

# تحليل تأثير عوامل البيئة الداخلية في معالجة السلوكيات السلبية للعاملين في مكاتب المفتشين العاملين

أ.د. علي حسون الطائي / كلية الادارة والاقتصاد / قسم الإدارة العامة  
الباحث/ محمود كاظم عبد كسار / دبلوم عالي رقابة وتفتيش

## المستخلص

درست ظاهرة السلوك السلبي كظاهرة اجتماعية ونفسية تؤثر في أداء وحياة العاملين داخل المنظمة وخارجها، وتم تبني هذه الظاهرة بالبحث من حيث دور البيئة الداخلية للمنظمة في معالجة هذا السلوك، كونها متغيرين ينتمیان إلى حقل السلوك التنظيمي لمعرفة نتائج تلك المتغيرات على المنظمات العراقية لتمتعها بخصوصيات تختلف عن بقية البيئات العربية والأجنبية لذا ركز البحث على اختبار علاقة البيئة الداخلية للمنظمة ودورها في معالجة السلوك السلبي للعاملين.

جاء هذا البحث لاختبارها في مجتمع الدراسة المتمثل ب(٦) مكاتب من مكاتب المفتشين العاملين في الوزارات العراقية ، حيث شملت العينة (٩٨) موظفاً استخدمت فيها الاستبانة لجمع البيانات وحللت فقراتها بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) للعلوم الاجتماعية ثم توصل البحث إلى العديد من الاستنتاجات لعل أبرزها هي، إن المركزية تحكم عمل مكاتب المفتشين العاملين عينة البحث والعاملون لا يستطيعون اتخاذ القرار من قبلهم إلا بالرجوع وبشكل تفصيلي إلى الإدارة العليا على الرغم من معرفة ما يجب عمله مسبقاً ومحدودية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بفعل القوانين والأنظمة ، وان الرسمية والتعقيد تحدان من حرية حركة العاملين فيها باتجاه إبراز المهارات والقدرات الشخصية والتي تنعكس على مهام المكاتب، وتقف أمام طموحاتهم وعدم قدرتهم على تبني الأفكار الجديدة ، واتضح أن القيادة الإدارية تؤثر في السلوكيات السلبية ، وهذا يدل على أن للقيادة أو لإدارات المكاتب الدور الأبرز في معالجة السلوكيات السلبية، على اعتبار أنها تضع الخطط والسياسات والبرامج والتي تستطيع من خلالها أن تعكس رؤيتها وفلسفتها وأفكارها في خلق بيئة داخلية ملائمة، وتشجيع مواردها البشرية وإثارته والتفاعل معها وتحفيزها على المشاركة في تنفيذ هذه الأفكار والرؤى، مما يؤدي بالنتيجة إلى تعزيز التوجه نحو السلوكيات الايجابية والابتعاد عن السلبية منها ، وان الحوافز المعنوية الايجابية بأنواعها تزيد من الشعور بالارتياح والرغبة بالعمل، وكذلك الإحساس بالرضا نحو الحوافز المادية التي يتقاضونها لكونها مساوية بالقيمة للعاملين في منظمات أخرى.

**المصطلحات الرئيسية للبحث /** الهيكل التنظيمي-القيادة الإدارية -الحوافز -السلوكيات السلبية للعاملين.



## منهجية البحث و الدراسات السابقة:

### منهجية البحث :

- ١- **مشكلة البحث:** لقد تم بلورة مشكلة البحث من خلال إثارة الأسئلة الآتية :-
  - أ- ما طبيعة العلاقة بين عوامل البيئة الداخلية و السلوكيات السلبية ؟
  - ب- هل هناك أثر لعوامل البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي ، القيادة الإدارية ، الحوافز) في معالجة السلوكيات السلبية ؟
  - ج- هل توجد فروق بين متغيرات البحث تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس- العمر- العنوان الوظيفي - الخبرة - مدة الخدمة - المؤهل العلمي) ؟
- ٢- **أهمية البحث:** يمكن تحديد أهمية البحث بالفقرات الآتية :-

### أ- الأهمية العلمية

أولاً- أهمية المتغيرات المبحوثة في البحث الحالي بوصفها مصطلحات إدارية ، إذ لم تتطرق إليها الدراسات العراقية السابقة و حاولت أن تربط بين بعض عوامل البيئة الداخلية، ومعالجة السلوكيات السلبية للعاملين. ثانياً- يقدم البحث موضوعات فكرية عبر وضع أطار نظري يربط بين متغيرين كان الأول هو(عوامل البيئة الداخلية المتمثلة بالهيكل التنظيمي والقيادة الإدارية والحوافز) والمتغير الثاني (السلوكيات السلبية للعاملين) . ثالثاً- تسليط الضوء على السلوكيات السلبية للعاملين وما هي ابرز مسبباتها.

### ب - الأهمية التطبيقية

أولاً- تأتي أهمية البحث التطبيقية من أهمية المنظمة المبحوثة (مكان إجراء البحث) لأنه من المنظمات المهمة في العراق ، وإن إجراء مثل هذه البحث وما يترتب عليه من نتائج نأمل أن تتوصل إلى مقترحات تعزز من دور هذه المنظمة في معالجة معوقات تحقيق أهدافها. ثانياً- كذلك يكتسب البحث أهميته من خلال تقصي وتشخيص السلوكيات السلبية للعاملين، وكيفية الحد منها من خلال تعزيز دورعوامل البيئة الداخلية في المنظمة المبحوثة.

### ٣- أهداف البحث:

- أ- التعرف على نوع العلاقة الرابطة بين عوامل البيئة الداخلية ، ومدى تأثيرها على السلوكيات السلبية للعاملين في مكاتب المفتشين العامين.
- ب- التعرف على نوع السلوكيات السلبية الموجودة .
- ج- الكشف عن أهم العوامل المسببة للسلوكيات السلبية للعاملين.
- د- تقديم بعض المقترحات للحد من هذا النوع من السلوكيات التي تلحق الضرر بالمنظمة المبحوثة.

### ٤ - فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسة رقم (١) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عوامل البيئة الداخلية و السلوكيات السلبية و تتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- ١ - فرضية رقم (٢) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي والسلوكيات السلبية.

- ٢ - فرضية رقم (٣) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الإدارية و السلوكيات السلبية.
- ٣ - فرضية رقم (٤) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحوافز و السلوكيات السلبية.
- الفرضية الرئيسية رقم (٥) : ينعكس تأثير عوامل البيئة الداخلية معنوياً في معالجة السلوكيات السلبية وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- ١ - فرضية رقم (٦) ينعكس معنوياً تأثير الهيكل التنظيمي على معالجة السلوكيات السلبية.
- ٢ - فرضية رقم (٧) ينعكس معنوياً تأثير القيادة الإدارية على معالجة السلوكيات السلبية.
- ٣ - فرضية رقم (٨) ينعكس معنوياً تأثير الحوافز على معالجة السلوكيات السلبية.
- الفرضية رقم (٩): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية : الجنس - العمر - العنوان الوظيفي - الخبرة - مدة الخدمة - المؤهل العلمي.
- ٥ - **منهج البحث** : أعتمد البحث المسح الاستطلاعي وهو المنهج الذي اتسم بأقران وصف الظاهرة بتحليلها من أجل استخلاص النتائج الخاصة بها، وكونه يركز على استطلاع آراء العاملين، إذ يعتمد على تشخيص الموقف وتحليله وصولاً إلى استخلاص النتائج، ورصد المؤشرات الأساسية، وقد استعمل المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الأساليب الإحصائية .
- ٦- **حدود البحث** : تتسم الدراسات والبحوث بنطاق (أفقي محدد) حدود البحث (وعمق عمودي) الجانب الفكري والفلسفي، إذ تتمثل خطوات تحديد توجهات البحث ضمن حدود واضحة، ضرورة بحثية لأية دراسة وقد أشرت خطوات البحث ضمن الحدود النظرية والزمانية والمكانية الآتية:
- ١ - الحدود النظرية: تحدد البحث نظرياً : بعوامل البيئة الداخلية، و السلوكيات السلبية.
- ب- الحدود الزمانية: غطى الجهد الميداني المرحلة الزمنية الممتدة من (١/١٥ - ٩/١٥ لسنة ٢٠١٣)
- في إعداد الاستبانة وتوزيعها وتحليل نتائجها.
- ج- الحدود المكانية: جرى اختيار (٦) مكاتب من مكاتب المفتشين العاملين لبعض الوزارات العراقية وبطريقة عشوائية كمحل لإجراء البحث.
- ٧- **اختبارات الصدق والثبات** : لقد خضعت استبانة البحث بمقاييسها المعتمدة إلى اختبارات الصدق والثبات وكما يأتي :
- ١ - صدق الاستبانة : يعني التأكد من أنها تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، ١٩٩٨: ٢٩٤)، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقة (الصدق الظاهري) وتسمى أحياناً (صدق الخبراء) وعرض أداة البحث (الاستبانة) على (٨) من المحكمين في مجال إدارة الأعمال والإدارة العامة، وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملاءمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومناسبتها للمحور أو البعد الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات البحث الأساسية، واقترح ما يرويه ضرورياً من تعديل في صياغة العبارات أو حذفها أو إضافة عبارات جديدة لازمة لأداة البحث، وقد اعتمدت نسبة اتفاق (٩٠ %) فأكثر لكل ممارسة للدلالة على صدقها وانتمائها إلى مجالها، وفي ضوء آراء وملاحظات السادة الخبراء جرت إعادة صياغة بعض الفقرات وتعديلها أو حذف فقرات أخرى.

ب- ثبات الاستبانة : ويقصد بالثبات (Reliability) استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه اي ان المقياس يعطي النتائج نفسها باحتمال مساو لقيمة المعامل اذا أعيد تطبيقه على العينة نفسها، وهو يقيس أيضا درجة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع البحث ويتم ذلك من خلال استعمال احد معاملات الثبات مثل معامل الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) او التجزئة النصفية (Split-Half)، إن قيمة معامل الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لفقرات الاستبانة الكلية البالغة (٧٦) فقرة هي (٠.٨٥٤) وهي قيمة مرتفعة جداً تدل على ثبات عال، أي إن المقياس يعطي النتائج نفسها باحتمال (٠.٨٥٤) إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة ولجميع الأسئلة كما إن هناك ثقة مقدارها (٠.٩٢٤) أي إن المقياس يقيس ما وضع لقياسه

٨- الأساليب الإحصائية المستعملة في التحليل: استعمل الباحث مجموعة من الأدوات الإحصائية منها ما يتعلق بوصف متغيرات البحث، وأخرى أدوات تحليلية وكالاتي:-

- النسب المئوية: لعرض البيانات المتعلقة باختبار عينة البحث ووصفها.
  - الوسط الحسابي: لتحديد مستوى الإجابة عن الفقرات.
  - الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة عن الوسط الحسابي.
  - المتوسط المرجح: لمعرفة الاتجاه والاتفاق لآراء المستجيبين ولكل سؤال في الاستمارة.
  - معامل الارتباط الخطي البسيط ( Linear Correlation Coefficient ) بين محاور البحث ومحاولة معرفة وجود علاقة بين المحاور.
  - الانحدار البسيط لمعرفة اثر ومعنوية المتغير المستقل الواحد في المتغير المعتمد.
  - اختبار (F) لاختبار معنوية معامل الانحدار المتعدد.
  - اختبار (Mann-Whitney) يستعمل كاختبار لا معلمي لاختبار الفرق بين المتوسطين لعينتين مستقلتين.
  - اختبار مربع كاي (Chi-Square) يستعمل كاختبار لا معلمي لتحليل التباين لمعيار واحد .
- وقد تمت الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (spss) لمعالجة البيانات واستخراج النتائج.

٩- مجتمع وعينة البحث: بما أن هدف البحث الحالي هو معرفة دور عوامل البيئة الداخلية في معالجة السلوكيات السلبية للعاملين، فقد شمل مجتمع البحث الأفراد الذين يعملون في مكاتب المفتش العام ببعض الوزارات العراقية وهم من شاغلي الوظائف الآتية: ( مدير، ورئيس قسم، ومسؤول شعبة ، وموظف) وذلك بسبب طبيعة البحث التي تتطلب مستوى عال من الفهم والاستيعاب في التعامل مع فقرات الإستبانة وشملت عينة البحث (٩٨) فرداً ويمثل نسبة ٢١% من حجم المجتمع المبحوث البالغ (٤٦٧) فرداً في سنة مكاتب من الوزارات العراقية، أما توزيع أفراد العينة حسب خصائصها المبحوثة كما في الجدول(١).

الجدول (١)

توزيع أفراد العينة حسب خصائصها المبحوثة

النسبة %		العدد		الفئة	الخصائص
١٠٠	٦٥	٩٨	٦٤	الذكور	الجنس
	٣٥		٣٤	الإناث	
١٠٠	٢٢	٩٨	٢١	٣٠ سنة فأقل	العمر
	٦٠		٥٩	من ٣١-٤٥ سنة	
	١٨		١٨	أكثر من ٤٥ سنة	
١٠٠	٢	٩٨	٢	مدير	عنوان الوظيفة الحالية
	٧		٧	رئيس قسم	
	٢٦		٢٥	مسؤول شعبة	
	٦٥		٦٤	موظف	
١٠٠	٥٠	٩٨	٤٩	أقل من ٥ سنوات	عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي
	٣٠		٢٩	من ٥-١٠ سنة	
	٢٠		٢٠	١٠ فأكثر سنة	
١٠٠	٤٥	٩٨	٤٤	أقل من ٥ سنوات	إجمالي مدة الخدمة في المكتب
	٤٢		٤٢	من ٥-١٠ سنة	
	١٢		١٢	١٠ فأكثر سنة	
١٠٠	١٤	٩٨	١٤	إعدادية فأقل	المؤهل العلمي
	٨٢		٨٠	دراسات أولية (دبلوم ، بكالوريوس)	
	٤		٤	دراسات عليا (دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه)	

المصدر: من إعداد الباحث

**الدراسات السابقة :**

**١- الدراسات في مجال عوامل البيئة الداخلية.**

أ - دراسة : الظاهري (٢٠٠٧).

عنوان الدراسة	بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي ، دراسة تطبيقية على منسوبي الشؤون الإدارية بالأمن العام.
عينة ومجتمع الدراسة	شملت العينة جميع العاملين بإدارة الشؤون الإدارية بمديرية الأمن بوزارة الداخلية وكان قوامها ( ٣٢٠ ) منتسبا بين عسكريا ومدنيا.
أسلوب جمع العينة	الاستبانة.
هدف الدراسة	التعرف على الأسباب المرتبطة في البيئة الداخلية التي تؤدي إلى التسرب الوظيفي وترك العمل في المنظمة المبحوثة.
أهم الاستنتاجات	ضعف الحوافز والبدلات في العمل وعدم وجود أسس واضحة للترقية وارتفاع درجة المركزية وضعف العلاقات الإنسانية وراء ارتفاع حده التسرب الوظيفي .
أهم التوصيات	تحسين نظام الحوافز والبدلات في العمل وإيجاد أسس واضحة للترقية.



## تحليل تأثير عوامل البيئة الداخلية في معالجة السلوكيات السلبية للعاملين في مكاتب المفتشين العاملين

ب - دراسة : خير الدين و النجار (٢٠١٢).

عنوان الدراسة	أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية- بحث ميداني.
عينة ومجتمع الدراسة	عينة عشوائية طبقية مكونة من (١٩٥) موظف من موظفي المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.
أسلوب جمع العينة	الاستبانة.
هدف الدراسة	يهدف البحث إلى التحقق من أثر عناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على الالتزام التنظيمي .
أهم النتائج	- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر البيئة الداخلية التي تم تناولها (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على مستوى الالتزام التنظيمي. - عدم وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي ، المستوى الوظيفي والخبرة) وبين درجة الالتزام التنظيمي .
أهم التوصيات	- إجراء إعادة هيكلة. - تبني ثقافة الجودة وتطبيق فلسفة التحسين المستمر .

٢- الدراسات في مجال السلوكيات السلبية.

أ- دراسة (Appelbaum , et. al, 2007) .

عنوان الدراسة	(Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions )
عينة ومجتمع الدراسة	السلوكيات الإيجابية والسلبية في مكان العمل المنحرف: أسباب وأثار وحلول مجموعة من المدراء والموظفين في بعض المنظمات الحكومية.
هدف الدراسة	ما هي الأسباب التي تؤدي إلى الانحراف في السلوكيات السلبية وأثرها على المنظمة.
أهم الاستنتاجات	- بقاء المنظمة في مواجهة السلوكيات السلبية للموظفين هو ممكن مع إعادة عرض لقواعد المنظمة والمواقف والقيم الاجتماعية . - الاختلافات بين الثقافات الفرعية يمكن مواجهتها عن طريق التكيف مع ثقافة تنظيمية معينة تعزز الاستقرار للمنظمة. - إنشاء هيكل تنظيمي وحدوي ومتناسك وأقل جذرية للحد من السلوكيات السلبية في مكان العمل.
أهم التوصيات	الاهتمام بالقيم الأساسية الأخلاقية من خلال معالجة الاختلافات بين الثقافات الفرعية ، وتحريات أكثر تواترا عند التعاقد على العمل، و التقيد بإحكام القواعد التنظيمية.

ب - دراسة (Anwar , et.al (2011)

عنوان الدراسة	(Gender differences in workplace deviant behavior of university teachers and modification techniques )
عينة ومجتمع الدراسة	الفروق بين الجنسين للسلوكيات السلبية في مكان العمل .
عينة ومجتمع الدراسة	اختيار ٥٠ فردا من المحاضرين في الدراسات العليا في جامعة (سرغودا ) كعينة عشوائية، هذه العينة كانت ٢٦ فردا من الذكور و ٢٤ من الإناث.
أسلوب جمع العينة	الاستبانة.
هدف الدراسة	اختبار ما إذا كان هناك أي اختلاف في السلوك السلبي التنظيمي و السلوك السلبي بين الأشخاص من أساتذة الجامعات من الذكور والإناث.
أهم الاستنتاجات	اتضح إن سلوك الأعضاء من هيئة التدريس من الذكور أكثر سلبية في مكان العمل بالمقارنة مع أعضاء هيئة التدريس من الإناث والاستعمال السليم لتقنيات تعديل السلوك المحددة في الدراسة ، منها التعزيز الإيجابي الذي يشمل المكافآت والحوافز والتقييم، يفوق إلى وقوع الاستجابة المناسبة للسلوك.
أهم التوصيات	استعمال استراتيجيات (النقاش والتواصل والمشاركة والتمييز) لتشجيع الموظفين على إظهار سلوكهم المرغوب فيه أما السلوك غير المرغوب فيه الذي يصدر منهم في بعض الأحيان و الذي لا يمكن الحد منه إلا من خلال التعزيز السلبي مثل العقاب بأسلوب التنبيه أو الإنذار أو الخصم.



## تحليل تأثير عوامل البيئة الداخلية في معالجة السلوكيات السلبية للعاملين في مكاتب المفتشين العاملين

ج - دراسة (Bamikole, et al (2012).

عنوان الدراسة	(Organizational Determinants of Workplace Deviant Behaviours: An Empirical Analysis in Nigeria . المحددات التنظيمية للسلوكيات السلبية في مكان العمل- تحليل ميداني.
عينة ومجتمع الدراسة	العينة قوامها (٢٩٧) من رؤساء الوحدات والعاملون في، جامعة لاغوس، نيجيريا.
أسلوب جمع العينة	الاستبانة.
هدف الدراسة	ما هو اثر المحددات التنظيمية على السلوكيات السلبية في مكان العمل.
أهم الاستنتاجات	- تتأثر السلوكيات السلبية في كل من رقابة بيئة العمل وبيئة العمل الأقل رقابة. - إن الانخراط في السلوك السلبى هو وسيلة للتعبير عن عدم رضا العاملين عن التنظيم أو الرد ببساطة على أقرانهم .
أهم التوصيات	احتياج المدراء إلى بناء بيئة داخلية ملائمة كي يظهر العاملين ردود فعل إيجابية عالية لمنظمتهم و يميلون لأداء أعمالهم بشكل أفضل.

### الإطار النظري للبحث :

#### عوامل البيئة الداخلية:

يعتمد نجاح المنظمة على أهمية وجود عوامل داخلية فاعلة للمنظمة، فمن دونها فإن العمليات التنظيمية تسير بشكل فوضوي لا تستند إلى أساس علمي متين حيث تتخبط المنظمة وتتحرف عن مسارها وعن أهدافها فتصبح عديمة الفائدة وتتجه للانحدار والتراجع فضلا عن هدر الموارد البشرية والمادية ، فالبيئة الداخلية غير الملائمة يترتب عليها آثار سلبية من حيث تدني معنويات وحافزيه العاملين واتخاذ قرارات غير سليمة وتزايد النزاعات التنظيمية والوظيفية وانخفاض الطموح والإبداع وتزايد النفقات، وتوصف البيئة بأنها جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج وداخل حدود المنظمة (Robbins, 1990:206)، وتتبادل البيئة التأثير مع المنظمة ، بما يساعد المنظمة على اختيار أو صنع بيئتها الداخلية، وتمتد التأثيرات البيئية من التأثيرات المباشرة من داخل المنظمة، إلى التأثيرات الخاصة من خارجها وصولا إلى التأثيرات ذات الطبيعة العامة ، مشيرة بذلك إلى ثلاثة أنواع من البيئة وهي الداخلية أو المنظمة، والخارجية الخاصة والخارجية العامة (Samuel & Paul 166:1995) ، ويوضح (Daft, 2003: 88) ان البيئة الداخلية تتضمن العوامل التي تقع ضمن حدود المنظمة والتي يمكن السيطرة عليها من الإدارة العليا للمنظمة، وأكد (الراوي، ٢٠٠٥ : ٨) بان عوامل البيئة الداخلية تشمل كل ما يحدث داخل المنظمة من قوى مؤثرة منها ما يتعلق بالجانب الهيكلي والعملياتي والمالي والأفراد والجوانب الأخرى، ووصفها ( القيسي، والطائي، ١٨٤:٢٠١٢) بأنها (مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية).

ونظرا لوجود قدر من الاتفاق في تحديد الكتاب لبعض عوامل البيئة الداخلية والمتمثل بالهيكل التنظيمي فقد تم اعتماده بهدف دراسة تأثيره في سلوكيات العاملين السلبية في مكاتب المفتشين العاملين ، وكذلك تم اتخاذ (القيادة والحوافز) كعاملين مهمين من عوامل البيئة الداخلية خدمة لإغراض الدراسة الحالية وفيما يأتي شرح موجز لكل من هذه العوامل .

**أولاً- الهيكل التنظيمي** (Organizational Structure). كما هو معروف إن المنظمة هي وسيلة وأداة تستعمل من قبل الأفراد أو المجموعات لأجل تحقيق أهداف متنوعة (Jones, 1995:4)، فهي عبارة عن نظام محدد ومهيكل للتفاعل الاجتماعي وهذا التفاعل مبني على أساس علاقات السلطة و الاتصال والحوافز (Champoux, 2000:4) ومن ناحية أخرى فإن للهيكل التنظيمي تأثير كبير على سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمات، فتقسيم العمل و التخصص يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد، و الالتزامات المترتبة على الفرد وتوقعاته نتيجة لذلك قد توفر له الشعور بالرضا عن العمل ، فغالباً ما يحتاج أعداد الهيكل التنظيمي المناسب لأية منظمة إلى بحث ودراسة ومناقشة وبما يتناسب مع إستراتيجية المنظمة وحجمها وطبيعتها عملها والظروف الخارجية المحيطة بها ( داغرو صالح ، ٢٠٠٠ : ١٩٩)، وتضيف (الرسول ) ان الهيكل التنظيمي أداة لضبط سلوكيات الأفراد داخل التنظيم عن طريق وضع القواعد والإجراءات التي تحدد طبيعة العلاقات بين الأفراد ولكن دون أن يكون وسيلة ضغط للعلاقات غير الرسمية وتجنب وتجاهل التنظيم غير الرسمي الذي له تأثير مباشر في سلوك الأفراد (الرسول ، ٢٠٠٥ : ٢٨).

كما أوضح (Hagel, 1994:97-108) إن هيكل المنظمة ينعكس أو يمكن تأمله في الخارطة التنظيمية والتي تعبر عن مجموعة متكاملة من النشاطات والعمليات الأساسية في المنظمة ، تُصمم من خلالها العلاقات الرسمية ويُحدد في ضوءها عدد المستويات الهرمية ، في حين يرى (hellriegel & Slocum 2001 ) انه يعكس التركيب الداخلي للمنظمة والذي يوضح الكيفية التي ترتبط بها الوظائف والمهام المختلفة في المنظمة (جلاب ، ٢٠١١ : ٢٢٧).

وعرف الهيكل التنظيمي من قبل العديد من الباحثين لما له من أهميه ودور في المنظمة ، فقد عرفه (Mcshan&Glinow 2007:233) على انه إطار يتم من خلاله تقسيم العمل فضلاً عن أنماط التنسيق والاتصالات والسلطة الرسمية ، أما (علي ، ٢٠١١ : ٢٦) فعرّفه بأنه التركيب الترابطي لأنواع علاقات السلطة والمسؤولية في إطار موحد يتجه نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة ، ويرى الباحث في تعريفه للهيكل التنظيمي بأنه (الإطار الذي يحدد عدد الأنشطة أو الأنظمة الفرعية الموجودة داخل المنظمة و المستوى التنظيمي الذي له حق اتخاذ القرار و مدى اعتمادها على القواعد و الإجراءات في توجيه سلوك العاملين).

**أبعاد الهيكل التنظيمي** (organizational Dimensions structure) : تشير أبعاد الشيء بشكل عام إلى خصائصه وسماته ، وأبعاد الهيكل التنظيمي تمثل الخصائص المميزة لنمطه وشكل التصميم ، وذكر (Daft) أن خصائص الهيكل التنظيمي تعطينا رموزاً تُعبّر عن الخصائص الداخلية للمنظمة ويمكن بواسطتها وضع الأساس لتقييم ومقارنة المنظمات فيما بينها (Daft, 2001, 174) ، وتعتبر (المركزية، الرسمية، التعقيد) عناصر أساسية في الهيكل التنظيمي والتي تم اعتمادها من قبل العديد من الباحثين والمنظرين في المنظمة لسهولة ودقة قياسها ووضوحها وفهمها من قبل العاملين ، ولا يعني أن الجميع متفق على ذلك رغم انتشارها بينهم إلى حد كبير (السالم، ٢٠٠٨ : ٥٩) .

١- المركزية (centralization): المركزية تعني مدى تمركز اتخاذ القرار في المستويات العليا للمنظمة (Robbins & Coutler, 1999:301). ويعرفها (Robbins, 2004:431) بأنها الدرجة التي يكون صنع القرار فيها متركز في نقطة معينة من المنظمة ، ويرى الباحث إن المركزية يمكن التعبير عنها بدرجة تركيز السلطة واتخاذ القرارات التي تؤثر في أداء المنظمة وتجمع صلاحيات اتخاذ القرارات بيد الإدارة العليا في التنظيم .

٢- الرسمية (Formalization): أشار (Hatch, 1997: 165) الى ان الرسمية تتضمن تحديد القواعد والتعليمات والسياسات والإجراءات التي تحكم فاعلية المنظمة ، كما تميل الرسمية إلى تقييد حرية تصرف العاملين أثناء تأدية فعاليتهم مما يزيد من إحساس الإدارة بالسيطرة على العاملين وهذه الظروف تقود إلى الشعور بفقدان الشخصية التي تُعاش رسمية المنظمات ، وتعرف الرسمية وفق المدرسة التقليدية بأنها مدى تحكم السياسات والقواعد والإجراءات المكتوبة بسلوك العاملين ، غير إن واقع الحال يشير إلى إن معظم المنظمات يتواجد فيها تنظيم آخر هو التنظيم اللارسمي إلى جانب الرسمي ، ينشأ من تفاعل الأفراد العاملين ومن تفاعل حاجاتهم الاجتماعية والنفسية ومن تطور جماعات العمل ذات العلاقات والمعايير السلوكية الخاصة بها بغض النظر عن الهيكل الرسمي للمنظمة لهذا فالتنظيم اللارسمي هو تنظيم غير مكتوب ومرن وغير محدد بخرائط رسمية (Matteson 2002 :161).

٣- التعقيد (Complexity): تم تعريف التعقيد بطرائق متعددة فهو مرتبط بعدد الوظائف المختلفة، وعدد الوحدات الوظيفية ومستوى التقسيم الوظيفي، فهناك علاقة طردية بين التعقيد وتقسيم العمل واستحداث أقسام جديدة (Ivancevich et al. ١٩٩٧:٢٢٧)، وأشار (Hall) إلى أن تعقيد المنظمات التي عاصرها فيبر كان سبباً رئيساً في اقتراحه لأنموذجه البيروقراطي الذي عدّه مناسباً للمنظمات المعقدة، إلا أن جميع المنظمات الكبرى والمهمة في عصرنا الحاضر تتصف بهذه الصفة ، وعلى الرغم من عدم وجود تعريف شامل ومتفق عليه للتعقيد إلا انه يمكن أن يعني (درجة تقسيم وتجزئة الأعمال والعلاقات داخل المنظمة) (Hall, 1992: 52) أما (Bowditch&Buono, 2001:252) فيذكر إن التعقيد يشير إلى عدد مختلف من المكونات أو درجة التمايز الموجودة في منظمة معينة ، فكلما تعددت المستويات الإدارية وتزايدت أعداد أقسام العمل التي تتكون منها المنظمة وتشتت وحداته التنظيمية في أماكن جغرافية متفرقة كان ذلك مؤشراً على ارتفاع درجة التعقيد التنظيمي، وهناك من يربط التخصص بالتعقيد بوصفهما مفهومين متشابهين فالتعقيد بذلك يمثل تخصص المهام الموجودة داخل المنظمة (العاني ٢٠٠٢:٦٥) .

**ثانياً- القيادة الإدارية (Administrative leadership):** يشير (العامري، الغالبي، ٢٠٠٨:٤٥٦) الى ان القيادة في إطار البيئة الداخلية للمنظمة هي عمليات الإيحاء أو الإلهام أو التأثير في الآخرين، وجعلهم أكثر التزاماً بانجاز المهام المطلوبة منهم، وبهذا فإنها تهتم بكيفية بناء الالتزام بالسلوكيات الايجابية والابتعاد عن السلوكيات السلبية وتحفيز الآخرين لدفعهم لاستعمال مهاراتهم و قابليتهم في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف ، ولا يمكن عزل الممارسة القيادية بصفاتها الايجابية عن القيادة كمفهوم إنساني يلعب فيه الفرد دوراً أساسياً في التأثير على الآخرين ويدفعهم إلى التزام عال في الأداء ضمن نطاق الممارسة الإدارية بمختلف أنشطتها.

وإذ نحاول أن نجعل من المديرين اليوم حاملين صفات القيادة الايجابية ومتمسكين بقدرات أكثر كفاءة في إدارة مواقف تتسم بالتعقيد والصعوبات الكبيرة فإن الوقت المتاح لانجاز الأعمال أصبح قصيرا بحيث يتطلب قيادة لها القدرة على الانجاز بأعلى درجاته في الأمد القصير، في حين يلتزم الآخرون بتوجيهات هذه القيادة للأمد البعيد وهكذا فالقيادة فضلا عن كونهم ملهمين للآخرين فإنهم يتمتعون بمهارات اتصال وتفاعل وتحفيز ومعالجة سلوكيات سلبية وبناء فرق وقبول تغيير يستطيعون نقله للآخرين بايجابية وكفاءة ، وخلال السنوات الأخيرة شهدت البحوث الإدارية تطورا ملحوظا في محاولة فهم وتفسير طبيعة القيادة وبلورة مفهومها وبعد المراجعة لأدبيات موضوع القيادة ظهرت هناك اتجاهات ومدخل قدموا من خلالها الباحثين تعريف القيادة (الطائي، ٢٠٠٧: ٤٢) فمنهم من ركز على أنها قدرة على التأثير وآخرون أكدوا أنها عملية تفاعلية اجتماعية بين القائد والمرووسين فيما رأى البعض أن القيادة هي تعبير عن رؤى مستقبلية فهي تعكس النظرة المستقبلية للمنظمة وفقا للمنظور الاستراتيجي . ويستعرض الباحث وجهة نظر الباحثين في محاولتهم تعريف القيادة والجدول (٢) يوضح ذلك.

### الجدول (٢)

وجهة نظر الباحثين الذين يعرفون القيادة بأنها قابلية القائد في التأثير على الآخرين

ت	الباحث	تعريف القيادة	اتجاهات الباحثين في تعريف القيادة
١	(Bateman & Snell , 2002: 416)	عملية توجيه وتأثير القائد على العاملين لبلوغ أهداف المنظمة	التأثير في الآخرين
٢	(2008:30) (Hasbullah,	على إنها القدرة على التأثير على المجموعة نحو تحقيق الأهداف	
٣	(الحوري، ٢٠٠٩: ٣٦٩)	إنها عملية التأثير على أنشطة المجموع والأفراد لوضع الأهداف وتحقيقها.	
٤	(Lambert, 2005:38)	تفاعل متبادل بين القادة والمرووسين بقصد إحداث تغير فعلي يعكس تحقيق الهدف المشترك لكلا الطرفين.	عملية تفاعلية بين القائد والتابعين
٥	(الصليبي، ٢٠٠٨: ٨٥)	إنها عملية التأثير المتبادلة لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك، وكما تعني أيضا استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه، ويقتنعون بأهميته، فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقاتها، وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف.	
٦	(منصور و الخفاجي ٢٠١٠: ٥٤)	إنها عملية تفاعلية بين القائد والتابعين والموقف، وإن نتاج ذلك التفاعل تحدد مدى حيوية القيادة وقدرتها في إحراز النجاح والتفوق.	
٧	(القيسي، ٢٠٠٩، ٤٥)	هي إجراءات القائد لوضع رؤية مستقبلية جذابة للمنظمة وتطبيق هذه الرؤية بمشاركة المرووسين من خلال عملية التأثير المتبادل والتفاعل المستمرين بغية جعلها واقع ملموس	رؤية القائد للمستقبل
٨	(رشيد، ٢٠١٠: ٤٥)	الطريقة أو الأسلوب الذي يتمكن من خلاله إبراز دور مهم في تميز المنظمة من خلال تحديد التوجيهات الإستراتيجية للمنظمة ووضع تلك الإستراتيجيات موضع التنفيذ، وتنظيم القائد من عملية الإدارة الإستراتيجية عن طريق تحديد المنافع التي يمكن أن تعود على الموارد البشرية.	

الجدول من إعداد الباحث

يرى الباحث من خلال الجدول (٢) إن القيادة الإدارية، تتطلب من القائد عملية التأثير من خلال سلسلة من السلوكيات أو الأفعال التي يتخذها القائد في تأثيره بالآخرين ودفعم لإنجاز الهدف المطلوب لكون هو العنصر الرئيس والمؤثر في أعمال ونشاطات المرؤوسين، وهذا ما يتفق مع المدخل السلوكي في تفسيره لمفهوم القيادة حيث تستند القيادة الى مجموعة قواعد ومبادئ أساسية يجب على القائد أن يتسلح بها لغرض الوصول إلى وضع قيادي يمكنه من التأثير على الآخرين، وتغيير سلوكهم الإداري بالشكل المرغوب فيه منها الخبرات والقدرات الذهنية ، وإبداع الفرد، وشهرته في مجال ما، التي تجعل منه قائداً وقوة ، وتكسبه القدرة على التأثير في الآخرين، والآخر ركز على علاقة التفاعل بين القائد والمرؤوسين وان العنصر الرئيسي لهذا التفاعل يتجسد في القوة التي يستمدتها القائد من الجماعة المقتادة التي تقتنع بأهليته في تبوء مركز القيادة في المنظمة أي انه ركز على المدخل الموقفي في تفسيره لمفهوم القيادة الإدارية، أما عملية التأثير المتبادلة لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك تعني أيضا استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفوقون عليه، ويقتنعون بأهميته، فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقاتها، وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف، وركزت التعاريف الخاصة بالرؤية المستقبلية على المدخل الحديث في تفسير مفهوم القيادة الإدارية، إذ ركز الكتاب والباحثين وفقاً لهذا الاتجاه على نقطة جوهرية هي التصور و الرؤية المستقبلية ، فالقيادة وفق هذه النظرة عملية أيجاد وتطبيق رؤية القائد للمستقبل إلا أن التباين في وجهات النظر حول المفهوم لا يصل إلى الاختلاف في أساسياته ، واعتماداً على ما سبق من المفاهيم يحدد الباحث تعريفه للقيادة الإدارية بأنها تلك العملية التي تستند إلى قدرة القائد في التفاعل و التأثير في سلوكيات العاملين نحو بلوغ أهداف المنظمة والقدرة على توضيح الرؤى الإستراتيجية وعلى تحفيز ودفع الآخرين للإيمان بهذه الرؤية وفهمها .

### رابعاً- الحوافز (Incentive):

تحدث و تناقش الكثير من الأدبيات الإدارية النظرية منها والعملي موضوع الحوافز ، نظراً لأهميتها لتعزيز فاعلية و كفاءة المنظمات، و تعتبر الحوافز بأبعادها و عناصرها المختلفة القوى المحركة و الموجهة لسلوك الأفراد نحو الأهداف والنتائج المرغوبة ولأهمية هذا الموضوع كعامل من عوامل البيئة الداخلية المهمة ، والحوافز الإنساني هو مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر على سلوكه وتصرفه (السلمي ، ٢٠٠٤ : ٤٤)، أما (النعمي ، ٢٠٠٨ : ٢٤) فيؤكد إن الحوافز هي مجموعة من المؤثرات أو العوامل المادية و المعنوية التي تختارها الإدارة و تتفق مع حاجات الأفراد ورغباتهم من أجل دفع الأفراد على انجاز مهامهم المناطة بهم وحثهم على انجازها على أفضل وجه ، فضلاً عن مكافأتهم عن الجهود المبذولة والتي تفوق الأداء المحدود ، بينما يرى (Robbins 2003) ضرورة أن تؤدي الحوافز إلى تعزيز الرضا على مستوى الفرد و الجماعة .

روح الفريق الواحد والتعاون بين الأفراد بدلاً من المنافسة فضلاً عن ذلك تعد الحوافز بأبعادها وعناصرها المختلفة القوى المحركة والموجهة لسلوك الأفراد نحو الأهداف والنتائج المرغوبة (المرهضي، ٢٠٠٩: ٢) ولا بد من معرفة إن السلوك يتحدد بعاملين أساسيين الأول ينبع من داخل الفرد وهو ما يعرف بالدافع والثاني موجود خارج الفرد ويتمثل بالعوامل المحيطة به والمؤثرة في سلوكه والتي تعرف بالحوافز كما إن عملية الدفع تعقب عملية التحفيز وذلك لكون الحافز كمؤثر خارجي يعتمد مدى تأثيره على إدراك العامل ليجابياته وسلبياته فقد يكون الحافز مثير لحالة التنشيط باتجاه السلوك الأفضل والأداء الأفضل أو إلى السلوك غير المرغوب به والأداء الأقل (الهيبي، ٢٠١٠: ٢٥٤) فيما يرى (Schuler) الحوافز بأنها العوامل التي تنشط وتوجه سلوك الفرد نحو تحقيق الحاجات والقيم الفردية ويكون الأفراد محفزون ليؤدوا أعمالهم بطريقة معينة وفقاً لإدراكهم للحالة (Schuler, 95:36) وتعرف بأنها مجموعة من المؤثرات الخارجية تستهدف إثارة الدوافع الداخلية للفرد التي من شأنها أن توجه السلوك الإنساني والتي تشبع تلك الحاجات والرغبات (Gibson, et al, 2003:125) وتوصف كذلك بانها كل ما تقدمه الإدارة للعاملين من مكافأة مادية ومعنوية بهدف توجيه سلوكهم بالاتجاه الذي يحقق أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون فيها (عباس، ٢٠٠٦: ٣٧) وفي نفس السياق تم تعريفها بأنها مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تعدها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم. (عوض الله، ٢٠١٢: ٢٠)، ويرى الباحث ان الحوافز يمكن تعريفها بأنها الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد بهدف توجيه سلوكهم بالاتجاه الذي يحقق أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون فيها.

ومن خلال ما تقدم يرى الباحث أن أهمية الحوافز تكمن في أهمية العنصر البشري وإذا تم استعمال العنصر البشري بكفاءة فان هذا له الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة فللحافز أهمية وقيمة للمنظمة والعاملين ونلاحظ أن الحافز يصف مجموعه من القيم التنظيمية للعاملين و الوظيفة و التي من أهمها :

- ١- انخفاض نسبة تغيب العاملين وعدم التأخر والتنقل بين الإدارات وإكساب العاملين سلوكاً إيجابياً أفضل.
- ٢- تحقيق الأهداف التي خطط لها المسؤولون و تحقيق الجودة .
- ٣- شعور العاملين بروح العدالة داخل المنظمة وانخفاض السلوكيات السلبية.
- ٤- جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء لديهم وتنمية روح التعاون.

### أنواع الحوافز (Types of Incentives):

**أولاً- الحوافز الإيجابية:-** (Positive Incentives): وهي ما تحمل من مزايا مختلفة للفرد إذا قام بالعمل المطلوب وتقدم له عطاء محسوساً أو غير ملموساً، وتعتمد على الترغيب والأمل والتفاؤل، وان هذه الحوافز تهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء من خلال مدخل التشجيع والإثابة والذي يشجع الفرد على أن يسلك سلوكاً معيناً ترغبه الإدارة به (هاشم، ٨٩: ٤٥٠). لذا فالحوافز الإيجابية هي عملية المحاولة للتأثير على الآخرين لعمل ما تريد من خلال الاحتمال للكسب أو المكافأة ( Krishna & others, 264 :2004 ).

١- الحوافز المادية : والحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي فهي تشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيدهم ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفاءتهم، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات، والمكافآت عن الاقتراحات وتشمل أيضا الأجر، والمكافآت الدورية، والعلاوات السنوية، والمكافآت على أساس المجموعة، والمكافآت في المدى البعيد، والمشاركة في الأرباح، والاعتراف بالتميز والجدارة (Houldsworth , Jirasinghe ٢٠٠٦: ٩-١٩٨).

٢- الحوافز المعنوية / غير النقدية : لما كان الحافز المادي لا يشبع إلا جانباً واحداً من جوانب الحاجات الإنسانية للفرد لذلك كان من الضروري على المنظمات أن تعمل على إشباع البواعث الأخرى التي تزيد من شعوره بالرضا في العمل وزيادة الولاء للمنظمة ومن ثم ضمنت سلوكه الصحيح عن طريق الحوافز المعنوية، والتي يقصد بها تلك الوسائل غير المادية التي ترضي الذات للإنسان إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية والتي تزيد من تماسك الأفراد وشدهم نحو العمل (بهار، ٩٩: ٦٢)، و إن التحفيز المعنوي قد يلقي الاستجابة الكبيرة من قبل الكثير من العاملين ذوي الأداء العالي (عباس، ٢٠٠٦: ٢٤٣) لذلك ومن أجل تحفيز الآخرين يجب مساعدتهم على رؤية قيمة عملهم (Thompson , 2007, 17).

**ثانياً: - الحوافز السلبية (Negative Incentives)**: يعد استعمال الحوافز السلبية في العمل من الأمور الضرورية لرفع الكفاءة الإنتاجية فمن الطبيعي أن نجد في موقع العمل من يتناقل أو يتجاهل أو يتهاون في أداء الأعمال الموكلة إليه عندئذ لا بد من استعمال الوسائل التي تحث وتنبه وتقوم سلوك مثل هؤلاء العاملين وتردعهم إذا ما تمادوا في سلوكهم غير المرغوب فيه (وهيب، ١٩٨٧: ٢١٥)، ولا بد من التنويه هنا على أنه ينبغي النظر إلى النظام التأديبي على أنه وسيلة وليس غاية في حد ذاته وينبغي عدم المغالاة في استعمال الحوافز السلبية وضرورة عدهم الملجأ الأخير لأن لها آثار سلبية في العاملين ومعنوياتهم وإنتاجيتهم وهذا ما أثبتته التجارب العلمية الحديثة (شاويش، ١٩٩٩: ٢١٤).

### السلوكيات السلبية للعاملين.

الكثير من العاملين في مكان العمل يعبرون من خلال تصرفاتهم عن سلوكيات مختلفة، كل من هذه السلوكيات لها آثار مختلفة على الأفراد العاملين والمنظمة بأكملها، وفي الحالة المثالية هذه السلوكيات تتوافق مع معايير المنظمات والمتمثلة بالقواعد التنظيمية وهي التي تتكون في بناء السلوكيات المتوقعة، واللغات والمبادئ، والتي تسمح لمسلمات مكان العمل لأدائها بوتيرة مناسبة، ولكن في الواقع ليست دائماً الحالة تكون مثالية، لهذا تخرج سلوكيات العاملين أيضا خارج قواعد المنظمة حين يفتقر العاملون إما للدافع ليتوافق مع التطلعات المعيارية للمنظمة، أو أن تصبح الدوافع الاجتماعية مقاده لانتهاك تلك التوقعات، ومن ثم تكون عواقب السلوك السلبي في مكان العمل مؤثر على جميع المستويات في المنظمة (2007: 587).

(Appelbaum, et. al).



## تحليل تأثير عوامل البيئة الداخلية في معالجة السلوكيات السلبية للعاملين في مكاتب المفتشين العاملين

وعلى الرغم من أن المفاهيم حول السلوك السلبي هي متشابهة جدا، إلا أنه قد تكون هناك اختلافات طفيفة فيما بينها في التسمية كل من هذه التسميات لأنشطة هي متماثلة في أنها تنتهك القواعد التنظيمية أو المجتمعية ولها آثار ضارة على المنظمة وعلى أعضائها (Kidwell, and Kochanowski, 2005: 139) ونورد بعض هذه التعاريف على وفق آراء الكتاب والباحثين.

### جدول ( ٣ )

يبين تعريف السلوك السلبي وفق آراء الكتاب والباحثين وكما يلي:

ت	اسم الباحث	تعريف السلوك السلبي
١	(Robinson & Bennett 1995, 556)	السلوكيات الطوعية الصادرة عن العاملين التي تنتهك القواعد التنظيمية المهمة، (سياسات أو قواعد)، وبذلك تهدد رفاه المنظمة أو أعضائها أو كليهما
٢	Vardi, Y. & Wiener, Y. (1996,151)	أي عمل مقصود من قبل أعضاء المنظمات الذي ينتهك القواعد الأساسية التنظيمية أو الأعراف ومعايير السلوك السليم
٣	(Griffin & et.al. 1998)	الإجراءات المتخذة من قبل العاملين أو مجموعات من العاملين والتي تكون نتائجها سلبية على الفرد، أو المجموعة، أو المنظمة نفسها
٤	(Vardi, Y., 2001)	أي إجراء من قبل أعضاء المنظمات الذي يتحدى وينتهك المعايير المشتركة والقيم التنظيمية المجتمعية الأساسية
٥	(Sackett, P. R. 2002,5).	أي سلوك متعمد من عضو في منظمة يعمل خلافا للمصالح المشروعة
٦	( Spector and Fox, 2005)	هو الضرر المتعمد على المنظمة ويعود بالنفع على من قام بهذا السلوك
٧	(Appelbaum & et.al , 2006,15)	السلوك الذي ينتهك كل القواعد التنظيمية والقيم الاجتماعية ومعايير السلوك الصحيح
٨	(Anwar, M.N & et.al. 2011,193)	السلوك الذي لا يتفق مع المعايير التنظيمية والاجتماعية
٩	(Omar & et.al, 2011,45)	بأنه رغبة متعمدة أو سلوك متعمد يسبب ضررا لمنظمة

### الجدول من إعداد الباحث

يرى الباحث من خلال استعراض التعاريف السابقة إنها تتفق بان السلوك السلبي يمتاز بما يأتي:

- ١- وجود نية لإحداث الضرر (والتي قد تكون غائبة أو حاضر أو غامضة)
- ٢- وجود من قام على أداء هذا العمل السلبي (قد تكون ممثلة من قبل الأفراد أو منظمة أو كليهما)
- ٣- استمرار الفعل (فعل واحد أو المتكررة على مر الزمن)
- ٤- العمل أدى إلى انتهاك القواعد (للمجتمع أو المنظمة أو مجموعة العمل)

**مجالات السلوك السلبي** أشار (أرويد وطومبسون، 2002: 45) إلى إن السلوكيات التنظيمية السلبية للعاملين هي الممارسات التي تحدث داخل المنظمة وليس في مكان آخر، حيث يسلك الأفراد سلوكا مختلفا نتيجة تفاعل المنظمة بصفقتها نظاما للتوجيه والعاملين كتنظيم ذاتي، وأوضح (Appelbaum) إن على العاملين أن يعملوا داخل القيود التي تفرضها قواعد معينة والتي وضعها أولئك الذين يملكون أو يراقبون الموارد ويطلب من الأفراد العاملين أن يفعلوا أشياء معينة في عملهم من خلال اشتراطات أو حسبما تفرضه عليهم مواصفات الوظيفة من إجراءات ومسؤوليات بصورة إلزامية (Appelbaum & et.al, 2007, 585).



## تحليل تأثير عوامل البيئة الداخلية في معالجة السلوكيات السلبية للعاملين في مكاتب المفتشين العاملين

وأضاف (اكرويد وطومبسون 2002: 44) أنه يجب أن لا يفهم السلوك التنظيمي على انه ناتج عن الرقابة والتوجيه المفروضين على العاملين في المنظمة لأنهم في الوقت نفسه يتأقلمون ويفسرون ويتحدون القواعد التنظيمية لتأثر سلوكهم الناتج عن علاقاتهم مع المنظمة ولو كانت غير متساوية، وأشار (اكرويد وطومبسون 2002: 40) ان هناك أربعة أبعاد يعبر بها السلوك السلبي عن ذاته وتتدرج كثافة عدم الاتفاق بين العاملين والمنظمة من الالتزام والارتباط بالمهمة مروراً بزيادة درجات عدم الانقياد إلى العداوة والانسحاب من أداء المهمة وكما يأتي.

١- **السلوكيات السلبية في مجال الأداء:** أوضح (Robinson, Benett 1995:565) السلوكيات السلبية في مجال الأداء، بأنها السلوكيات التي تنتهك القواعد المحظورة رسمياً والتي تحدد نوعية وكمية الحد الأدنى من العمل الذي يتعين إنجازه ، حيث يبذل العاملون جهداً أقل من الجهد المطلوب على مهمة العمل ذات الصلة ، وعدم بذل العناية المهنية اللازمة في العمل لأن لديه أسباب ووجهات نظر سلبية عن المجموعة أو المنظمة التي يعمل فيها، ووصف بعض السلوكيات التي تندرج في هذا المجال منها تعمد العاملين في التظاهر بالعمل المكلف بتنفيذه ، عدم انجاز عمله الرسمي بدقة وإخلاص، عدم تنفيذ أوامر الجهة المشرفة بكل أمانة ، وممارسة أعمال وظيفية أخرى لا تتناسب مع الراتب والوظيفة المعين لأجلها، والقيام ببعض الأعمال المسيئة لسمعة الوظيفة والعاملين بها، وتتفق معه ( Hafidz 2012:232 ) بان هذه السلوكيات تقع في مجال سوء نوعية العمل.

٢- **السلوكيات السلبية في مجال الممتلكات:** يصف (Robinson, Benett,1995:565) هذه السلوكيات بأنها تلك الحالات من السلوك التي تفقد إلى تلف الممتلكات المادية أو أصول تنظيم العمل في المنظمة دون سلطة ممنوحة وهذه السلوكيات السلبية في مجال الممتلكات تضر المنظمات وبشدة لكونها تتعلق براس المال وممتلكات المنظمة، ومن هذه السلوكيات تخريب المعدات، وقبول رشاي، والكذب حول ساعات العمل والإعلان عن معلومات سرية ، وأخطاء متعمدة، و سوء استعمال حسابات المصاريف ، وسرقة من المنظمة وترتبط بعض هذه الأعمال مع التكاليف المباشرة لتنظيم المعدات أو استبدالها، وعلاوة على ذلك ضمن الممكن أن تكون لها عواقب على الإنتاجية لأنه لا يمكن أن ينجز العمل دون المعدات (Everton, et al. 2005: 119).

٣- **السلوكيات السلبية في مجال التعامل مع الأفراد:** هي السلوكيات التي تحدث نتيجة الانخراط في التفاعل الاجتماعي الذي يسبب من خلاله إلى الأفراد الآخرين ويؤدي إلى الإضرار بهم، وعدم احترام الأفراد الآخرين سواء كان الفعل مقصوداً أو غير مقصود (Everton et al, 2005:120) ، و هناك أمثلة عديدة من بين هذه السلوكيات ذات الطابع السيئة في مكان العمل، والتي تبين المحسوبية، النميمة بين زملاء العمل وأشكال المنافسة الغير شرعية إضافة إلى عدم إعطاء الفرصة للآخرين بإبداء الرأي، وتقديم الملاحظات المهينة للآخرين و التقليل من دور الآخرين، والاعتداء الجسدي ( Henle, et al 2005:219 ) ويؤدي قلة الاحترام وعدم وجود مناخ أخلاقي في مكان العمل أيضاً إلى أنواع أخرى من السلوكيات السلبية كالغياب، والسرقة، والعمل خطأ عمداً، والسلوك العدواني، و يمكن لحدث صغير نسبياً أن يؤدي إلى سلسلة من الأحداث من ثم يؤدي إلى أضرار خطير جداً (Everton et al, 2005 :120).

٤- **السلوكيات السلبية في مجال الوقت** : أشار ( اكرويد و طومبسون ، 2002: 45) بأنها تشمل جميع الأعمال التي تؤدي إلى ضياع الوقت عن طريق السلوك السلبي الذي يقوم به العاملين داخل المنظمة ، ويمثل التغيب عن العمل مظهراً من مظاهر السلوك السلبي، ويتخذ أكثر من صورة لأسباب متعددة، كعدم حضور العاملين أصلاً لمقر عملهم، أو الحضور لغرض التوقيع في سجل الحضور والانصراف ثم الخروج وعدم العودة إلا في اليوم التالي، وقد يخرج من مكتبه إلى مكتب آخر في نفس المنظمة لشأن لا يتطلبه العمل الوظيفي، أو لإغراض شخصية، وأشار ( Muafi, J. 2011 :123) إلى إن هناك سلوكيات سلبية منها الغياب في العمل وقصد بها التجوال حول المكاتب داخل المنظمة ، وضياع الوقت عن طريق الاختفاء وعدم التواجد داخل المكتب ، ومن ثم فإن جميع السلوكيات هذه لها تأثير في إنتاجية وعمل المنظمة.

### إطار عملي لتغيرات البحث

**أولاً - وصف متغيرات البحث في إطار نتائج الميدان**: يهدف هذا الوصف إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها بعد إجراء المعالجة الإحصائية واستخلاص النتائج منها من خلال استعمال بعض الأساليب الإحصائية الوصفية (الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية) والتي اعتمدت في وصف متغيرات البحث الرئيسية بحسب إجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة.

#### الجدول ( ٤ )

إجابات أفراد العينة حول بعد المركزية في مكاتب المفتشين العاملين

الاتجاه	الاتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	المحور	تصنيف
اتفق	يوجد اتفاق على هذا الرأي	٠.٤٥	٣.٤٧	المركزية	الهيكل التنظيمي	عوامل البيئة الداخلية
اتفق	يوجد اتفاق على هذا الرأي	٠.٦٣	٣.٦٧	الرسمية		
محايد	يوجد اتفاق على هذا الرأي	٠.٤٩	٣.٠٩	التعقيد		
محايد	يوجد اتفاق على هذا الرأي	٠.٩١	٣.٣٢	القدرة على التأثير	القيادة الإدارية	
محايد	يوجد اتفاق على هذا الرأي	٠.٩٥	٣.٣١	التفاعل بين القائد والمرووسين		
اتفق	يوجد اتفاق على هذا الرأي	٠.٦٩	٣.٧٣	الرؤيا المستقبلية	الحوافز	
محايد	لا يوجد اتفاق على هذا الرأي	١.٠٦	٣.٠٤	الحوافز المادية		
محايد	يوجد اتفاق على هذا الرأي	٠.٤٩	٣.٢١	الحوافز المعنوية		
محايد	يوجد اتفاق على هذا الرأي	٠.٣٧	٣.٣٥	إجمالي عوامل البيئة الداخلية	السلوكيات السلبية	
لا أتفق	يوجد اتفاق على هذا الرأي	٠.٨٣	٢.٤٣	سلوكيات سلبية في مجال الأداء		
لا أتفق	يوجد اتفاق على هذا الرأي	٠.٧٥	٢.٠٨	سلوكيات سلبية في مجال التعامل مع الممتلكات		
لا أتفق	يوجد اتفاق على هذا الرأي	٠.٩١	٢.٥٥	سلوكيات سلبية في مجال التعامل مع الأفراد		
لا أتفق	يوجد اتفاق على هذا الرأي	٠.٧٤	٢.٠٣	سلوكيات سلبية في مجال تخصيص الوقت		
لا أتفق	يوجد اتفاق على هذا الرأي	٠.٦٨	٢.٢٧	إجمالي السلوكيات السلبية		

أشرت معطيات الجدول (٤) بشأن عوامل البيئة الداخلية إن الوسط الحسابي بلغ (٣.٣٥) مما يعني وجود رأي محايد من قبل المبحوثين حول وجود عوامل بيئة داخلية تتناسب مع تحقيق أهداف المنظمة والعاملين ، و بانحراف معياري (٠.٣٧) وتشير هذه النتيجة بشكل عام الى اتفاق تلك الآراء من خلال قيمة الانحراف المعياري من وجهة نظر أفراد العينة، أما على صعيد الوسط الحسابي بشأن المركزية فقد بلغ (٣.٤٧) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) على مساحة المقياس، مما يشير هذا إلى اتفاق المبحوثين على أن المركزية في مكاتب المفتشين العاملين من وجهة نظر أفراد العينة هي بمستوى عالٍ مما يفسر لنا إن العاملين لا يستطيعون اتخاذ القرار من قبلهم إلا بالرجوع وبشكل تفصيلي إلى الإدارة العليا على الرغم من معرفة ما يجب عمله مسبقاً و بانحراف معياري (٠.٤٥) والذي يعكس قلة التشتت في الإجابات حول الوسط الحسابي، أما على صعيد الوسط الحسابي بشأن الرسمية فقد بلغ (٣.٦٧) بانحراف معياري (٠.٦٣) وتشير هذه النتائج الى ارتفاع مستويات الرسمية في مكاتب المفتشين العاملين من وجهة نظر أفراد العينة و بمستوى عالٍ، وقلة التشتت في الإجابات حول الوسط الحسابي مما يفسر لنا إن العاملين عند أداء المهمات والقيام بالأعمال محددتين بالرجوع إلى اللوائح والتعليمات التي تعمل عليها مكاتب المفتشين العاملين، أما الوسط الحسابي بشأن التعقيد فقد بلغ (٣.٠٩) بانحراف معياري (٠.٤٩)، وتشير هذه النتائج الى ان مستوى التعقيد في مكاتب المفتشين العاملين من وجهة نظر أفراد العينة تميل إلى الحيادية، فضلاً عن قلة التشتت في الإجابات حول الوسط الحسابي، مما يفسر لنا إن الوحدات الموجودة في الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاملين لا تغطي كل المهام التي يقوم بها المكتب لأنها حديثة التأسيس في الوزارات.

أما على صعيد الوسط الحسابي بشأن القدرة على التأثير فقد بلغ (٣.٣٢) مما يشير هذا إلى أن هناك قدرة للمدير على التأثير على العاملين في مكاتب المفتشين العاملين من وجهة نظر أفراد العينة وهو بمستوى عالٍ و بانحراف معياري قدره (٠.٩١) مما يعكس قلة التشتت في الإجابات حول الوسط الحسابي، أما بشأن التفاعل بين القائد والمرووسين فقد بلغ الوسط الحسابي (٣.٣١) بانحراف معياري (٠.٩٥) وتشير هذه النتائج الى ان مستويات التفاعل بين المدير والعاملين هي متوسطة في مكاتب المفتشين العاملين من وجهة نظر أفراد العينة و هذا ما دلت عليه إجابات أفراد العينة من خلال الفقرات المكونة له ، وتشير نتائج المبحوثين إن الوسط الحسابي بلغ (٣.٧٣) بشأن الرؤية المستقبلية، وتشير هذه النتائج على ارتفاع مستويات الثقة والافتتاح برؤية ورسالة مكتب المفتش العام المستقبلية من خلال ما يقدمه من صورة جذابة للعمل الذي يقومون به من وجهة نظر أفراد العينة و بمستوى عالٍ من خلال جميع الفقرات المكونة له و بانحراف معياري قدره (٠.٦٩) مما يعكس قلة التشتت في الإجابات حول الوسط الحسابي .

وكشفت إجابات المبحوثين إن الوسط الحسابي بشأن الحوافز المادية قد بلغ (٣.٠٤) بانحراف معياري (١.٠٦) وتشير هذه النتائج الى إن الحوافز المادية الايجابية بأنواعها تزيد من الشعور بالارتياح والرغبة بالعمل والإحساس بالرضا وان الحوافز المادية التي يتقاضونها مساوية بالقيمة للعاملين في منظمات أخرى في مكاتب المفتشين العاملين من وجهة نظر أفراد العينة مع تشتت عالٍ في الإجابات حول الوسط الحسابي وهذا ما تشير إليه قيمة الانحراف المعياري .

أما على صعيد الوسط الحسابي بشأن الحوافز المعنوية فقد حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (٣.٢١) بانحراف معياري (٠.٤٩) وتشير هذه النتائج الى إن الحوافز المعنوية في مكاتب المفتشين العاملين تساعد على رفع كفاءة أداء العاملين و تدعم رفع روحهم المعنوية من وجهة نظر أفراد العينة وتعكس الجهد المبذول للعاملين في هذه المكاتب.

أما على صعيد الوسط الحسابي للسلوكيات السلبية بشكل إجمالي فقد حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (٢.٢٧) وتشير هذه النتائج الى انه لا يوجد اتفاق من قبل أفراد العينة حول حدوث سلوكيات سلبية إلا بدرجات طفيفة دون المتوسط ، وبانحراف معياري (٠.٦٨) مما يعكس قلة التشتت في الإجابات حول الوسط الحسابي.

وتشير نتائج المبحوثين للسلوكيات السلبية في مجال الأداء إن الوسط الحسابي بلغ (٢.٤٣) وتشير هذه النتائج الى ممارسة سلوكيات سلبية في مجال الأداء في بعض الأحيان وبدرجة دون المتوسط من خلال التظاهر بالعمل المكلف بتنفيذه والامتناع عند ممارسة أعمال لا تتناسب والوظيفة المعين لأجلها في مكاتب المفتشين العاملين من وجهة نظر أفراد العينة بانحراف معياري (٠.٨٣) والذي يعكس قلة التشتت في الإجابات حول الوسط الحسابي.

أما الوسط الحسابي للسلوكيات السلبية في مجال التعامل مع الممتلكات فقد بلغ (٢.٠٨) بانحراف معياري (٠.٧٥) والذي يعكس قلة التشتت في الإجابات حول الوسط الحسابي، مما يعني قيام العاملين في المحافظة على الممتلكات من وجهة نظر أفراد العينة إلا انه لا تجري الصيانة الدورية للأليات والأجهزة بصورة كاملة لعدم توفر وسائل الصيانة بالكامل في هذه المكاتب ، أما على صعيد الوسط الحسابي للسلوكيات السلبية في مجال التعامل مع الأفراد فقد حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (٢.٥٥) بانحراف معياري (٠.٩١)، وتشير هذه النتائج الى وجود بعض الممارسات السلبية بين الأفراد العاملين لكن بدرجة دون المتوسط لشعور بعض الموظفين بوجود المحسوبة في التعامل وسياسة إلقاء اللوم على العاملين عند حدوث الأخطاء في مكاتب المفتشين العاملين من وجهة نظر أفراد العينة، وقلة التشتت في الإجابات حول الوسط الحسابي، أما الوسط الحسابي للسلوكيات السلبية في مجال تخصيص الوقت فقد حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (٢.٠٣) ، وتشير هذه النتائج على عدم الاتفاق على ضياع الوقت ، واستثماره في مكاتب المفتشين العاملين من وجهة نظر أفراد العينة، وبانحراف معياري (٠.٧٤) أي وجود اتفاق بهذا الرأي والذي تشير إليه قلة التشتت بالإجابة حول الوسط الحسابي.

### ثانياً: علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث.

وضعت فرضيتان رئيستان بين المتغير التفسيري والمتغير المستقل (المستجيب) في منهجية البحث وقد تفرعت هذه الفرضيات الرئيسية إلى فرضيات فرعية أخرى، وبعد حصد النتائج الإحصائية التي ولدتها الاستبانة الموزعة على العينة المبحوثة ، سيجري اختبار هذه الفرضيات على محاور أساسية وهي فرضيات الارتباط وفرضيات التأثير، وفيما يأتي تفصيلاً لهذه النتائج:

١- علاقات الارتباط بين متغيرات البحث: لمعرفة أي المحورين الأقوى ارتباطاً وأيهما الأقل ارتباطاً وهل العلاقة معنوية أم لا، تم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط الخطي البسيط (Linear Correlation) Coefficient بين المحاور.

الفرضية الرئيسية رقم (١): هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين عوامل البيئة الداخلية مع السلوك السلبي للعاملين، واختبار مدى صحة هذه الفرضية، يُلاحظ الجدول (٥) الآتي:

جدول (٥) مصفوفة ارتباط للعلاقة بين عوامل البيئة الداخلية و السلوك السلبي للعاملين

المتغيرات	عوامل البيئة الداخلية	السلوك السلبي للعاملين
عوامل البيئة الداخلية	١	-٠.١٥٨
السلوك السلبي للعاملين	-٠.١٥٨	١

توضح النتائج من خلال الجدول (٥) بأن العلاقة بين متغير عوامل البيئة الداخلية و السلوك السلبي للعاملين بشكل إجمالي كانت علاقة عكسية ضعيفة، إذ بلغت قيمت معامل الارتباط (-٠.١٥٨).

الفرضيات الفرعية للفرضية رقم (١): تتفرع من الفرضية الأساسية ثلاث فرضيات فرعية هي:

- الفرضية الفرعية رقم (٢) توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والسلوك السلبي.

- الفرضية الفرعية رقم (٣) توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والسلوك السلبي.

- الفرضية الفرعية رقم (٤) توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز و السلوك السلبي. إذ تم إيضاح قيم معامل الارتباط بين عوامل البيئة الداخلية بصورة منفردة المتمثلة ب(الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، الحوافز) و السلوك السلبي للعاملين في الجدول (٦):

جدول (٦) مصفوفة ارتباط للعلاقة بين عوامل البيئة الداخلية بصورة منفردة و السلوك السلبي للعاملين.

المتغيرات	الهيكل التنظيمي	القيادة الإدارية	الحوافز	السلوك السلبي
الهيكل التنظيمي	١	٠.٣٢٩**	٠.٠١٩	٠.٠٥٢
القيادة الإدارية	٠.٣٢٩**	١	٠.٣٤٢**	٠.١٨٥**
الحوافز	٠.٠١٩	٠.٣٤٢**	١	٠.٠٩٦**
السلوك السلبي	٠.٠٥٢	٠.١٨٥**	٠.٠٩٦**	١

\*\* : الارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى ٠.٠١

ومن تحليل البيانات تبين الآتي:

أ- عدم وجود علاقة معنوية إحصائية ما بين الهيكل التنظيمي و السلوكيات السلبية إذ بلغ معامل الارتباط الخطي البسيط (٠.٠٥٢).

ب- وجود علاقة عكسية قوية وذات معنوية إحصائية بثقة مقدارها ٩٩% ما بين القيادة الإدارية والسلوكيات السلبية إذ بلغ معامل الارتباط الخطي البسيط (-٠.١٨٥\*\*).

ج- وجود علاقة عكسية ضعيفة وذات معنوية إحصائية بثقة مقدارها ٩٩% ما بين الحوافز و السلوكيات السلبية إذ بلغ معامل الارتباط الخطي البسيط (-٠.٠٩٦\*\*).

ويتضح من خلال نتائج تحليل علاقات الارتباط بين عوامل البيئة الداخلية و السلوك السلبى للعاملين. أ- لم تظهر أية علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير عوامل البيئة الداخلية والسلوك السلبى للعاملين، وهذا مسوغ لرفض فرض الفرضية الرئيسية رقم (١) والتي مفادها وجود علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية ما بين عوامل لبيئة الداخلية والسلوكيات السلبية وذلك لأن نسبة العلاقة المعنوية بينهما كانت علاقة عكسية ضعيفة.

ب- لم تظهر أية علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية ما بين الهيكل التنظيمي والسلوكيات السلبية أما قيمة معامل الارتباط فقد بلغت ( ٠.٠٥٢ ) وهي قيمة موجبة ضعيفة جداً، وهذا مسوغ لرفض الفرضية الفرعية رقم (٢) والتي مفادها وجود علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية ما بين الهيكل التنظيمي والسلوكيات السلبية وذلك لأن نسبة العلاقة المعنوية بينهما كانت شبه ضعيفة .

ج- استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها فإن هناك مسوغ لقبول الفرضية الفرعية رقم (٣) والتي مفادها وجود علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية ما بين القيادة الإدارية و السلوكيات السلبية وذلك لأن نسبة العلاقات المعنوية بينهما كانت شبه عالية ، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين القيادة الإدارية والسلوكيات السلبية (-٠.١٨٥) وهي قيمة سالبة دالة على وجود علاقة عكسية قوية بين المتغيرين عند مستوى ٠.٠١ بثقة مقدارها ٩٩% ،لذلك تقبل الفرضية القائلة بوجود علاقة قوية وذات معنوية إحصائية ما بين القيادة الإدارية و السلوكيات السلبية.

د- لقد بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي البسيط بين الحوافز والسلوكيات السلبية (-٠.٠٩٦) وهي قيمة سالبة دالة على وجود علاقة عكسية ضعيفة وذات معنوية إحصائية عند مستوى ٠.٠١ بثقة مقدارها ٩٩% بين المتغيرين ، وعلى ذلك لا تقبل الفرضية الفرعية رقم (٤) والتي مفادها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحوافز و السلوكيات السلبية .

٢- علاقات التأثير بين متغيرات البحث: يهدف هذا التحليل إلى معرفة اثر ومعنوية المتغيرات المستقلة على المتغير المعتمدة ، ولاختبار فرضيات البحث المتعلقة بقياس أثر المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد باستعمال أنموذج الانحدار البسيط (*Simple Regression*) يمكن عرضها كالاتي:

أثيرت الفرضية الرئيسية الثانية رقم (٥) والتي مفادها : ينعكس تأثير عوامل البيئة الداخلية معنويا في معالجة السلوكيات السلبية وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- فرضية رقم (٦) ينعكس معنويا تأثير الهيكل التنظيمي على معالجة السلوكيات السلبية.

- فرضية رقم (٧) ينعكس معنويا تأثير القيادة الإدارية على معالجة السلوكيات السلبية.

- فرضية رقم (٨) ينعكس معنويا تأثير الحوافز على معالجة السلوكيات السلبية.

أ- يوضح الجدول (٧) نتائج تحليل أثر عوامل البيئة الداخلية (متغير مستقل) في السلوك السلبى للعاملين (متغير معتمد) باستعمال أنموذج الانحدار البسيط، وكانت النتائج كالاتي:

جدول (٧) نتائج الانحدار الخطي البسيط في تأثير عوامل البيئة الداخلية في السلوك السلبى للعاملين

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	$R^2$	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل بيتا ( $\beta$ )	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	النتيجة
عوامل البيئة الداخلية	السلوكيات السلبية	٢٠.٥%	٢.٤٤٢	٣.٩٤	-٠.٢٨٨	١.٥٦٣	١.٦٦	تأثير غير معنوي

(\*\*) مستوى معنوية ٠.٠١ ، (\*) مستوى معنوية ٠.٠٥

ويتضح من نتائج التحليل بان متغير عوامل البيئة الداخلية لم يحقق أثراً معنوياً في السلوك السلبى للعاملين فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢.٤٤٢) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (٣.٩٤) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وكذلك فإن عدم وجود أثر معنوي لهذا المتغير في السلوك السلبى للعاملين تفسره قيمة كل من معامل التحديد ( $R^2$ ) والتي تبلغ (٢٠.٥%) ومعامل بيتا ( $\beta$ ) والتي تبلغ (-٠.٢٨٨) حيث لم تكن قيمتها في هذه الحالة حقيقية ، وطبقاً لهذه النتيجة يمكن رفض الفرضية الرئيسية رقم (٥) والتي مفادها: ينعكس تأثير عوامل البيئة الداخلية معنوياً على معالجة السلوكيات السلبية .

ب - يوضح الجدول (٨) نتائج تحليل أثر عوامل البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي ، القيادة الإدارية ، الحوافز) وهو (متغير مستقل) في السلوك السلبى للعاملين (متغير معتمد) باستعمال أنموذج الانحدار البسيط، وكانت النتائج كالاتي:

جدول (٨) نتائج الانحدار الخطي البسيط في تأثير كل عامل من عوامل البيئة الداخلية في السلوكيات السلبية للعاملين

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	$R^2$	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل بيتا ( $\beta$ )	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	النتيجة
الهيكل التنظيمي	السلوكيات السلبية	٨%	٠.٧٩٧	٣.٩٤	٠.١٩٤	٠.٨٩٣	١.٦٦	تأثير غير معنوي
القيادة الإدارية	السلوكيات السلبية	٤.١%	*٤.٠٨٠	٣.٩٤	-٠.١٨٤	٢.٠٢	١.٦٦	تأثير معنوي
الحوافز	السلوكيات السلبية	١.٤%	١.٣٣٠	٣.٩٤	-٠.١٧٩	١.١٥	١.٦٦	تأثير غير معنوي

(\*\*) مستوى معنوية ٠.٠١ ، (\*) مستوى معنوية ٠.٠٥

- أثر الهيكل التنظيمي في السلوك السلبى: لم يحقق الهيكل التنظيمي أثراً معنوياً في السلوك السلبى فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (٠.٧٩٧) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية التي تبلغ (٣.٩٤) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وكذلك فإن عدم وجود أثر معنوي لهذا المتغير في السلوك السلبى تفسره قيمة كل من معامل التحديد ( $R^2$ ) والتي بلغت (٨%) ومعامل بيتا ( $\beta$ ) والتي بلغت (٠.١٩٤) والتي لم تكن قيمتها في هذه الحالة حقيقية، وطبقاً لهذه النتيجة يمكن رفض الفرضية الفرعية (٦) والتي مفادها: ينعكس معنوياً تأثير الهيكل التنظيمي في معالجة السلوكيات السلبية.

- أثر القيادة الإدارية في السلوك السلبي: بلغت قيمة (F) المحسوبة (٤.٠٨٠\*) وهي قيمة دالية إحصائياً لأنها أكبر من قيمة (F) الجدولية التي تبلغ (٣.٩٤) عند مستوى (٠.٠٥) وهي تدل على أن هناك اثر معنوي للقيادة الإدارية في السلوك السلبي في مكاتب المفتشين العاملين، وهذا ما تفسره قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، إذ بلغت قيمته (٤.١%)، وهذا يعني ان متغير القيادة الإدارية يفسر (٤.١%) من التباين الحاصل في السلوك السلبي، وان المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، أما قيمة معامل بيتا ( $\beta$ ) والتي بلغت (- ٠.١٨٤) فأنها تشير إلى أن تغيير القيادة الإدارية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في السلوك السلبي بمقدار (- ٠.١٨٤) وطبقاً لهذه النتائج فهناك مسوغ لقبول الفرضية الفرعية (٧) والتي مفادها: ينعكس معنوياً تأثير القيادة الإدارية في معالجة السلوكيات السلبية.

- أثر الحوافز في السلوك السلبي: لم تحقق الحوافز أثراً معنوياً في السلوك السلبي فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (١.٣٣٠) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية التي تبلغ (٣.٩٤) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وكذلك فإن عدم وجود أثر معنوي لهذا المتغير في السلوك السلبي تفسره قيمة كل من معامل التحديد ( $R^2$ ) والتي بلغت (١.٤%) ومعامل بيتا ( $\beta$ ) والتي بلغت (- ٠.١٩٧) والتي لم تكن قيمتها في هذه الحالة حقيقية، وطبقاً لهذه النتيجة يمكن رفض الفرضية الفرعية (٨) والتي مفادها: ينعكس معنوياً تأثير الحوافز في معالجة السلوكيات السلبية.

**اختبار الفروق بين متغيرات البحث:** لغرض اختبار فرضية البحث الرئيسية رقم (٩) والتي مفادها بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث تعزى للمتغيرات الديموغرافية الآتية: الجنس- العمر- العنوان الوظيفي - الخبرة - مدة الخدمة - المؤهل العلمي.

تم الاستفادة من نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) وهو أحد الاختبارات اللامعلمية لإيجاد الفروق بين عينتين مستقلتين والإفادة من نتائج اختبار مربع كاي (Chi-Square) وهو أحد الاختبارات اللامعلمية التي تستعمل لاختبار الفروق بين ثلاث عينات مستقلة أو أكثر ومن ابرز خصائصه لا يتطلب أن تكون العينات متساوية العدد، كما يمكن استعماله مهما كان عدد أفراد العينة.

١- لاختبار الفروق المعنوية بحسب الجنس باستخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney): تبين ان القيمة الاحتمالية التقريبية لاحصاءة الاختبار كانت اكبر من ٠.٠٥ ولجميع المتغيرات، أي إننا نقبل فرضية العدم التي تنص " بعدم وجود فروق جوهرية بحسب الجنس " ولجميع المتغيرات، أي إن آراء المستجيبين متشابهة ومتطابقة ما بين الذكور والإناث ولجميع المتغيرات والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول ( ٩ ) الفروق المعنوية بحسب الجنس

السلوكيات السلبية	الحوافز	القيادة الإدارية	الهيكل التنظيمي	المتغيرات
١٠٧٥.٠٠٠	٩٩٥.٥٠٠	١٠٤١.٠٠٠	٩٤٧.٠٠٠	قيمة اختبار Mann-Whitney U
٠,٩٢٣	٠,٤٨٩	٠,٧٢٦	٠,٢٩٢	قيمة مستوى دلالة الاختبار Asymp. Sig. (2-tailed)
لا توجد فروق معنوية	درجة معنوية ٠.٠٥			

٢ - لاختبار الفروق المعنوية بحسب العمر باستخدام اختبار مربع كاي (Chi-Square): تبين إن القيمة الاحتمالية التقريبية لاحصاءة الاختبار كانت اكبر من (٠.٠٥) ولجميع المتغيرات ما عدا (الهيكل التنظيمي و الحوافز) أي إننا نقبل فرضية العدم (عدم وجود فروق معنوية بحسب العمر) ولجميع المتغيرات ما عدا (الهيكل التنظيمي و الحوافز) والنتائج موضحة في الجدول الاتي:

جدول (١٠) الفروق المعنوية بحسب العمر

ت	المتغيرات	قيمة Chi-Squar	P-Value	درجة الحرية	درجة معنوية ٠.٠٥
١	الهيكل التنظيمي	*٧.٥٩١	٠.٠٢٢	٢	توجد فروق معنوية
٢	القيادة الإدارية	٥.٣٣٨	٠.٠٦٩	٢	لا توجد فروق معنوية
٣	الحوافز	*٩.٠٩٤	٠.٠١١	٢	توجد فروق معنوية
٤	السلوكيات السلبية	٠.٣٦٣	٠.٨٣٤	٢	لا توجد فروق معنوية

ت- لاختبار الفروق المعنوية بحسب الوظيفة الحالية باستخدام اختبار (Chi-Square): تبين ان القيمة الاحتمالية التقريبية لاحصاءة الاختبار كانت اكبر من ٠.٠٥ ولجميع المتغيرات اي إننا نقبل فرضية العدم (عدم وجود فروق معنوية) أي (عدم وجود فروق معنوية بحسب عنوان الوظيفة الحالية) ولجميع المتغيرات، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول ( ١١ ) الفروق المعنوية بحسب عنوان الوظيفة الحالية

ت	المتغيرات	قيمة Chi-Squar	P-Value	درجة الحرية	درجة معنوية ٠.٠٥
١	الهيكل التنظيمي	٠.٩٢٦	٠.٨١٩	٣	لا توجد فروق معنوية
٢	القيادة الإدارية	١.٧٧٠	٠.٦٢١	٣	لا توجد فروق معنوية
٣	الحوافز	٥.٦٢٩	٠.١٣١	٣	لا توجد فروق معنوية
٤	السلوكيات السلبية	٤.٥٦٥	٠.٢٠٧	٣	لا توجد فروق معنوية

ث - لاختبار الفروق المعنوية بحسب عدد سنوات الخدمة (الخبرة) باستعمال اختبار (Chi-Square): تبين ان القيمة الاحتمالية التقريبية لاحصاءة الاختبار كانت اكبر من ٠.٠٥ ولجميع المتغيرات أي إننا نقبل فرضية العدم ، بعدم وجود فروق معنوية بحسب عدد سنوات الخدمة (الخبرة) ولجميع المتغيرات. والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول ( ١٢ ) الفروق المعنوية بحسب عدد سنوات الخدمة (الخبرة)

ت	المتغيرات	قيمة Chi-Squar	P-Value	درجة الحرية	درجة معنوية ٠.٠٥
١	الهيكل التنظيمي	٢.٧٠٢	٠.٢٥٩	٢	لا توجد فروق معنوية
٢	القيادة الإدارية	٠.٨٨٦	٠.٦٤٢	٢	لا توجد فروق معنوية
٣	الحوافز	٢.٨١٩	٠.٢٤٤	٢	لا توجد فروق معنوية
٤	السلوكيات السلبية	١.٩١١	٠.٣٨٥	٢	لا توجد فروق معنوية

ح- لاختبار الفروق المعنوية بحسب إجمالي مدة الخدمة في المكتب باستعمال اختبار (Chi-Square): تبين ان القيمة الاحتمالية التقريبية لاحصاءة الاختبار كانت اكبر من ٠.٠٥ ولجميع المتغيرات (ما عدا القيادة) أي إننا نقبل فرضية العدم (عدم وجود فروق معنوية) (عدم وجود فروق معنوية بحسب إجمالي مدة الخدمة في المكتب) ولجميع المتغيرات (ما عدا القيادة). والنتائج موضحة في الجدول الاتي:

جدول ( ١٣ ) الفروق المعنوية بحسب إجمالي مدة الخدمة في المكتب

ت	المتغيرات	قيمة Chi-Squar	P-Value	درجة الحرية	درجة معنوية ٠.٠٥
١	الهيكل التنظيمي	٠.٦١٨	٠.٧٣٤	٢	لا توجد فروق معنوية
٢	القيادة الإدارية	٦.٦٦٨	٠.٠٣٦	٢	توجد فروق معنوية
٣	الحوافز	٠.١٤٤	٠.٩٤٤	٢	لا توجد فروق معنوية
٤	السلوكيات السلبية	٤.٠١٩	٠.١٣٤	٢	لا توجد فروق معنوية

خ- لاختبار الفروق المعنوية بحسب المؤهل العلمي باستعمال اختبار (Chi-Square): تبين ان القيمة الاحتمالية التقريبية لاحصاء الاختبار كانت اكبر من ٠.٠٥ ولجميع المتغيرات (ما عدا القيادة) أي إننا نقبل فرضية العدم (عدم وجود فروق معنوية) (عدم وجود فروق معنوية بحسب المؤهل العلمي) ولجميع المتغيرات (ما عدا القيادة) والنتائج موضحة في الجدول الاتي:

جدول ( ١٤ ) الفروق المعنوية بحسب المؤهل العلمي

ت	المتغيرات	قيمة Chi-Squar	P-Value	درجة الحرية	درجة معنوية ٠.٠٥
١	الهيكل التنظيمي	٠.٣٢٧	٠.٨٤٩	٢	لا توجد فروق معنوية
٢	القيادة الإدارية	١١.١٠٢	٠.٠٠٤	٢	توجد فروق معنوية
٣	الحوافز	٢.٥٢١	٠.٢٨٤	٢	لا توجد فروق معنوية
٤	السلوكيات السلبية	١.٧٣٠	٠.٤٢١	٢	لا توجد فروق معنوية

### الاستنتاجات (Conclusions):

في ضوء نتائج البحث وتحليلاته الميدانية واختبار فرضياته الأساسية ، توصل الباحث إلى جملة من الاستنتاجات وهي:

١- تحكم عمل مكاتب المفتشين العاملين عينة البحث المركزية والعاملون لا يستطيعون اتخاذ القرار من قبلهم إلا بالرجوع وبشكل تفصيلي إلى الإدارة العليا على الرغم من معرفة ما يجب عمله مسبقاً ومحدودية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بفعل القوانين والأنظمة ، مما يدل على أن تلك المكاتب تتبنى الهياكل الآلية التي تمتاز بروتينية عالية في مهام العمل.

٢- تتصف مكاتب المفتشين العاملين عينة البحث بدرجة عالية من الرسمية لتأطير عملها بتوصيف إجراءات وآليات تحد من حرية حركة العاملين فيها باتجاه إبراز المهارات والقدرات الشخصية والتي تنعكس على مهام المكاتب .

٣- وجود درجة عالية من التعقيد في المنظمة المبحوثة وهذا التعقيد والمركزية العالية يقف أمام طموحاتهم وعدم قدرتهم على تبني الأفكار الجديدة والعاملين يقدمون اقتراحات لكنها لا تطبق إلا بموافقة الرؤساء إضافة إلى إن الوحدات الموجودة في الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاملين لا تغطي كل المهام التي يقوم بها المكتب.

٤- تقوم معظم القيادات الإدارية في مكاتب المفتشين العاملين بتشجيع العاملين وحثهم على تقديم العمل بالجودة العالية كي تكون نتائج العمل مميزة ، ويتحدثون عن مراعاة القيم والمعتقدات الأكثر أهمية ذات الصلة برسالة ورؤية مكاتب المفتشين العاملين إلا إنهم لا يخالطون في استعمال سلطتهم لمساندة العاملين في قضايا تقتضيها ضروريات العمل، والعلاقة بين الأقسام لا زالت تنافسية وليس تشاركيه في العمل بروح الفريق.

٥- الحوافز المعنوية الايجابية بأنواعها تزيد من الشعور بالارتياح والرغبة بالعمل، وكذلك الإحساس بالرضا نحو الحوافز المادية التي يتقاضونها لكونها مساوية بالقيمة للعاملين في منظمات أخرى .

٦- ظهر أن القيادة الإدارية والسلوكيات السلبية ترتبطان بعلاقة سالبة قوية وهذا يؤكد على أهمية القيادة الإدارية لخلق مناخ ملائمة يوفر الدعم للعاملين نحو التفوق على اعتبار أن كل العوامل التي تساعد على ذلك منطوية تحت فلسفة قادة المكاتب الممثلة بإدارتها.

٧- اتضح أن القيادة الإدارية تؤثر في السلوكيات السلبية ، وهذا يدل على أن للقيادة أو لإدارات المكاتب الدور الأبرز في معالجة السلوكيات السلبية، على اعتبار أنها تضع الخطط والسياسات والبرامج والتي تستطيع من خلالها أن تعكس رؤيتها وفلسفتها وأفكارها في خلق بيئة داخلية ملائمة، وتشجيع مواردها البشرية وإثارها والتفاعل معها وتحفيزها على المشاركة في تنفيذ هذه الأفكار والرؤى، مما يؤدي بالنتيجة إلى تعزيز التوجه نحو السلوكيات الايجابية والابتعاد عن السلبية منها.

٨- الافتقار إلى التخطيط والإدارة الفاعلين ، فقد ظهر واضحاً في البناء التنظيمي والنشاطات الأخرى وفي إدارة الموارد البشرية والمالية ، خاصة وان هذه المكاتب لا زالت تعمل بأحكام الأمر (٥٧) لسنة ٢٠٠٤ التي تم وضعها في ظروف غير مستقرة ما بعد أحداث ٢٠٠٣ .

### التوصيات (Recommendations):

إشارة إلى الاستنتاجات السابقة ، فان الباحث يوصي بما يلي.

١- الابتعاد عن تركيز السلطة في مناطق محددة من الهيكل التنظيمي في المنظمة المبحوثة وإعادة توزيع الصلاحيات.

٢- تقليل القواعد والإجراءات المحددة لسلوك العاملين داخل المنظمة المبحوثة وإحلال تقاليد العمل الميداني المستند إلى إجراءات الرقابة الذاتية وبما يحقق الإبداع والشعور بالثقة وتجنب السلوك الغير مرغوب.

٣- اعتماد هياكل تنظيمية جديدة لجميع المكاتب توفر المرونة التي يحتاجها العاملين لاتخاذ القرارات في مواجهة المتغيرات البيئية ، والتي تعيق قدرة المكاتب على خدمة عملائها بطريقة تحقق رضاهم، وان تغطي الوحدات فيها كل المهام التي يقوم بها المكتب.

٤- ضرورة أن تصغي القيادات الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية إلى مقترحات ومشاكل المرؤوسين والعمل على حلها ، وتشجعهم على تحمل المخاطر والمسؤوليات وعدم إلقاء اللوم وتأييبهم في حالة فشلهم ، واستعمال سلطتهم لمساندة العاملين في القضايا التي تقتضيها ضروريات العمل، وتحسين العلاقة بين الأقسام وجعلها تشاركيه لا تنافسية.

- ٥- تعزيز العمل على خلق بيئة داخلية مناسبة تؤدي إلى زيادة قدرة العاملين على التكيف عن طريق الاهتمام بحوافز العمل المادية والمعنوية وتعزيز ثقة العاملين بأنفسهم والإبقاء على قنوات الاتصال مفتوحة بين الإدارة والعاملين من خلال تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية، وذلك من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارة الحوافز بالشكل الأمثل مع ضرورة توافر عنصر المصداقية في تطبيق نظام الحوافز داخل المنظمة، وأن يتم تقنين مثل هذه الحوافز ليتم منحها لأصحاب التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين في العمل، و تقييم مستوى الحوافز ومدى فاعليتها بالنسبة للموظف.
- ٦- التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف قيادية تسهم في بناء وتنمية قدرات الأفراد العاملين وانجاز المهام لمكاتب المفتشين العاملين عن طريق وضع الأسس السليمة وتحديد مواصفات وخصائص المرشحين بعناية إلى جانب التأكد من توافق التكوين المعرفي والاجتماعي و النفسي لهم .
- ٧- أهمية توجيه إدارة المنظمة نحو إتاحة الفرص الكافية لقادتها بوضع الحلول للمشكلات التي تعترض عملهم، ومما لا شك فيه أن لذلك أثراً إيجابياً يبيث في نفوسهم و يرفع الروح المعنوية أثناء قيامهم بأعمالهم وهذا ما يحقق لهم بالنتيجة النهائية ثقة والتزام مرؤوسهم بالقواعد التنظيمية في المنظمة.
- ٨- ضرورة مطالبة الجهات المعنية في إيجاد قانون خاص بمكاتب المفتشين العاملين.

### المصادر العربية :

#### أولاً: الكتب.

- ١- أكرويد، ستيفن، وطومبسون، بول، (٢٠٠٢)، سوء السلوك التنظيمي: حقل معرفي جديد، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- ٢- السالم ، مؤيد، (٢٠٠٨) نظرية المنظمة الهيكل والتصميم ، مطبعة دار النائل ، الطبعة الثالثة ، عمان .
- ٣- السلمي، علي، (٢٠٠٤)، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مطابع الاوفست .
- ٤- الصليبي، محمود عيد المسلم، (٢٠٠٨)، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٥- العامري، صالح مهدي محسن والغالبي، طاهر محسن منصور ،(٢٠٠٨)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن .
- ٦- العساف، صالح حمد، (١٩٩٨)، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض: العبيكان للطباعة والنشر.
- ٧- القيسي، فاضل حمد ،والطائي، علي حسون،(٢٠١٢)، الإدارة الإستراتيجية ،نظريات ،مداخل ،أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع:عمان.
- ٨- الهيتي، خالد عبد الرحيم، (٢٠١٠)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر ،ط٣
- ٩- جلاب ،احسان دهش،(٢٠١١)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ،دار صفاء للنشر والتوزيع عمان -الأردن.
- ١٠- حمود، خضير كاظم، واللوزي، موسى سلامة، (٢٠٠٨)، مبادئ إدارة الأعمال، ط١، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- ١١- داغر ، منقذ محمد ، وصالح ، عادل حرجوش ، (٢٠٠٠) ، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، ط ١ ، دار الكتب للطباعة والنشر ، بغداد ، العراق .
- ١٢- سيكاران، اوما، (١٩٩٨)، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة علي بسيوني وعبدالله سليمان العزاز، الرياض: مطابع جامعة الملك سعود .
- ١٣- شاويش، مصطفى نجيب، (١٩٩٦) ، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد ، الشروق للدراسات والنشر .
- ١٤- عبيدات، محمد إبراهيم، (١٩٩٨) ، سلوك المستهلك مدخل استراتيجي، ط ٢ ، دار وائل للطباعة والنشر عمان، الأردن
- ١٥- منصور، طاهر والخفاجي، نعمة عباس، (٢٠١٠)، نظرية المنظمة مدخل العمليات، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٦- هاشم، زكي محمود، (١٩٨٩)، إدارة الموارد البشرية ، ط ١، الكويت، مطبعة ذات السلاسل.
- ١٧- وهيب، رضا عبد الرزاق، سعيد، نضال محمد، ويدر، عبد العزيز، (١٩٨٧) ، إدارة الافراد، بغداد، مطبعة التعليم العالي.

#### ثانياً: البحوث والدراسات.

- ١٨- الحوري، سليمان شلاش وعباده، جمعة محمود، (٢٠٠٩)، اثر النمط القيادي في فاعلية المنظمة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد (٣٣)، العدد (١)، جمهورية مصر العربية.
- ١٩- بهار، علي حسين(١٩٩٩)، أهمية الحوافز لموظفي ضريبة الدخل في الأردن ومدى تلبية احتياجاتها للإنسانية، مجلة البحوث التقنية، العدد (٦١) .

#### ثالثاً: الرسائل والأطاريح الجامعية.

- ٢٠- أراوي، صفوان ياسين حسن ، (٢٠٠٥) ، عوامل البيئة الداخلية وبيئة المهمة وتأثيرها في الإبداع التقني ،دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية ،رسالة غير منشوره ،كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.
- ٢١- الرسول ، خمائل طالب مهدي ، (٢٠٠٥) ، تأثير الهيكل التنظيمي واللاتاكد البيئي في فاعلية بعض كليات جامعة بغداد والكليات الاهلية/دراسة ميدانية" رسالة ماجستير في علوم الإدارة العامة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- ٢٢- الطائي، رنا ناصر صبر، (٢٠٠٧)، الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٢٣- الظاهري ،حماد بن صالح (٢٠٠٧) ، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي ،رسالة غير منشورة كلية العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ٢٤- العاني ،أريج سعيد خليل ، (٢٠٠٢) ، المحددات التنظيمية وتأثيرها في الإبداع والأداء المنطقي - دراسة ميدانية في شركة تعبئة الغاز، رسالة ماجستير ،(غير منشوره)، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.



## تحليل تأثير عوامل البيئة الداخلية في معالجة السلوكيات السلبية للعاملين في مكاتب المفتشين العاملين

- ٢٥- القيسي، سها عدنان سلمان، (٢٠٠٩)، تأثير بعض الأنماط القيادية الحديثة في راس المال الاجتماعي دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في وزارة البلديات والأشغال العامة ، رسالة غير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٢٦- المرهضي ، سنان غالب، ( ٢٠٠٩ )، أثر نظام الحوافز على أخلاقيات الوظيفة العامة دراسة ميدانية على عينة من الموظفين في المنظمات العامة، كلية التجارة والاقتصاد ،جامعة صنعاء، اليمن .
- ٢٧- النعيمي ،مثنى وعد الله يونس ( ٢٠٠٨ ) ،الحوافز و تأثيرها في الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية لعينة من الأطباء في مستشفيات محافظة نينوى،رسالة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الموصل.
- ٢٨- رشيد، نيان كمال، (٢٠١٠)، دور القيادات الإبداعية في تنمية واستثمار رأس المال الفكري وأثره في الأداء المنظمي المتميز، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية.
- ٢٩- عباس ، محمد زهراو (٢٠٠٦) علاقة الدوافع والحوافز بأداء الأطباء دراسة أستطلاعية لآراء عينة من الأطباء في دائرة صحة بغداد / الرصافة،رسالة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- ٣٠- علي، اقدس احمد حسن،(٢٠١١)،أثر عمليات إعادة الهيكلة التنظيمية في تعزيز قيمة الزبون الداخلي،دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية،رسالة ماجستير (غير منشورة )، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد
- ٣١- عوض الله ،ميرفت توفيق إبراهيم ٢٠١٢، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، الأكاديمية العربية بالدنمارك ،غزة.

### المصادر الأجنبية:

#### First: Books.

- 32- Bateman, Thomas S. ,Scott A. Snell,(2002)" management : competing in the New Era" 5<sup>th</sup> ed., , McGraw-Hill .
- 33- Champoux,Josepj.E “Organization Behavior: Eessential Tenets For A New Millennium”, South-Weston College, 2000, U.S.A.
- 34- Daft , Richard , L., ( 2003 ) , “ Management ”, 6th ed. Thomson, South – Weston, U.S.A.
- 35- Daft , Richard I., “ organization Theory And Design” South-Western College , 2001, U.S.A.
- 36- Daft, R.L., (1992) “Organization Theory and Design”, 8th ed., South-Western College.
- 37- Gibson, J.;Ivancevich, J.m.; Donnelly, J . H.,& konopask,R., (2003), Organizational Behavior, Structure. Process ",McGraw-Hill company ,Inc., New York.
- 38- Hall , Richavd H., (1992) : “Organization Structure and process , Process and Outcomes” , 5ed , Prentic – Hall of India Private limited New Delhi .
- 39- Hasbullah, Norazlan, (2008), The Relationship Between Leadership Behavior and Organizational commitment: A Study in the Co-operative, Societies in Peninsular Malaysia, Master of Business Administration, University of Malaya.



- 40- Hatch , Mary Jo , (1997) : “Organization Theory , modern , Symbolic , and Postmodern Perspectives” , Oxford University Press , Great Britain.
- 41- Houldsworth Elizabeth and Jirasingle Dilum, (2006). " Managing and measuring Employee performance' . Kogan page Limited, London.
- 42- Ivancevich , John M. ; Lorenzi , Peter ; Steven , J. & Crosby , Philip , (1997) , "Management Quality & Competitiveness" , 2<sup>nd</sup> Edition , Mc Graw-Hill , New York .
- 43- Jones, Gareth “ Organizational Theory Text And Cases” Published By Addison-Wesley ,Inc,1995, U.S.A.
- 44- Krishna , G. R. , & others , Personnel / Human Resource Management principles and practices , Authors press , India , Delhi , 2004 .
- 45- Matteson " Organizational Behavior and Management "( 2002) Graw – Hill , New York , MCMC.
- 46- Mcshane, Steven L., & Mary Ann von Glinow ,(2007), " Organizational behavior essentials", McGraw –Hill Companies ,Inc .
- 47- Robbins , Stephen & Coutler , Mary , (1999) , "Management" , 6<sup>th</sup> Edition , Hall International Inc. , New Jersey , USA.
- 48- Robbins, S. P., (2004) “Organizational Behavior”, Prentice-Hall, Inc., N.J.
- 49- Robbins, S., "ORGANIZATION THEORY, STRUCTURE, DESIGN, &APPLICATIONS", 3<sup>rd</sup> ed., San Diego State University, New Jersey, Prentice – Hall, Englewood Cliffs (1990) .
- 50- Samuel , C. Certo & Paul Peter .J,(1995), “ The strategic management process ”, 3rd .ed. Prentice Austen, New York .
- 51- Schuler, R. ,(Managing Human resources ), 5thed, (Without Country, west publishing Co. , 1995.
- 52- Spector, P. E., and Fox, S. (2005a). Counterproductive work behavior: Investigation of factors and targets. Washington, DC: APA Books.
- Second: journals .**
- 53- Appelbaum, S.H. and Shapiro, B.T. (2006), “Diagnosis and Remedies for Deviant Workplace Behaviors”, *Journal of American Academy of Business*, Vo. 9, No. 2, pp. 14-20.
- 54- Appelbaum, S.H., Iaconi, G.D. and Matousek, A. (2007), “Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions”, *Corporate Governance*, Vol. 7, No. 5, pp. 586-598.
- 55- Anwar, M.N., Sarwar, M., Awan, R.N., & Arif, M.I. (2011). Gender differences in workplace deviant behavior of university teachers and modification techniques. *International Education Studies*, 4(1). Published by Canadian Center for Science Education, p 193-197.
- 56- Bamikole.O.Fagbohunge, Gabriel A. Akinbode, Folusho Ayodeji ,(2012), Organizational Determinants of Workplace Deviant Behaviours: An Empirical Analysis in Nigeria, *International Journal of Business and Management*, Vol. 7, No. 5,p 207-221.
- 57- Everton, W.J., Jolton, J.A. and Mastrangelo, P.M. (2005), “Be nice and fair or else: understanding reasons for employees’ deviant behaviors”, *Journal of Management Development*, Vol. 26, No. 2, pp. 117-131.



- 58- Griffin, R. W., O'Leary-Kelly, A., & Collins, J. M. (Eds.), (1998). *Dysfunctional behavior in organizations: Violent and deviant behavior* (Vol. 23, Part A). Stamford, CT: JAI.
- 59- Hafidz ,Sarah Waheeda Muhammad, Individual Differences as Antecedents of Counterproductive Work Behavior, *Journal Asian Social Science*; Vol. 8, No. 13;220-226, 2012.
- 60- Hagel, J., "Fallacies in Organizing Performance" , *The Mc Kinsey Quarterly* , Vol.2 , (1994) .
- 61- Henle, C.A., Giacalone, R.A. and Jurkiewicz, C.L. (2005), "The role of ethical ideology in workplace deviance", *Journal of Business Ethics*, Vol. 56 No. 3, p. 219.
- 62- Kidwell, R.E. and Kochanowski, S.M. (2005), "The Morality of Employee Theft: Teaching about Ethics and Deviant Behavior in the Workplace", *Journal of Management Education*, Vol. 29, No. 1, pp. 135-152.
- 63- Lambert, Linda, (2005), *What Does leadership*, National State Development Council, Vol. (26), No. (2).
- 64- Muafi, J. (2011). Causes and Consequences of deviant workplace behavior. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol 2 No (2), 123-126.
- 65- Omar, Halim, Zainah, Farhadi, Nasir & Kairudin. (2011). Stress and job satisfaction as antecedents of workplace deviant behavior. *World Applied Sciences Journal*, 12, 45-51.
- 66- Robinson, S.L. and Bennett, R.J. (1995), "A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 2, pp. 555-572.
- 67- Sackett, P. R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1/2), 5-11.
- 68- Thampson , Vice, *Talent Shortage ? How to win with what you have got* , *Supervision* , Vol.68 , No.2 , 2007 , 17 -46.
- 69- Vardi, Y. & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organization Science*, 7, 151-165.
- 70- Vardi, Y. (2001). The effects of organizational and ethical climates on misconduct at work. *Journal of Business Ethics*, 29, 325-327.



## The Role Of Internal Environmental Factors To Address The Negative Behaviors Of Employees In The Offices Of General Inspectors

### Abstract

The phenomenon of negative behavior has studied as a social and psychological phenomenon that effect on the performance and life of workers inside and outside the organization. The adoption of this phenomenon is studied in terms of the role of the internal environment of the organization in addressing this behavior, being the variables belong to the field of organizational behavior to see the results of those variables on the Iraqi organizations, since the specificities of it differ from the rest of the Arab and foreign environments. Therefore, this study focused on testing the relationship of the internal environment of the organization and its role in addressing the negative behavior of the workers.

this study came to tested the society of study that represented by (6) offices from the Offices of General Inspectors in the Iraqi Ministries. The sample includes (98) employees, the questionnaire used to collect data and analyzed paragraphs depending on the Statistical Program for Social Sciences (SPSS). The research has come to many conclusions, most notably is, the centralization govern the work of the surveyed Offices of General Inspectors. The workers cannot take the decision by themselves only by reference and in detail to senior management, in spite of knowing what must be done and the limited participation of workers in decision-making by the laws and regulations. The official and complexity limited the free movement of workers towards highlighting the skills and personal abilities that reflected on the functions of the office, standing in front of their ambitions and their inability to embrace new ideas. The administrative leadership affect the negative behaviors, and this shows that the leaders or administrative of offices have prominent role in the treatment of negative behaviors, as it put the plans, policies and programs. It can reflect the vision, philosophy and ideas in creating an appropriate internal environment and encourage their human resources to raise and interact with them and encouraging them to participate in the implementation of these ideas and visions, leading consequently to enhance the trend towards positive behaviors and to move away from the negative ones. The types of positive moral incentives increase the sense of relief and a desire work, as well as a sense of complacency about financial incentives that received being equal to employees in other organizations.

**Keyword** : Organization Structure, Administrative leadership, Incentive, Negative Behaviors of Employees.