليه تسعى المؤسسات على الاعتماد على الثقة التنظيمية التي تعتبر من الأساليب والاستراتيجيات التي تمكنها من الاستغلال الأمثل لمهارات وكفاءات العاملين رغبة في تحقيق أهدافها من خلال بناء علاقة ذات أسس سليمة مؤثرة بطريقة إيجابية.

إن إرساء مبدأ الثقة التنظيمية داخل المؤسسة له أثر إيجابي وبالغ في أداء العاملين ومهاراتهم وانجازاتهم داخل المؤسسة وتزيد من الشعور بالانتماء إليها وهذا ما تثبته بعض الدراسات منها دراسة علي حسن القرني(2016) والتي أكدت الأثر الإيجابي للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، ودراسة بعاج الهاشمي التي أكدت على الأثر الإيجابي للثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة، كما تساعد على زيادة و تحسين و تنامي العلاقات الشخصية في بيئة العمل، مما ينعكس على زيادة الشعور بالأطمئنان، و ينعكس على مستوى الإنتاجية و الابتكار.

ان تكريس مفهوم العدالة التنظيمية في المنظمة تؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي ثقة الفرد في نظام تقييم الأداء، زيادة دافعية الجماعة وروح الفريق، أداء العمل، حيث أن شعور بعدم الإنصاف يولد له شعور بالتوتر يحاول إزالته وذلك يؤثر على أدائه بالعمل كما ونوعا، أو التأخير، التغيب...

ينظر الموظفون أن أفعال وتصرفات وكلاء المنظمة تعبر عن تصرفات المنظمة، ولا يندرج مفهوم الوكالة على المشرفين والرؤساء فقط، بل ويمتد ليشمل زملاء العمل، ضمن وجهة نظر العامل نجد أنه يرتبط بعلاقات وكالة بطرفين أساسيين بالمنظمة هما: المشرفون، وزملاء العمل، من ناحية أخرى

### 3-2- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

والتي تنص على أنه: " توجد علاقة بين الثقة في الإدارة العليا والسلوكيات المضادة للإنتاج لدى العاملين بعقود ما قبل التشغيل "

توصلت الباحثة الى انه " توجد علاقة بين الثقة في الإدارة العليا والسلوكيات المضادة للإنتاج لدى العاملين بعقود ما قبل التشغيل "

اتفقت مع دراسة دراسة سندس رضوي خوين(2015)

اختلفت مع دراسة لعون عطية(2016)

تكون الإدارة جديرة بالثقة عندما تكون قنوات الاتصال مفتوحة بين الإدارة والمرؤوسين، فكلما كانت هناك استجابة لمتطلبات الأفراد، وإشباع لرغباتهم، وتم تهيئة الجو المناسب للعمل، كلما زاد انتماء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها وبالتالي تحقيق أهدافها

يشير "صديق" على أن تكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، ووضوح توقعاتهم، وتوفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلا عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمه، كما أن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم والتزامهم التنظيمي

### 3-3- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

والتي تنص على انه" توجد علاقة بين الثقة بالمشرفين والسلوكيات المضادة للإنتاج لدى العاملين بعقود ما قبل التشغيل".

وبعد التحليل وعرض نتائج الدراسة تبين انه "توجد علاقة موجبة بين الثقة بالمشرفين والسلوكيات المضادة للإنتاج لدى العاملين بعقود ما قبل التشغيل".

اختلفت مع دراسة سندس رضوي خوين(2015)و دراسة لعون عطية(2016)

ثقة الأفراد بمشرفهم في العمل من حيث درجة اهتمامه ودعمه وتخفيف لهم وتلبية احتياجاتهم الشخصية ومدح جهودهم ورفع روحهم المعنوية فضلا عن ذلك امتلاكه للمهارات والقدرات التي تمكنه من انجاز المهام الملقاة على عاتقه.

حيث أشار "Mayer et al" بأنها شكل من أشكال التعامل مع الآخرين والتي تنبثق من تصورات العامل بالمشرف فيما يتعلق بالخير والنزاهة والمقدرة، والخير هو إلى أي مدى يريد المشرف فعل الخير للمرؤوس، النزاهة إلى أي مدى يستخدم إجراءات مقبولة من قبل المرؤوس أي عادلة ونزيهة إما المقدرة فهي قدرة المشرف على العمل الفني ذات الصلة بالاختصاص.

#### مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

والتي تنص على انه"توجد علاقة بين الثقة بين زملاء العمل والسلوكيات المضادة للإنتاج لدى العاملين بعقود ما قبل التشغيل.

وبعد التحليل وعرض نتائج الدراسة تبين توجد علاقة موجبة بين الثقة بين زملاء العمل والسلوكيات المضادة للإنتاج لدى العاملين بعقود ما قبل التشغيل

اختلفت مع دراسة لعون عطية(2016)

تؤدي العلاقات السائدة بين زملاء العمل مجموعة من الوظائف المهمة في المنظمة فغالبا ما يتلقى الموظف الدعم والتأييد والتخفيف من الضغط في العمل من قبل زملائه، ويشكل الزملاء مصدرا للمعلومات التنظيمية المهمة للموظفين (بطريقة غير رسمية )، كما ويتعلم الزملاء من بعضهم ويمكن أن ينبهوا زملائهم إلى الأخطاء ... مما يجعلهم مصدرا من مصادر التغذية العكسية الهامة في المنظمة.

وتشير إلى ثقة الأفراد داخل المنظمة بعضهم ببعض الآخر اعتمادا على العلاقات التعاونية والاتصالات المفتوحة بين جميع الأفراد، وبما تعكس تطابق القيم والمبادئ بين الطرفين

يشير "Gupta & Becerra" بأنها علاقة التعاون المتبادلة والميل الإيجابي في المواقف بين الأفراد العاملين ودرجة الاعتماد المتبادل وتشارك الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسمى في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة.

ويرى "Dirks & Ferrin" أن الثقة بين زملاء العمل أصبحت مسألة مهمة في منظمات اليوم التي تعتمد بشكل كبير على مجموعات أو فرق العمل، الذين يتمتعون بمهارات تكاملية يكونون ملتزمين بالتساؤل بغرض هدف مستمر، فالثقة تؤثر في أداء الفريق نحو الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

# الختامة

## الخاتمة

في حدود إمكانياتنا حاولنا جاهدين دراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوكيات المضادة للإنتاج لدى العاملين بعقود ما قبل التشغيل ، علما أن هذا الموضوع لم يختر عشوائيا وقد استغرقنا وقتا طويلا في ضبط متغيراته حتى أستقر على ما هو عليه، والذي كنا نهدف من خلال دراسته الوصول إلى غاية واحدة هي تحقيق عمل يكون بمثابة لبنة تضاف إلى المجهودات الكثيرة التي تسعى كلها إثراء المكتبة الجزائرية عامة ومكتبة جامعة المسيلة خاصة، فحاولنا إبراز هذا الهدف من خلال معرفة ما إذا كان هناك نواتج بين متغيرات الدراسة التي تم ذكرها آنفا، حيث تم البدء بجمع المعلومات النظرية حول هاته المتغيرات، ثم انطلقنا في الدراسة الميدانية لمعرفة أبعاد هذه النواتج التي سبق وأن افترضنا وجودها، كخطوة أكثر جرأة فقد توصلت دراستنا إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة بشكل عام في :

- توجد علاقة موجبة بين الثقة التنظيمية والسلوكيات المضادة للإنتاج لدى العاملين بعقود ما قبل التشغيل

- توجد علاقة موجبة بين الثقة في الإدارة العليا والسلوكيات المضادة للإنتاج لدى العاملين بعقود ما قبل التشغيل.

-توجد موجبة علاقة بين الثقة بالمشرفين والسلوكيات المضادة للإنتاج لدى العاملين بعقود ما قبل التشغيل.

-توجد موجبة علاقة بين الثقة بين زملاء العمل والسلوكيات المضادة للإنتاج لدى العاملين بعقود ما قبل التشغيل.

من خلال عرض وتحليل نتائج دراستنا تم التوصل إلى مجموعة من القرارات والمتمثلة في عدم تحقق جميع الفرضيات، كما تم التوصل إلى التأكيد من تحقيق بعض الأهداف إضافة إلى أنه تم إيضاح بعض العوامل والتفسيرات التي قد تعتبر مؤشرات

للنتائج المتوصل إليها، هذا وقد سعينا إلى تعديد مجموعة من الاقتراحات والتوصيات نريد من خلالها التوعية والتوصية:

نظرا لحدائة الموضوع هذه الدراسة يمكننا من طرح الاقتراحات التالية:

- ✓ عمل دورات تكوينية المسؤولين والمدراء والموظفين حول الثقة التنظيمية والأثر الإيجابي لها على مردود المؤسسة
- ✓ التنوع في البحث والقيام بالدراسات الحديثة والمستجدة حول الموضوع.
- ✓ لفت أنظار المسؤولين لأهمية الثقة التنظيمية بين كل من الإدارة والمشرفين وزملاء العمل ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي.
- ✓ البحث والتقصي في ظاهرة السلوكيات المضادة للإنتاج وكيفية محاربتها.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. العطوي عامر عل حسين، العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورهما في تقليل سلوك العمل المنحرف دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثنى "، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة، السنة السابعة، العدد الحادي والعشرين، 2011.
2. ابراهيم، عبد الله سليمان، الشوربجي، ابو المجد ابراهيم، رداوي، زين بن حسن، البلاوي، يحيى بن ساعد، السلوكيات المنحرفة للأحداث بمنطقة المدينة المنورة "، دراسات تربوية ونفسية مجلة كلية التربية بالزقازيق العدد 75، 2012.
3. عايد عواد الوريكات، نظريات علم الجريمة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2008.
4. راشد أجا السهلي، العوامل المؤدية إلى تشكيل السلوك المنحرف لدى طلبة المرحلة الثانوية العامة من وجهة نظر طلاب المرحلة الثانوية في محافظة الأحمدى في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة بالأردن، 2015.
5. جمال معتوق، مدخل الاجتماع الجنائي أهم النظريات المفسرة للجريمة والانحراف الجزائر: دار بن مرابط للنشر والتوزيع. 2008.
6. خولة زروقي، التعليم وتغيير سلوك المنحرف داخل مؤسسة إعادة التربية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة بالجزائر. 2015.
7. جابر نصر الدين، السلوك الانحرافي الإجرامي، عين مليلة، دار الهدى للنشر والطباعة والتوزيع، 2007.

8. بوحروود فتيحة (2015)، ادارة الجودة في منظمات الاعمال، النظرية والتطبيق، ط 1، دار المسيرة، الأردن.
9. أسماء زهري عبد الله زايد (2018)، الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة القدس.
10. أميرة خضير كاظم (2014) الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء، مجلة الغري الاقتصادية والإدارية، المجلد (8) العدد (31)، الكوفة.
11. أميرة خضير كاظم (2014)، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 08، العدد 31، المعهد التقني كوفة، العراق، ص 232-233.
12. أندراوس، رامي جمال ومعاينة، عادل سالم، (2008) الإدارة بالثقة والتمكين"، إربد، الأردن، عالم الكتب الحديث.
13. البدراني حمد بن سليمان (2010)، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في الوزارات الأردنية، اطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، قسم العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
14. تقية محمد الهادي حسان (2014): دليل خريج الجامعة، ط1، دار الأمل للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر .
15. التميمي، أياد فاضل محمد والخشالي، شاكر جارالله (2008) دور الثقة بين أفراد الجماعة في تحديد استراتيجية إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العدد 11، المجلد 2.

16. تيسير زاهر، زكريا سلامة (2014) أثر الثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (30)، العدد الأول.
17. جودة ،محفوظ (2012)، منظمات الاعمال، المفاهيم والوظائف، ط3، دار وائل، عمان.
18. جوديت برايلس (2005): الثقة تصنع النجاح، ت. مروان أبو جيب، ط1، مكتبة العبيكان، السعودية-الرياض.
19. حمدي عبد الله عبد العظيم (دت)، مهارات في تحقيق الثقة بالنفس ، سلسلة تنمية مهارات الشخصية(1)، مكتبة أولاد الشيخ للتراث.
20. حميد سالم الكعب (2013)، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطننة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة الفاو الهندسية العامة وزارة الأعمار والإسكان، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 32، العراق.
21. حميد سالم الكعبي (2013)، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطننة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة الفاو الهندسية العامة وزارة الأعمار والإسكان، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد32، العراق.
22. خوين سندس رضوي (2015)، الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد 35.
23. خير الدين محمد علاوي (2018)، تأثير الثقة التنظيمية على العمل المعرفي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في عدد من المصاريف الأهلية في محافظة النجف الأشرف، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد10، العدد4، جامعة بابل، العراق، 2018.

24. درة ، عمر محمد (2008)، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان، مصر.
25. رفاعي، رجب حسنين (2009) دراسة وتحليل المحددات ذات التأثير على الثقة بين الرئيس والمرؤوسين وعلاقتها بسلوك بسلوك المواطنة التنظيمية"، المجلة العلمية لكلية التجارة، مجلد، 21 أسويوط ، مصر .
26. ريان مجد حسن (2006): سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة وأثرها على أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
27. الزعبي، علي فلاح، عبد الوهاب بن بريكة (2013)، مبادئ الادارة الاصول والأساليب العلمية، ط1، دار المناهج، الأردن.
28. السعودي موسى (2005) العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية (دراسة ميدانية)"، دراسات العلوم الإدارية، المجلد32، العدد 1.
29. سماح بنت عبد القادر العسمي (2019)، محمد بن فالح الحنيطي، أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد03، العدد06، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.
30. سهير عادل وآخرون (2016)، دور المهارات القيادية في الثقة التنظيمية بحث تحليلي في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد22، العدد 87، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
31. سوسن جواد الحسيني (2017)، دور الثقة والالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 50، معهد الإدارة، الرصافة، العراق.

32. سويسي عبد الوهاب (2009) المنظمة، المتغيرات، الأبعاد، التصميم، ط1، دار النجاح للكتاب، د ب.
33. شيماء حلمي (2021)، الثقة التنظيمية وانعكاساتها على السلوك الإبداعي للعاملين " دراسة ميدانية على عينة من العاملين في مستشفى حميات دمنهور"، مجلة كلية التربية- جامعة عين شمس، العدد 27، ج2.
34. الطجم، عبد الله بن عبد الغني و السواط، طلق بن عوض الله (2003) السلوك التنظيمي ، السعودية: دار حافظ للنشر والتوزيع ، ط4.
35. عبد القادر بن برطال (2013)، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الأغواط، الجزائر، المجلد15، العدد2، الأغواط، الجزائر.
36. العتيبي صبحي جبر (2005)، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار الحامد، الأردن.
37. عليمات ،صالح ناصر (2004) ،إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير)، ط1، دار الشروق، الاردن، 2004.
38. العميان محمود سلمان (2008)، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط4، دار الوائل، عمان.
39. فاروق عبده فليه ،السيد محمد عبد المجيد(2005): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن.
40. الفريجات خضير كاضم محمود و اخرون (2009)، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، ط1، دار الاثراء، الأردن.
41. فليح، حكمت محمد (2010)، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في محافظة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد83، الجامعة المستنصرية، العراق.

42. القصير، عبد المحسن (2014)، ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة علاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
43. محمد جودت محمد فارس (2014)، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 2، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
44. المرشد منى عبد الهادي (2014)، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري : دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
45. مزيو ألفة (2013): تأثير عامل الثقة في تنمية وتفعيل القيادة الإدارية للموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 13، جوان، جامعة بسكرة بالجزائر
46. منال أحمد البارودي (2014) التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر.
47. نجم نجيب عبد المجيد، كريم خولة صدر الدين (2014): دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك، مجلة آداب الفراهيدي، العدد 19، المعهد التقني الحويجة.
48. نجوى دراوشة ( 2017) العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء التدريس، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد (13)، العدد الثالث.

49. نسيم فلاح رفيفان الحردان (2017)، درجة الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم في العاصمة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
50. هاشم، صبيحة قاسم والعبادي، علي رزاق جياذ (":2010أثرالثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة"، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأسمنت الجنوبية في الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد (1).

51. Dirican ،Ayşe Hatun ،Erdil ،Oya " An Exploration of Academic Staff's Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior in Relation to Demographic Characteristics " ،Procedia - Social and Behavioral Sciences 235 ،2016.
52. Bolton ،LaMarcus R ،Becker ،Liesl K ،and Barber ،Larissa K ،" Big Five trait predictors of differential counterproductive work behavior dimensions " ،Personality and Individual Differences ،s 49 ،2010.
53. Le ،Kimdy ،Donnellan ،M. Brent ،Spilman ،Sarah K. ،Garcia ،Olivia Pavlov ،Conger ،Rand " Workers behaving badly: Associations between adolescent reports of the Big Five and counterproductive work behaviors in adulthood " ،Personality and Individual Differences. 2014
54. Anjum ،Muhammad Adeel ،Parvez ،Anjum ،" Counterproductive Behavior at Work: A Comparison of Blue Collar and White Collar Workers " ،Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences ،Vol. 7 (3) ،2013.
55. Ramana ، Ponniah ، Sambasivanb، Murali ، and Kumar ، Naresh ، ( 2016 ) ، " Counterproductive work behavior among frontline government employees: Role of personality, emotional intelligence, affectivity, emotional labor, and emotional exhaustion " ، Journal of Work and Organizational Psychology
56. Ramshida ، A. P. ، Manikandan ، K ، ( 2013 ) ، " Organizational commitment as a medlator of Counterproductive work behavior and Organizational culture " ، International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research ، Vol.2 (2) .

57. Ansari , Mohammad Esmaeel , Maleki , Shokoofeh V , and Mazraeh , Shirin , (2013 ) , " An Analysis of Factors Affected on Employees' Counterproductive Work Behavior: The Moderating Role of Job Burnout and Engagement " , Journal of American Science ; 9 (1) .
58. Jensen , Jaclyn M , Opland , Richard A , and Ryan , Ann Marie , ( 2010 ) , " Psychological Contracts and Counterproductive Work Behaviors: Employee Responses to Transactional and Relational Breach " , J Bus Psychol.
59. Bowling , Nathan A , Gruys , Melissa L , ( 2010 ) , " Overlooked issues in the conceptualization and measurement of counterproductive work behavior " , Human Resource Management Review 20
60. Bectona , J. Bret , Walkerb , H. Jack, Schwagerc Paul , and Gilstrap , J. Bruce , (2017 ) , " Is what you see what you get ? Investigating the relationship between social media content and counterproductive work behaviors, alcohol consumption, and episodic heavy drinking " , The International Journal of Human Resource Management , 20 , views , 15 .
61. Changa , Kirk , Smithikrai , Chuchai , ( 2010 ) , "Counterproductive behaviour at work: an investigation into reduction strategies " , The International Journal of Human Resource Management, Vol. 21, No. 8,
62. Bruursema , Kari , Kesslerb , Stacey R , and Spector , Paul E , (2011 ) , " Bored employees misbehaving: The relationship between boredom and counterproductive work behavior " , Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations , Vol. 25, No. 2 .
63. Aube c , Rousseau V. , Mama C. , and Morin E. M . , ( 2009 ) , "Counterproductive Behaviors and Psychological Well-being: The Moderating Effect of Task Interdependence " , J Bus Psychol 24.
64. Sprung, J. (2011). Work locus of control as a moderator of the relationship between work stressors and counterproductive work behavior. npublished master dissertation, The Graduate College of Bowling Green, State niversity.
65. Rodriguez, C. (2012). High school students' perceptions of distributive procedural, and interaction justice: An exploratory study of justice with correlates of counterproductive and withdrawal behaviors. Unpublished doctorate dissertation, California State University.
66. Thornton, L., Esper, T., & Morris, M. (2013). Exploring the impact of supply chain counterproductive work behaviors on supply chain

- relationships. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 43(9),
67. Chang, K., & Smithikrai, C. (2010). Counterproductive behavior at work: an investigation into reduction strategies. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8)
68. Williams, D. (2008). Gender and Genral Strain Thoery in a Sample of College Students. Unpublished doctorate dissertation, The University of Oklahoma.
69. Rodell, T., & Judge, T. (2009). Can “good” stressors spark “bad” behaviors? The mediating role emotions in links of challenge and hindrance stressors with citizenship and counterproductive behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 94(6),
70. Yang, J. (2008). Can't serve customers right? An indirect effect of co-workers counterproductive behavior in the service environment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(1),
71. Roberts, B., Harms, P., Caspi, A., & Moffitt, T. (2007). Predicting the counterproductive employee in a chaild-to-adult prespective study. *Journal of Applied Psychology*, 92(5),

الملاحق

البيانات الشخصية:

السن:

من 25 - 30 سنة  من 31 - 35 سنة  من 36 فما فوق

المستوى الدراسي:

أولى ليسانس  ثانية ليسانس  ثالثة ليسانس

المحور الأول الثقة التنظيمية

الرقم	العبارة	أعارض بشدة	أعارض	موافق إلى حد ما	أوافق كثيرا	أوافق بشدة
<b>بعد الثقة في المشرف</b>						
01	أنا لا أتردد في مناقشة قضايا العمل مع مشرفي المباشر دون خوف من أنها ستستخدم ضدي في وقت لاحق					
02	لدي ثقة كاملة أن مشرفي المباشر سيعاملني بإنصاف					
03	إذا أخطأت فإن مشرفي المباشر على استعداد لـ "الصفح"					
04	مشرفي ودود ويمكنني تبادل الحديث معه					
05	يمكن ان أعول على مشرفي المباشر في مساعدتي إذا كان لدي صعوبات في عملي					
<b>بعد الثقة في زملاء العمل</b>						
06	هناك ثقة بيني وبين زملائي في العمل					
07	يمكنني تبادل المعلومات الحساسة مع زملائي في العمل، لأنني أعرف أنهم يتمتعون بالسرية					
08	لدي ثقة كاملة أن زملائي في العمل سيعاملني بإنصاف					

					يمكنني الاعتماد على زملائي في عملي لمساعدتي إذا كان لدي صعوبة في إتمام مهامي	09
<b>بعد الثقة في الإدارة العليا</b>						
					إن الإدارة تولي الاهتمام للأشخاص الذين يعملون بكفاءة	10
					يمكن الوثوق بالإدارة	11
					عندما يجب على الإدارة إتخاذ القرارات تبدو أنها مع مصلحة العمال	12
					فقدان الأمل في المستقبل	13

**المحور الثاني السلوكيات المضادة**

الرقم	العبارة	أعارض بشدة	أعارض	موافق إلى حد ما	أوافق كثيرا	أوافق بشدة
01	يقلل مدرائي في العمل من إمكانياتي وقدراتي					
02	أرتبك في أثناء التحدث خلال وقت العمل					
03	يُحد زملائي في العمل من إمكانياتي					
04	أعرض للتوبيخ أو الصراخ في وجهي					
05	يتم انتقاد نتائج عملي					
06	ألقى تهديدات لفظية					
07	ألقى تهديدات مكتوبة					
08	يتم غجباري على تحديد علاقاتي مع الآخرين من خلال النظرات والإيماءات					
09	يتم إجباري على الجهود التي ابذلها في سبيل إقامة علاقات مع الآخرين					

					10	يتجنب الأفراد من حولي في العمل التحدث معي
					11	أمنع من التواصل والتحدث مع الآخرين
					12	يتم إجباري على العمل في أماكن لا وجود لزملائي فيها
					13	يتم منع زملائي من التواصل معي
					14	أتصرف وكأنني لست في العمل
					15	يتحدث عني بعض الأفراد في العمل بطريقة سيئة
					16	أسمع شائعات حولي في العمل
					17	أتصرف كما لو ان لدي مشاكل نفسية
					18	أجبر على قبول تلقي الدعم النفسي
					19	يتم تناول الإعاقة التي لدي بشكل ساخر
					20	يتم تقليد سلوكي بهدف السخرية مني
					21	يتم السخرية من وجهات نظري في المواضيع السياسية والدينية
					22	يتم تناول حياتي الخاصة بشيء من السخرية
					23	أجبر على القيام بمهام تقدرني ثقتي بنفسي
					24	يتم الحكم على مجهوداتي في العمل بشكل مذل ومهين
					25	يُشك في قراراتي وأحكامي في العمل
					26	أُعطى في العمل مهام وظيفتي دون مستوى قدراتي وإمكاناتي

					27	يتم تغيير واجباتي ومهامي في العمل باستمرار
					28	يتم تكليفي بمهام وظيفية تؤثر سلبا في ثقتي بنفسي
					29	يتم تكليفي أعمال تفوق طاقاتي وقدراتي
					30	يسبب وضعي الوظيفي أضرارا على حياتي الخاصة مع العائلة
					31	يضر زملائي في العمل ماليا
					32	أعاني من بعض الأضرار الجسدية
					33	أتعرض للتهديدات بالعنف الجسدي
					34	أتعرض للتهديدات بالعنف من أجل تخويفي
					35	أُجبر على القيام بواجبات وظيفية تُتهكني جسديا



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
العلوم الإنسانية والاجتماعية  
FACULTY OF HUMANITIES  
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences  
Vice-Deanship of the College for Studies and  
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نباية العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

### وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع:

التقنة المنطوية وعلاقتها بالسلوكيات المفردة لاسترجاع العاصمات  
يعقوب مائيل التنزيل دراسة صيانية ببدلاء المسيلة

إعداد الطلبة:  
1- كمال بن السعدية رقم التسجيل: 161635 0997 69  
2- خالد أحلام رقم التسجيل: 171735 0872 54  
القسم: علم النفس  
إشراف: دكتور محمد الوهاب  
التخصص: تسيير الموارد البشرية

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2022-2023 وأسمح بإيداعه على مستوى إدارة القسم للمناقشة والتقييم.

رئيس فريق الاختصاص

موافقة وإمضاء الاستاذة (المشرف(ة):

بالواقعة

الدكتور: بنار عبد الوهاب  
استاذ معاصر علم النفس  
رئيس القسم جامعة المسيلة

لتحميل الوثيقة يرجى نسخ الرمز



الموقع الإلكتروني: <http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs/>  
Face book: <https://www.facebook.com/FshsUnivMsila/>  
Tél / Fax : + 213 35 35 3044



Faculty of Humanities and Social Sciences  
Vice-Deanship of the College for Studies and  
Student Affairs

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة  
الرقم: 2022/

### تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضى ادناه :

السيد(ة): جانسي أمالام  
الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دائم):  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 11997099603766  
الصادرة بتاريخ: 2017.01.25 عن دائرة: حمام العولة  
المسجل بكلية: علم أصول الفقه بالمسيلة قسم: علم نفس  
تخصص: تسويق بلجيكية تحت رقم التسجيل: 1717350872  
والمكلف بإنجاز اعمال بحث(مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه).  
عنوانها: التقنة الترميمية والحفاظ بالسلوكيات المعمورة للمعابد الأمازيغية  
لدى العاصم بن عبد الحفيظ السعيل

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة  
الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2022 06 12

امضاء المعني(ة):

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research

University of Mohammed Boudiaf - M'sila  
Faculty of Humanities and Social Sciences  
Department of Psychology



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس

### تصريح شرقي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله:

السيد (ة): كباشي السعيد ..... الصفة: طالب، أستاذ، باحث .....

الحامل (ة) لبطاقة التعرف الوطنية رقم: 9139911 ..... والصادرة بتاريخ: 2016-04-04 .....

والمسجل بكلية علوم إنسانية ..... قسم: علم نفس .....

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث ( مذكرة تخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)

عنوانها: التقنة التنظيمية وعلاقتها بالسلوكيات المعاصرة لإنتاج لدى اللاهاتيا  
بمقود ما قبل التتخل دراسة صيانية بيد باء المسلة

أصح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة

في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2020-06-13

توقيع المعني (ة)

المرجع: القرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوكيات المضادة للإنتاج لدى العاملين بعقود ما قبل التشغيل ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة.

ولإجابة عن الإشكالية أجريت الدراسة ببلدية حمام الضلعة التي تبعد عن مقر ولاية المسيلة بحوالي 25 كلم، علما أننا قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وعلى عينة تقدر ب 60 موظف بعقود ما قبل التشغيل بالبلدية معتمدين أساسا على العينة القصدية من المجتمع الأصلي المتكون من 130 موظف، وللحصول على النتائج تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS v25 حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة موجبة بين الثقة التنظيمية والسلوكيات المضادة للإنتاج لدى العاملين بعقود ما قبل التشغيل

- توجد علاقة موجبة بين الثقة في الإدارة العليا والسلوكيات المضادة للإنتاج لدى العاملين بعقود ما قبل التشغيل.

-توجد علاقة موجبة بين الثقة بالمشرفين والسلوكيات المضادة للإنتاج لدى العاملين بعقود ما قبل التشغيل.

-توجد علاقة موجبة بين الثقة بين زملاء العمل والسلوكيات المضادة للإنتاج لدى العاملين بعقود ما قبل التشغيل.

**الكلمات المفتاحية:** الثقة، الثقة التنظيمية، السلوكيات، السلوكيات المضادة للإنتاج، عقود ما قبل التشغيل.

### Abstract :

This study aimed to understand the relationship between organizational confidence and anti-production behaviors among workers on pre-employment contracts in Hammam Al-Dhala municipality in Messila.

To answer the problem, the study was conducted in the municipality of Hammam Al-Dhala, which is about 25 km from the headquarters of the state of M'sila, noting that we used the descriptive analytical approach and on a sample of 60 employees with pre-employment contracts in the municipality, relying mainly on the intentional sample of the original community consisting of 130 employees, and to obtain the results, the statistical program for social sciences SPSS v25 was used, where we reached the following results:

- There is a positive relationship between organizational trust and anti-production behaviors in workers on pre-employment contracts

- There is a positive relationship between trust in senior management and anti-production behaviors among workers on pre-employment contracts.

There is a positive correlation between trust in supervisors and anti-production behaviors among workers on pre-employment contracts.

There is a positive correlation between trust among co-workers and anti-production behaviors among workers on pre-employment contracts.

**Keywords:** trust, organizational trust, behaviors, anti-production behaviors, pre-employment contracts.