



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال / الدراسات عليا

دور المساءلة في مكان العمل في الحد من سلوكيات العمل السلبية
دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للضرائب في محافظتي
بابل وكربلاء المقدسة

رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء
وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

من قبل

حسن عليوي صاحب

بإشراف

الاستاذ الدكتور

ميثاق هاتق الفلاوي



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ فَوَرَبِّكَ لَنَسْأَلَنَّهُمْ أَجْمَعِينَ * عَمَّا

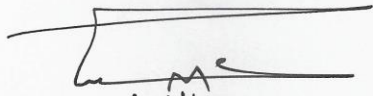
كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَلِيِّ الْعَظِيمِ

سُورَةُ الْحَجَرِ (92 - 93)

اقرار المشرف

اشهد ان هذه الرسالة الموسومة (دور المساءلة في مكان العمل في الحد من سلوكيات العمل السلبية - دراسة تحليلية لعينة من موظفي الهيئة العامة للضرائب في محافظتي بابل وكربلاء المقدسة) التي تقدم بها طالب الماجستير (حسن عليوي صاحب) قد جرى اعدادها تحت اشرافي في جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال .



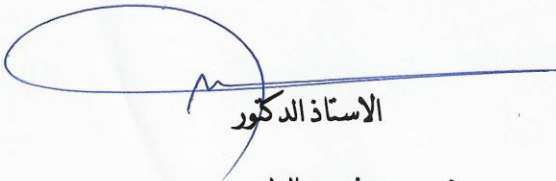
المشرف

الاستاذ الدكتور

ميثاق هانف الفتل

توصية رئيس قسم ادارة الاعمال

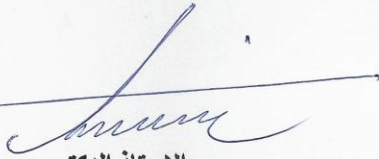
بناء على توصية الدكتور المشرف ارشح هذه الرسالة للمناقشة . . .



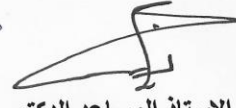
الاستاذ الدكتور
محمد فهد الدليمي
رئيس قسم ادارة الاعمال

اقرار لجنة المناقشة

تشهد اننا رئيس واعضاء لجنة المناقشة اطلعنا على محتويات الرسالة الموسومة (دور المساءلة في مكان العمل في الحد من سلوكيات العمل السلبية _ دراسة تحليلية لعينة من موظفي الهيئة العامة للضرائب في محافظتي بابل وكربلاء المقدسة) المقدمة من قبل طالب الماجستير (حسن عليوي صاحب عبد) وقد ناقشنا الطالب في مضمونها وفيما له علاقة بها وانه جدير بالقبول لنيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال بتقدير (



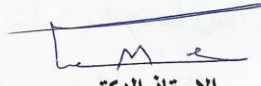
الاستاذ الدكتور
عامر علي حسين العطوي
رئيسا



الاستاذ المساعد الدكتور
يژن سالم محمد
عضوا



المدرس الدكتور
رياض حسين عبيس
عضوا



الاستاذ الدكتور
ميثاق هاتف الفتلاوي
عضوا ومشرفا

مصادقة مجلس الكلية ...

صادق مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء على قرار لجنة المناقشة أعلاه ...



الاستاذ الدكتور
محمد حسين الجبوري
عميد كلية الادارة والاقتصاد

اقرار الخبير اللغوي

اشهد ان رسالة الماجستير الموسومة (دور المساءلة في مكان العمل في الحد من سلوكيات العمل السلبية - دراسة تحليلية لعينة من موظفي الهيئة العامة للضرائب في محافظتي بابل وكربلاء المقدسة) التي تقدم بها طالب الماجستير (حسن عليوي صاحب) قد راجعتها من الناحية اللغوية واصبحت بأسلوب علمي سليم خال من الأخطاء اللغوية . . . ولأجلة وقعت .



الخبير اللغوي

أ. د. وسام حسين العبيدي

اقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناء على ترشيح السيد المشرف والسيد رئيس القسم ، وكذلك التوصية العلمية للمقومين العلمي واللغوي لرسالة الماجستير / قسم ادارة الاعمال للطالب (حسن عليوي صاحب عبد) الموسومة (دور المساءلة في مكان العمل في الحد من سلوكيات العمل السلبية) اشرح هذه الرسالة للمناقشة.



الاستاذ الدكتور

محمد حسين كاظم الجبوري

رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة.



الاستاذ الدكتور

محمد حسين كاظم الجبوري

عميد كلية الادارة والاقتصاد

الإهداء

إلى والدي العزيز ووالدتي الغالية أمد الله في أعمارهم وادام عليهم
الصحة والعافية برا وإحساناً وفخراً . .

إلى من جعلوا حياتي تزدان فرحاً بوجودهم والهموني الصبر والعزيمة
زوجتي وأولادي حبا واحتراما .

إلى اخوتي وأخواتي جميعاً اللهم ارزقهم أسمى مراتب الدنيا وأعلى منازل
الجنة .

إلى كل من علمني حرفاً وزرع بذرة العلم في صدري . . أساتذتي الكرام في

جميع مراحل دراستي ومشرفي الفاضل

إلى جميع أقاربي وأصحابي وزملاء الدراسة . شكراً وامتناناً .

أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا . .

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله
الطيبين الطاهرين أما بعد . . فإنني أشكر الله أن وفقني وأعانني على إتمام هذه الرسالة، ثم
أوجه آيات الشكر والعرفان بالجميل إلى الأستاذ الدكتور (ميثاق هاتف الفتلاوي) المحترم لإشرافه
على هذه الرسالة ومنحة إياي الكثير من وقته، وكان لرحابة صدره وسمو خلقه وأسلوبه المميز في
متابعة الرسالة أكبر الأثر في المساعدة على إتمام هذا العمل، وأسأل الله العليّ القدير أن يجزيه خير
جزاء المحسنين وإن يكتب صنيعة هذا في موازين حسناته، كما يدعوني واجب الوفاء والعرفان
الكرام وخالص الشكر لما سيقدمه رئيس لجنة المناقشة وأعضاءها الكرام لتفضلهم بقبول مناقشة
الرسالة، وإغنائها علمياً جزاهم الله خير الجزاء، والشكر موصول إلى الأستاذ المقوم العلمي لتحمله
عناء قراءة الرسالة جزاه الله خير الجزاء وخالص امتناني للخبير الغوي لتحمله تقويم الرسالة لغويا
. . . فله كل الشكر والعرفان كما أقدم شكري المتواصل إلى السيد عميد كلية الإدارة والاقتصاد
الأستاذ الدكتور (محمد حسين الجبوري) المحترم لرعايته طلبة الدراسات العليا، ومن واجب
العرفان أن أتقدم بالشكر إلى كل من رئيس قسم إدارة الأعمال الأستاذ الدكتور (محمود فهد
الدليمي) وجميع أساتذة قسم إدارة الأعمال المحترمين في جامعة كربلاء المقدسة، والشكر موصول
إلى الأساتذة المحكمين الذين قاموا بتحكيم الاستبانة إذا كان لمقترحاتهم وافكارهم الأثر الكبير في
إظهار الاستبانة بشكلها العلمي المطلوب. كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى جميع زملائي الذين
ساعدوني ولو بكلمة واحدة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	ت
I	الاهداء	1
II	شكر و عرفان	2
III	قائمة المحتويات	3
IV	قائمة الاشكال	4
VI-V	قائمة الجداول والملاحق	5
VII	المستخلص	6
2-1	المقدمة	7
63-3	الفصل الاول – الاطار العام لدراسة	8
26-4	المبحث الاول – بعض الدراسات السابقة	9
63-27	المبحث الثاني – منهجية البحث	10
84-64	الفصل الثاني – الاطار النظري للدراسة	11
63-40	المبحث الاول – المساءلة في مكان العمل	12
84-64	المبحث الثاني – سلوكيات العمل السلبية	13
141-85	الفصل الثالث – الجانب العملي للدراسة	14
109-86	المبحث الاول – تقويم مقاييس الدراسة واختبارها	15
125-110	المبحث الثاني – وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها	16
141-126	المبحث الثالث – اختبار الفرضيات	17
145-142	الفصل الرابع – الاستنتاجات والتوصيات	18
143-142	المبحث الاول – الاستنتاجات	19
145-144	المبحث الثاني – التوصيات	20
	قائمة المصادر	21

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
32	اطار نظرية الدور والمساءلة	1
34	نظرية السلوك المخطط	2
35	المخطط الفرضي للبحث	3
56	انواع المساءلة في مكان العمل	4
63	العلاقة بين انواع المساءلة الخمسة	5
76	نموذج تأثير التبرير على الادراك	6
80	نموذج السلوك السلبي المنحرف في مكان العمل	7
91	اختبار القيم المتطرفة لمتغير المساءلة في مكان العمل (Boxplot) بطريقة	8
92	اختبار القيم المتطرفة لمتغير سلوكيات العمل السلبية بطريقة (Boxplot)	9
94	منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير المساءلة في مكان العمل	10
95	منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير سلوكيات العمل السلبية	11
101	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس المساءلة في مكان العمل	12
103	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس سلوكيات العمل السلبية	13
104	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس سلوكيات العمل السلبية بعد التعديل	14
118	التمثيل البياني لأبعاد متغير المساءلة في مكان العمل	15
125	التمثيل البياني لأبعاد متغير سلوكيات العمل السلبية	16
133	اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسية الأولى	17
134	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الأولى المشتق من الفرضية الرئيسية الأولى	18
136	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثانية المشتق من الفرضية الرئيسية الأولى	19
137	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثالثة المشتق من الفرضية الرئيسية الأولى	20
139	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الرابعة المشتق من الفرضية الرئيسية الأولى	21
140	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الخامسة المشتق من الفرضية الرئيسية الأولى	22

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
35	عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة لعينة الدراسة	1
35	وصف عينة الدراسة	2
44-42	بعض تعاريف المساءلة في مكان العمل	3
67-66	بعض تعاريف سلوكيات العمل السلبية	4
88	ترميز متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية وتوصيفها	5
89	معدل الاستجابة	6
90	فحص البيانات المفقودة	7
93	اختبار Kolmogorov-Smirnova لمتغير المساءلة في مكان العمل	8
95	اختبار Kolmogorov-Smirnova لمتغير سلوكيات العمل السلبية	9
96	اختبار التعدد الخطي لأبعاد المساءلة في مكان العمل	10
99	مؤشرات جودة المطابقة	11
101	قيم نموذج متغير المساءلة في مكان العمل	12
104	قيم نموذج متغير سلوكيات العمل السلبية	13
106	التناسق الداخلي للمقياس (التجزئة النصفية)	14
107	اختبار KMO و Bartlett's لأبعاد الدراسة	15
109	نتائج التناسق بين مكونات للمقياس	16
111	المتوسط المرجح ومستوى الاجابة	17
112	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الاسناد	18
113	التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد قابلية الملاحظة	19
114	التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد القابلية للتقييم	20
115	التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد الجواب	21
116	التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد العواقب	22
117	الوصف الاحصائي وتفسيره لمتغير المساءلة في مكان العمل بأبعاده	23
119	التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد التخريب	24
120	التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد السرقة	25
121	التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد الانسحاب	26
122	التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد اساءة استخدام الوقت	27
123	التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد الرشوة والفساد الاداري	28
124	الوصف الاحصائي وتفسيره لمتغير سلوكيات العمل السلبية بأبعاده	29
127	فئات تفسير مستوى معامل الارتباط	30

128	مصفوفة معاملات الارتباط بين المساءلة في مكان العمل بأبعادها و سلوكيات العمل السلبية	31
134	الأوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر للمساءلة في مكان العمل وسلوكيات العمل السلبية	32
135	الأوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعء الاسناد ومتغير سلوكيات العمل السلبية	33
137	الأوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعء قابلية الملاحظة وسلوكيات العمل السلبية	34
138	الأوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعء القابلية للتقييم وسلوكيات العمل السلبية	35
140	الأوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعء الجواب وسلوكيات العمل السلبية	36
141	الأوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعء العواقب وسلوكيات العمل السلبية	37

قائمة الملاحق	
الملاحق	رقم الملحق
اسماء السادة المحكمين	1
الاستبانة الاولى	2
الاستبانة	3

المستخلص :

تسعى الدراسة الحالية إلى تحديد دور المساءلة في مكان العمل في الحد من سلوكيات العمل السلبية ، ومن أجل تحقيق ذلك، تم اعتماد خمسة ابعاد للمساءلة في مكان العمل (الاسناد , قابلية الملاحظة , قابلية التقييم , الجواب , العواقب) . فيما تم التعبير عن سلوكيات العمل السلبية بوصفها متغيراً تابعاً من خلال ابعاده (التخريب , الانسحاب , السرقة , اساءة استخدام الوقت والموارد , الرشوة والفساد) حيث انطلقت مشكلة البحث من واقع الهيئة العامة للضرائب في محافظتي بابل وكربلاء المقدسة لتشخيص مدى توافر السلوكيات السلبية فيها والعمل على الحد منها من خلال تفعيل دور المساءلة في مكان العمل , كون الضريبة تعد من أهم المؤسسات على مستوى العراق ومورد رئيسي من موارد التمويل في العراق . وقد تم بناء مخطط فرضي يعكس تصورات الباحث وفقاً لأدبيات الموضوع عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات، ووفقاً لفرضيتين رئيسيتين الأولى تتعلق بعلاقة الارتباط التي مضمونها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المساءلة في مكان العمل بأبعاده ومتغير سلوكيات العمل السلبية) فيما اختصت الفرضية الثانية بمستوى التأثير بين المتغيرين بمضمونها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين المساءلة في مكان العمل وسلوكيات العمل السلبية) ، فقد اجريت الدراسة في الهيئة العامة للضرائب في محافظتي بابل وكربلاء المقدسة ، وتم الحصول على المعلومات اللازمة للجانب الميداني من خلال الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، إذ بلغ عدد افراد عينة الدراسة (203) فرداً من الموظفين العاملين في الهيئة المبحوثة ، واستخدمت أدوات قياس عدة في الجانب العملي منها (معامل كرونباخ الفأ، الانحراف المعياري، الوسط الحسابي الموزون، معامل ارتباط بيرسون (Pearson) ، النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling))، ومعامل التحديد (R2) بالاعتماد على البرامج الاحصائية SPSS.V.25,Amos.V.23 وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها(وجود علاقة ارتباط عكسية و تأثير عكسي ذات دلالة معنوية موجبة بين المساءلة في مكان العمل وسلوكيات العمل السلبية) ، و بناء على هذه النتيجة قدم الباحث مجموعة توصيات من أبرزها (ضرورة الاهتمام من قبل المسؤولين عن الهيئة إلى تحديد وتطوير أبعاد المساءلة في مكان العمل (الاسناد , قابلية الملاحظة , قابلية التقييم , الجواب , العواقب) عبر مجموعة من البرامج التدريبية للحد من السلوكيات السلبية والتي تشمل (التخريب , الانسحاب , السرقة , اساءة استخدام الوقت والموارد , الرشوة والفساد)

الكلمات الدالة :- المساءلة في مكان العمل ، سلوكيات العمل السلبية ، الهيئة العامة للضرائب

المقدمة :

تمثل سلوكيات العمل السلبية أحد الاهتمامات الرئيسية للعديد من المنظمات الخاصة والعامّة ، حيث يفترض أن يكلفها الكثير من التكاليف المالية فضلا عن هدر الوقت وسوء استغلال الموارد . (Oluwakemi et al.,2014:199) ، من جانب آخر تشكل سلوكيات العمل السلبية مصدر قلق متزايد في المنظمات على مستوى العالم سواء كان السلوك السلبي صريحًا (متعمد) أو غير واعٍ (غير متعمد) ، لأن مثل هذه السلوكيات قد تؤدي إلى امتناع الموظفين عن العمل مثل عدم اتباع تعليمات المدير ، والإبطاء المتعمد لدورة العمل ، والوصول متأخرًا ، وارتكاب السرقات وكذلك عدم معاملة زملاء العمل باحترام / أو التصرف بوقاحة مع زملاء العمل والغياب والتهرب من العمل، وتضخيم الأمور واللامبالاة وعدم النضج ، ومن جانب آخر تشمل السلوكيات السلبية في مكان العمل أشكال أخرى مثل التحرش جنسي أو التخريب أو نشر شائعات أو العبث بموجودات المنظمة. (Appelbaum et al.2014:585) .

ونظرًا لأهمية وحساسية وخطورة السلوكيات السلبية في مكان العمل ، يتوجب بان يكون النظام الخاص باي منظمة محط أنظار واهتمام ومتابعة مستمرة ودائمة للتعرف على اهم جوانب قوته وضعفه ، من أجل العمل على تصحيح مساره في أي مرحلة او نقطة يوجد فيها انحراف يضر بمصلحة وجودة مخرجاته ، ولهذا يكون النظام بحاجة ماسة إلى نوع خاص من الرقابة والمتابعة لتصحيح مساره وتذليل العقبات التي تحول دون تحقيق أهدافه ، وهذا لا يتم إلا بتحقيق مبدأ المساءلة بشكل صحيح ، حيث يمكن القول بأنه " بدون نظام مساءلة جيد لا يوجد نظام إداري جيد " ، حيث تتمثل أهمية المساءلة كمبدأ يحكم كل سلوك يُمارس وكل عمل يؤدي ، "فالمساءلة بجوانبها وابعادها وعملياتها ليست محاكمة او تحقيق بل هي تمثل مجموعة من الاساليب التي يتم من خلال التحقق من ان الامور تسير وفق ما هو مخطط لها .(الفذافي & سرير ,2019 : 278) ، كما ان الأسباب التي تدعو إلى تطبيق مفهوم المساءلة في المنظمات على اختلاف أنواعها كثيرة ومتعددة ، اذ يكفي القول أن التطبيق الفعال للمساءلة في مكان العمل لا يجد من الفساد الإداري والمالي وهدر الموارد فحسب ، بل إنه يمثل ضرورة لا مفر منها لإرساء قواعد صلبة للممارسات الأخلاقية ، وكذلك لفحص نقاط القوة والضعف في المنظمة ، وتقويم الأداء وتطويره وضمان تحسين الاداء المستمر . (Mero et al.,2007:224)

ونظرًا لأهمية النظام الضريبي في العراق ودوره في تمويل خزينة الدولة فضلا عن أهميته الاجتماعية والسياسية والاقتصادية باعتباره اداة فعالة تستخدمها الدولة لإعادة توازن المجتمع او استخدامها في اعادة توازن الوضع الاقتصادي في البلاد في حالات الكساد او التضخم او أي ضاهر اقتصادية اخرى ، فقد تم اختيار الهيئة العامة للضرائب في محافظتي بابل وكربلاء المقدسة كمجتمع يمثل دراستنا الحالية لمعرفة مدى الاهتمام بالمساءلة في مكان العمل بأبعادها (الاسناد ، وإمكانية الملاحظة ، وقابلية التقييم ،

والمساءلة ، والعواقب) في الهيئة اعلاه , كذلك معرفة مدى اهتمام ادارة الهيئة بتحديد ومعالجة السلوكيات السلبية في مكان العمل بأبعاده (التخريب , الانسحاب , السرقة , اساءة استخدام الوقت والموارد , الرشوة والفساد) في الهيئة المبحوثة . ولتحقيق هدف الدراسة تضمنت اربعة فصول رئيسية تناول **الفصل الاول** الإطار العام للدراسة "من خلال مبحثين، الاول اهتم بعرض بعض الدراسات السابقة ، و الثاني اختص بمنهجية الدراسة. و **الفصل الثاني** خصص "للجانِب النظري من الدراسة" واحتوى على مبحثين، المبحث الاول ركز على متغير المساءلة في مكان العمل و الاخر تناول سلوكيات العمل السلبية . **اما الفصل الثالث** " الجانب العملي للدراسة "حيث تضمن ثلاثة مباحث الاول منهم اهتم بتقويم مقاييس الدراسة و الثاني اهتم بالوصف الإحصائي لاستجابات العينة المبحوثة، واما الثالث فتضمن اختبار فرضيات الدراسة. **اما الفصل الاخير وهو الرابع فقد تعلق ب**" الاستنتاجات و التوصيات " فقد احتوى على مبحثين الاول تضمن الاستنتاجات و الثاني تضمن توصيات الدراسة

الفصل الاول

بعض الدراسات السابقة ومنهجية البحث

تمهيد :

يُعد الفصل الحالي المرتكز الرئيسي لبناء الدراسة الحالية , اذ تشكل الدراسات السابقة الاساس في بناء الاطار الفكري لمتغيرات الدراسة , ثم تأتي منهجية الدراسة التي تمثل خارطة الطريق التي سيتبعها الباحث لتحديد مشكلة الدراسة وأهميتها واهدافها وغيرها من الفقرات . وبذلك يتكون الفصل من مبحثين هما :

المبحث الاول

بعض الدراسات السابقة

المبحث الثاني

منهجية البحث

الفصل الاول /المبحث الاول

بعض الدراسات السابقة

توطئة :

تكتسب الدراسات السابقة اهمية كبيرة في اعداد البحث , لأنها تعد تراكما معرفياً يساعد الباحثين على الاحاطة بمتغيرات البحث ذات العلاقة بالشكل الذي يدعم الجانب النظري والجانب العملي من الدراسات الحالية , وضمن هذا البحث سوف نقوم باستعراض بعض الدراسات السابقة لكل متغير من متغيرات البحث الحالي (المساءلة في مكان العمل _ سلوكيات العمل السلبية) وهذا الاستعراض يشمل بعض الدراسات العربية والاجنبية التي استطاع الباحث الوصول اليها والاطلاع عليها وحسب التسلسل الزمني.

اولاً: الدراسات المتعلقة بالمساءلة في مكان العمل :

1. الدراسات العربية :

A - دراسة (سلامة , واخرون , 2013)	
عنوان الدراسة	دور المساءلة في تحسين اداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويرها
نوع الدراسة	دراسة تحليلية
اهداف الدراسة	هدف الدراسة هو التعرف على دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين ، وكذلك التعرف إلى سبل تطوير دور المساءلة من وجهة نظر مديري المناطق التعليمية في محافظات غزة في ضوء نتائج الدراسة .
مجتمع وعينة الدراسة	مجتمع الدراسة كان مدراس وكالة الغوث الدولية بغزة , اذ تكونت عينة الدراسة من (205) بين معلماً ومديراً .
الوسائل والبرامج الاحصائية المستخدمة	استخدم الباحث الأساليب الاحصائية الاتية (معامل ارتباط بيرسون كرونباخ - معامل ارتباط سبيرمان بروان – التكرارات - المتوسط الحسابي - النسب المئوية – اختبار T.Test - تحليل التباين الأحادي)
مقاييس الدراسة	استخدم الباحث مقياس (Iello, 1979:178) والمتكون من اربعة ابعاد (المساءلة لتحسين التخطيط – المساءلة لتحسين ادارة المنظمة – المساءلة لتحسين التقييم – المساءلة لتحسين الانضباط الوظيفي)
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى أن درجة الشعور والتقدير لدى مديري مدارس وكالة الغوث بغزة لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم جاءت بدرجة كبيرة

<ul style="list-style-type: none"> - عقد دورات تدريبية للمديرين الذين بحاجة لرفع كفايتهم في تنفيذ المساءلة والمساءلة الذكية. - أن تقوم رئاسة وكالة الغوث بتفويض المزيد من الصلاحيات لمديري المدارس في إعطاء المكافآت المادية للمعلمين وفق نظام واضح . - أن ترعى دائرة التربية والتعليم نظام الحوافز للمعلمين المتميزين . - ضرورة أن تأخذ دائرة التربية والتعليم بتوصيات مديري المدارس في جوانب الترقيات والتنقلات والجزاءات . - أن يكون لمديري المدارس خطة واضحة للمتابعة والمساءلة لجميع العاملين ويتم رصد ذلك في السجل التراكمي للمعلمين . 	توصيات الدراسة
B - دراسة (عيد , 2021)	
دور المساءلة في الحد من الفساد الإداري: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الكهرباء والطاقة في مصر	عنوان الدراسة
دراسة ميدانية تطبيقية	نوع الدراسة
هدفت الدراسة إلى تقدير درجة تطبيق المساءلة الإدارية على الفساد الإداري بقطاع الكهرباء والطاقة في مصر	اهداف الدراسة
تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالقطاع المذكور ومن مختلف المستويات الإدارية وقد بلغ عدد أفراد المجتمع (1964) فرداً، أما عينة الدراسة فهي عينة عشوائية بلغت (322) فرد	مجتمع وعينة الدراسة
استخدم الباحث البرنامج الاحصائي (spss) والمتمثل ب (المتوسط الحسابي - الانحراف المعياري - النسبة المئوية - معامل الارتباط بيرسون الفا كرونباخ)	الوسائل والبرامج الاحصائية المستخدمة
اعتمدت الدراسة على مقياس احادي البعد وهو (الشعور بالمساءلة)	ابعاد ومقياس الدراسة
توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: قصور المساءلة في القطاع محل الدراسة، وضعف آليات الحد من الفساد الإداري نتيجة قصور توازن السلطة مع المسؤولية وضعف فاعلية الجهات الرقابية، وكذلك ضعف مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالقطاع محل الدراسة.	نتائج الدراسة
أوصت الدراسة بتطوير الأنظمة والتشريعات الخاصة بمحاربة الفساد الإداري ، والتزام الأجهزة الرقابية بتقديم تقارير أداء دورية للجهات العليا بكل وضوح ودقة، وكذا تفعيل آليات المساءلة بقطاع الكهرباء والطاقة في مصر مما يعزز من آليات الحد من الفساد .	توصيات الدراسة

C - دراسة (عبد الرحيم, 2022)	
المساءلة كألية للإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية	عنوان الدراسة
دراسة وصفية	نوع الدراسة
هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى المساءلة بالأجهزة التخطيطية المحلية وتحديد مستوى الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية مع تحديد الصعوبات التي تواجه إسهامات المساءلة في تحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية من أجل التوصل إلى إجراءات تخطيطية مقترحة لتفعيل إسهامات المساءلة في تحقيق الإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية	اهداف الدراسة
تمثل مجتمع الدراسة بعينة من المسؤولين العاملين في محافظة بور سعيد حيث تكونت العينة من (76) فردا	مجتمع وعينة الدراسة
تم استخدام البرنامج الإحصائي . (SPSS v.20) وتم إجراء العديد من الاختبارات في محاولة لتحليل البيانات منها ، اختبار صحة البيانات الذي يشمل اختبار الصلاحية والموثوقية، واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، واختبار T واختبار F	الوسائل الإحصائية المستخدمة
اعتمدت الدراسة على مقياس (Ron, 2010) والمتضمن خمسة ابعاد وهي (المساءلة الاخلاقية – المساءلة المجتمعية – المساءلة الادارية – المساءلة المهنية – الاجتماعية)	مقاييس الدراسة
توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين المساءلة والإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية المحلية .	نتائج الدراسة
اوصت الدراسة بضرورة بناء وتنمية القدرات في مجال المساءلة والإصلاح الإداري مع توفير البيئة التشريعية الداعمة للمساءلة	توصيات الدراسة

2. الدراسات الاجنبية :

A- دراسة (Royle et al.,2005)	
The interactive effects of accountability and job self-efficacy on	عنوان الدراسة

<p>organizational citizenship behavior and political behavior الآثار التفاعلية للمساءلة والفعالية الذاتية للوظيفة على سلوك المواطنة التنظيمية والسلوك السياسي</p>	
<p>دراسة ميدانية</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>تهدف الدراسة الى اثبات أن الكفاءة الذاتية للوظيفة قد تعمل كوسيط فاعل بين المساءلة وسلوك الفرد وبالتالي تمثل مؤشرًا رئيسيًا للتنبؤ بردود الفعل السلوكية للمساءلة ,</p>	<p>اهداف الدراسة</p>
<p>تمثل مجتمع الدراسة بطلاب جامعة في الولايات المتحدة الامريكية اما العينة كانت 210مشاركا</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>تم استخدام البرنامج الإحصائي . (SPSS) وتم اعتماد عدة اختبارات في محاولة لتحليل البيانات منها : اختبار صحة البيانات الذي يشمل اختبار الصلاحية والموثوقية، وكذلك اختبار التوزيع الطبيعي ، واختبار T - واختبار F</p>	<p>الاساليب الاحصائية المستخدمة</p>
<p>استخدم الباحث مقياس (Hochwarter et al.,2003) وهو احادي البعد (الشعور بالمساءلة) ومتكون من ثمانية فقرات</p>	<p>مقاييس الدراسة</p>
<p>أظهرت النتائج أن زيادة المساءلة أدت إلى زيادة سلوك المواطنة التنظيمية فقط عندما يكون لدى الأفراد كفاءة ذاتية وظيفية عالية ، وأن زيادة المساءلة أدت إلى زيادة السلوك السلبي لأولئك الذين لديهم كفاءة منخفضة في العمل ، مما يؤكد أهمية الفروق الفردية عند التحقيق في ردود الفعل السلوكية للمساءلة.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>- اجراء المزيد من الدراسات المحلية في مجال المساءلة وسلوكيات المواطنة التنظيمية والسياسية - ربط نظام المساءلة بتطبيق المعايير النوعية للسلوك الايجابي و الاداء.</p>	<p>توصيات الدراسة</p>

(Han & Hong ,2019)

B – دراسة

<p>The Impact of Accountability on Organizational Performance in the U.S. Federal Government: The Moderating Role of</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
---	----------------------

<p style="text-align: center;">Autonomy</p> <p style="text-align: center;">تأثير المساءلة على الأداء التنظيمي في الحكومة الفيدرالية الأمريكية: الدور المعتدل للاستقلالية</p>	
<p style="text-align: center;">دراسة تحليلية</p>	<p style="text-align: center;">نوع الدراسة</p>
<p>اختبار ما إذا كان مستوى الاستقلالية التي يراها الموظفون يؤثر على الارتباط بين المساءلة والأداء ,</p>	<p style="text-align: center;">اهداف الدراسة</p>
<p>مجتمع الدراسة كان في مكتب إدارة شؤون الموظفين بالولايات المتحدة الامريكية اما العينة كانت 418 موظفاً</p>	<p style="text-align: center;">مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>تم اعتماد برنامج (spss) واستخدام الأساليب الاحصائية التالية: معامل الارتباط ألفا كرونباخ - التحليل العاملي التوكيدي - معامل الارتباط (سبيرمان - تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد - معامل الارتباط البسيط بيرسون لاختبار علاقة الارتباط والتباين</p>	<p style="text-align: center;">الاساليب الاحصائية المستخدمة</p>
<p>تم استخدام مقياس (Han & Hong , 2015) وابعاء (التوظيف - تقييم الاداء - التعويضات)</p>	<p style="text-align: center;">مقاييس الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ إن آليات المساءلة المطبقة على الموظفين وتقييم الأداء وأنظمة التعويض في الحكومة الفيدرالية أثرت بشكل مباشر وإيجابي على الأداء التنظيمي. ■ ان استقلالية الإدارة تؤثر على الارتباط بين المساءلة في وظائف التوظيف والتعويض وأداء الحكومات الفيدرالية , حيث تدعم هذه النتيجة الحجة القائلة بأن الاستقلالية إذا اقترنت بالمساءلة تعمل على تحسين أداء القطاع العام. ■ كان التأزر بين المساءلة واستقلالية الإدارة هو الأعلى لوظيفة التعويض بين الأنظمة الفرعية الثلاثة التي تم اختبارها. إلى حد ما ، تتحدى أدلتنا الحجة القائلة بأن آليات المساءلة لن تعمل بشكل جيد في بعض سياقات القطاع العام ، مثل نظام الدفع مقابل الأداء. 	<p style="text-align: center;">نتائج الدراسة</p>
<p>أكدت الدراسة على الأهمية الخاصة لوجود آليات مساءلة رسمية في وظائف إدارة الموارد البشرية , أي أن المكونات الرئيسية للإصلاحات التنظيمية من نوع الآلية الوقائية الوطنية تتضمن منح المديرين العموميين "حرية الإدارة" لتحقيق</p>	<p style="text-align: center;">توصيات الدراسة</p>

<p>النتائج المرجوة ، وفي المقابل ، مساءلتهم عن أدائهم. وبالتالي ، في ظل هذه الإصلاحات من المتوقع إدخال المساءلة في وظائف تقييم الأداء والتعويضات والتوظيف</p>	
<p>(Al-Jubouri et al .,2020) C - دراسة</p>	
<p>Role of Organizational Accountability in the Reduction of Social Loafing Behavior in the workplace: An Empirical Study in Al-Sadr General Hospital. دور المساءلة التنظيمية في الحد من سلوك التسكع الاجتماعي في مكان العمل: دراسة تطبيقية في مستشفى الصدر العام .</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>دراسة تطبيقية</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>تهدف هذه الدراسة إلى توفير فهم لكيفية تحسين المساءلة التنظيمية لمساءلة الموظفين ، من خلال تسليط الضوء على العناصر الرئيسية للمؤسسة التي تقلل الاضطرابات ، واختلال الموظفين ، والتسكين الاجتماعي</p>	<p>اهداف الدراسة</p>
<p>مجتمع الدراسة هو مستشفى الصدر العام اما عينه الدراسة فقد تم توزيع 108 استبانة على العينة المستهدفة ، وتمت الإجابة على 103 منها</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>تم استخدام برنامج (SPSS: v21) وتم استخدام معاملات الارتباط ومعاملات الانحدار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية</p>	<p>الاساليب الاحصائية المستخدمة</p>
<p>تم استخدام مقياس (Patricia & Gary, 1996) والمتكون من اربعة ابعاد هما (المساءلة الرسمية – المساءلة غير الرسمية - مساءلة القرار - عملية المساءلة)</p>	<p>مقاييس الدراسة</p>
<p>اثبتت النتائج أن هناك تأثير كبير وواضح للمساءلة في الحد من ممارسات التسكع الاجتماعي في المواقف الفردية .</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>التأكيد على أهمية الحفاظ على المساءلة التنظيمية السائدة والمراقبة المستمرة ومراجعة العوامل المساعدة لتعزيز جوانبها الإيجابية .</p>	<p>توصيات الدراسة</p>
<p>(Brees et al.,2020) D- دراسة</p>	

Workplace accountabilities: worthy challenge or potential threat? المساءلة في مكان العمل: تحدٍ جدير أم تهديد محتمل؟	عنوان الدراسة
دراسة تحليلية	نوع الدراسة
تهدف الدراسة الى تحديد تأثير الفروق الفردية للموظفين في أسلوب الإسناد والعاطفة السلبية والتقييمات الذاتية الأساسية على كيفية تعامل الأشخاص مع ضغوط المساءلة في مكان عملهم ، والتي ارتبطت بدورها بالرضا الوظيفي ونوايا التغيير.	اهداف الدراسة
مجتمع الدراسة مجموعه من المهنيين العاملين بدوام كامل من مجموعة متنوعة من أنواع الوظائف والمهن المختلفة وتم الاستبيان عبر الانترنت اما عينة الدراسة كانت 462 مشاركا .	مجتمع وعينة الدراسة
تم استخدام برنامج (SPSS) وتم اعتماد معاملات الارتباط ومعاملات الانحدار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية	الاساليب الاحصائية المستخدمة
تم استخدام مقياس (Hochwarter et al.,2003) وهو احادي البعد (الشعور بالمساءلة) ومتكون من ثمانية فقرات	مقاييس الدراسة
توصلت الدراسة الى ان التصورات الخاصة بالمساءلة في مكان العمل من المحتمل أن تكون مرتبطة بهويات الموظفين وعوامل الشخصية وتصوراتهم عن الذات	نتائج الدراسة
هناك حاجة إلى مزيد من تدابير واساليب المساءلة المتنوعة لاختبار وقياس مدى تأثير المساءلة متعددة الأوجه في الحياة التنظيمية ، وكيف ينظر الموظفون إليها خارج نطاق المساءله في مكان العمل .	توصيات الدراسة
(Han & Perry ,2020)	
Employee accountability: development of a multidimensional	E- دراسة عنوان الدراسة

<p>scale</p> <p>مساءلة الموظف: تطوير مقياس متعدد الأبعاد</p>	
<p>دراسة تحليلية</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>تهدف هذه الدراسة الى تطوير مقياساً موثوقاً وصالحاً من خمسة أبعاد لقياس مساءلة الموظفين العامة .</p>	<p>اهداف الدراسة</p>
<p>تم استخدام البيانات التي تمثل جميع موظفي القطاع العام الأمريكي (الحكومة وغير الربحية) اما عينة البحث فقد تضمنت (2520) موظفا عموميا .</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>تم تحليل النموذج المفترض باستخدام نهج نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) من خلال البرامج الاحصائية (AMOS v.22), (SPSS v .23) (وتم تحليل البيانات من خلال العديد من الوسائل الاحصائية مثل(اختبار كرونباخ الفاء، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والتشبع، واختبار t</p>	<p>الاساليب الاحصائية المستخدمة</p>
<p>تم تطوير مقياس متعدد الابعاد متضمن خمسة ابعاد هما (الاسناد - إمكانية الملاحظة - قابلية التقييم - الجواب - العواقب)</p>	<p>مقاييس الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> تساهم المساءلة في مكان العمل في العديد من النتائج بما في ذلك السلوك الأخلاقي والمشاركة والأداء يمكن أن تؤدي الأنظمة المحفزة للمساءلة التي يتم استيعابها من قبل الموظفين إلى مواقف وسلوكيات عمل مرغوبة. 	<p>نتائج الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> تأثر مساءلة الموظف بالأبعاد الخمسة للشخصية وبالتالي يجب على القادة العموميين فحص جميع الأبعاد بدلاً من التركيز على بُعد محدد لموظفيهم . تصبح المنظمات أكثر إنتاجية وجديرة بالثقة وكفاءة مع ظهور مثل هذه النتائج الإيجابية لموظفيها . لذلك ، يجب على المؤسسات العامة إدارة مساءلة الموظفين بشكل فعال بين أعضائها وداخل وحدات العمل الخاصة بهم لتحقيق نتائج أفضل لقوتهم العاملة 	<p>توصيات الدراسة</p>

ثانيا : الدراسات المتعلقة بسلوكيات العمل السلبية :

1. الدراسات العربية :

A – دراسة (العطوي, 2011)	
عنوان الدراسة	العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورهما في تقليل سلوك العمل المنحرف - دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثنى
نوع الدراسة	دراسة تطبيقية
اهداف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> التعرف على مستوى استخدام العاملين لسلوكيات العمل السلبية اتجاه المنظمة اختبار علاقات التأثير المباشر بين العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي وسلوك العمل المنحرف
مجتمع وعينة الدراسة	مجتمع الدراسة كان في معمل سمنت المثنى اما عينة الدراسة كانت 108 فرد
مقاييس الدراسة	اعتمدت الدراسة على مقياس (Bennett & Robinson,2000) احادي البعد (سلوك العمل المنحرف)
الاساليب الاحصائية المستخدمة	استخدم الباحث عدد من الادوات الاحصائية لاختبار ملائمة مقاييس البحث واختبار الفرضيات كنمذجة المعادلة الهيكلية وتحليل الانحدار واختبار (Sobel)
نتائج الدراسة	السلوك السلبي والذي تنعكس اثاره بشكل اساسي على ممتلكات المنظمة وادائها كان منخفض نسبياً لدى العاملين عينة البحث. وعلى الرغم من ان عامل الثقة الذي اكد عليه الباحث بخصوص ملاءمة استمارات الاستبيان له دور مهم في صحة ودقة الاجابات بهذا الصدد الا ان البحث لا يستبعد وجود اجابات غير دقيقة ، لان عامل الثقة وحده لا يكفي لان هنالك بعض العوامل النفسية الاخرى التي قد تساهم في التأثير على دقة الاجابة .
توصيات الدراسة	العمل على تقليل سلوكيات العمل السلبية مثل (الرشوة والتخريب والعبث في ممتلكات المنظمة...الخ.) من خلال اقامة الدورات والندوات التثقيفية التي تحث على

تبنى قيم الاسلام الحنيف والشعور بالمواطنة، وتظهر الاثار السلبية لهذه السلوكيات على بلدهم ومنظمتهم وحتى على حياتهم الشخصية.
--

B - دراسة	
عنوان الدراسة	تأثير الاستقواء في مكان العمل على سلوكيات العمل السلبية : دراسة تحليلية لعينه من مستشفيات محافظة كربلاء المقدسة
نوع الدراسة	رسالة ماجستير
اهداف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> - التعرف على مستوى السلوكيات السلبية في المستشفيات المبحوثة. - التعرف على مستوى الاستقواء في المستشفيات المبحوثة - بحث وتحليل اثر الاستقواء في مكان العمل على سلوكيات العمل السلبية - اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين الاستقواء في مكان العمل وسلوكيات العمل السلبية
مجتمع وعينة الدراسة	مجتمع الدراسة الممرضين العاملين في بعض مستشفيات محافظة كربلاء المقدسة اما العينة كانت 576 مشاركا
مقاييس الدراسة	تم استخدام مقياس (Bashir et al.,2012) والمكون من خمسة ابعاد هما (التخریب - الانسحاب - السرقة - اساءة استخدام الوقت والموارد - الرشوة والفساد) .
الاساليب الاحصائية المستخدمة	اعتمد البحث عمى عدد من الادوات والاساليب الاحصائية المتقدمة من خلال برنامج (spss V.25) , كالتكرار النسبي , والوسط الحسابي , والانحراف المعياري , وتحليل التباين الاحادي , ومعامل الارتباط البسيط , واختبار (t) , وتحليل الانحدار البسيط , واختبار (f)
نتائج الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> - توصلت الدراسة الى ان السلوكيات السلبية التي يقوم بها الافراد العاملين دخل المنظمة تختلف من حيث خطورتها حيث تتراوح بين سلوكيات منخفضة الخطورة مثل (التأخير عن العمل لبضع دقائق) الى سلوكيات شديدة الخطورة مثل(السرقة او الرشوة)

<p>- قد يلجا العاملین للانخراط في سلوكيات العمل السلبية بسبب شعورهم بعدم وجود امان وظيفي او شعورهم بعدم المساواة في التعامل معهم من قِبل الادارة</p>	
<p>- على ادارة المستشفيات المبحوثة التفكير الجدي لحل مشكله الاستقواء في مكان العمل ومحاولة وضع بعض الاجراءات للحد من هذه السلوكيات مثل العقوبات الشديدة</p> <p>- الكشف عن العاملین الذين يمارسون السلوكيات السلبية امام زملائهم ومعاقبتهم كي يكونوا عبرة لباقي العاملین</p> <p>- ضرورة زيادة الرقابة التنظيمية على العاملین لمعرفة اسباب انخراط الموظفین في السلوكيات السلبية</p>	<p>توصيات الدراسة</p>

2. الدراسات الاجنبية :

<p style="text-align: center;">(Peterson, 2002) A – دراسة</p>	
<p>Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate</p> <p>السلوك السلبي في مكان العمل والمناخ الأخلاقي للمنظمة</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>دراسة تحليلية</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>تهدف الدراسة الحالية الى البحث في كيفية ارتباط العوامل التنظيمية ، أو بشكل أكثر تحديداً المناخات الأخلاقية داخل المنظمات بأنواع مختلفة من السلوك المنحرف</p>	<p>اهداف الدراسة</p>
<p>المجتمع كان طلاب ماجستير ادارة اعمل في جامعات الغرب الاوسط اما عينة الدراسة كان 700 طالب</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>تم استخدام مقياس (Bennett & Robinson , 2002) والمتضمن اربعة ابعاد هما (انحراف الانتاج - الانحراف السياسي - انحراف الملكية - العدوان الشخصي)</p>	<p>مقاييس الدراسة</p>

<ul style="list-style-type: none"> • توصلت الدراسة الى ان السلوك السلبي في مكان العمل يمكن أن يُتنبأ به جزئياً من المناخ الأخلاقي للمؤسسة • يعتبر الانحراف السياسي شكلاً ثانوياً من أشكال الانحراف الموجه إلى أعضاء المنظمة ، مثل المحسوبية والقبل والقال وإلقاء اللوم على زملاء العمل • ان المنظمات التي تعزز مناخاً من رعاية الموظفين الفرديين أقل عرضة لمواجهة المشاكل المرتبطة بسلوكيات العمل السلبية 	نتائج الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> • انشاء برامج تطويرية توعوية للعاملين مثل التدريب الإداري أو توجيهات الموظفين الجدد بشكل مباشر على ام المعايير التنظيمية • التأكيد على الحاجة إلى الالتزام بسياسة الشركة ولوائحها التنظيمية من خلال وضع عقوبات شديدة للعاملين الذين ينتهكون اللوائح والمعايير • توفير مناخ مناسب للعمل لا يشجع على السلوكيات السلبية في مكان العمل 	توصيات الدراسة
B – دراسة (Bolton et al.,2010)	
<p>Big Five trait predictors of differential counterproductive work behavior dimensions</p> <p>تنبئ السمات الخمسة الكبرى بأبعاد سلوك العمل العكسي التفاضلي</p>	عنوان الدراسة
<p>دراسة وصفية تحليلية</p>	نوع الدراسة
<p>تهدف الدراسة الى تحديد كيف يمكن لسمات الشخصية الخمسة الكبرى أن تتنبأ بشكل مختلف بالأبعاد الخمسة لأعمال CWBs (أي إساءة الاستخدام وانحراف الإنتاج والتخريب والسرقة والانسحاب ؛ وفقاً لقياس Spector et al.، 2006)</p>	اهداف الدراسة
<p>موظفين من مختلف المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية اما عينة الدراسة كانت 234 فردا علما ان الاستبيان تم عبر الأنترنت</p>	مجتمع وعينة الدراسة
<p>تم استخدام مقياس (Spector et al.,2006) والمكون من خمسة ابعاد هما (الاساءة – انحراف الانتاج – السرقة – التخريب – الانسحاب)</p>	مقاييس الدراسة

<p>جمعت البيانات من خلال استبيان باستخدام مقياس من نوع (ليكرت) ثم تم تحليلها باستخدام برنامج (PLS-SEM) كما استخدمت العديد من الوسائل الاحصائية لتحليل البيانات , حيث تم القيام بها على مرحلتين , المرحلة الأولى هي تقييم النموذج الخارجي لقياس صحة وموثوقية المؤشرات المستخدمة. المرحلة الثانية هي تقييم النموذج الهيكلي لتقدير قوة التنبؤ لنموذج البحث المقترح من خلال قيم معامل التحديد R2 و مربع كاي والانحراف المعياري. وتم التحقق من صحة الفرضية عن طريق قياس الدلالة والمعامل ، تلاها تحليل الوساطة</p>	<p>الادوات الاحصائية المستخدمة</p>
<p>توصلت الدراسة الى وجود علاقات تفاضلية بين سلوكيات وسمات محددة موجهة تنظيمياً بخلاف الضمير, حيث توقع انخفاض الضمير يؤدي الى المزيد من التخريب في مكان العمل والانسحاب , كما وجد أن الانبساط المنخفض يؤدي الى المزيد من السرقة ، في حين توقع الانفتاح الأعلى للتجربة انحرافاً أكبر في الإنتاج.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • من الضروري أن تفهم المنظمات ليس فقط كيفية منع هذه السلوكيات ، ولكن تحديد الأفراد الذين هم أكثر عرضة لارتكابها • استخدام الاجراءات والتدابير العقوبات الرادعة لمنع السلوكيات السلبية لأنها بالنتيجة تضر بالأفراد والمنظمة . 	<p>توصيات الدراسة</p>

<p>C – دراسة (Lindy & Schaefer, 2010)</p>	
<p>Negative workplace behaviours: an ethical dilemma for nurse managers</p> <p>السلوكيات السلبية في مكان العمل: معضلة أخلاقية لمديري التمريض</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>وصفية تحليلية</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>الهدف من الدراسة لاكتشاف تصور مديري التمريض عن السلوكيات السلبية في مكان العمل والتي يواجهها الموظفون في مكان العمل .</p>	<p>اهداف الدراسة</p>
<p>مجتمع الدراسة كان لمجموعة من المديرين والمرضات في بعض المستشفيات</p>	<p>مجتمع وعينة</p>

<p>الدراسة</p> <p>من الدرجة الثالثة في جنوب ووسط الولايات المتحدة الأمريكية اما عينة الدراسة كانت 4500 مشاركا عبر البريد الالكتروني يدارون من قبل 40 مديرا .</p>	
<p>مقاييس الدراسة</p> <p>تم استخدام مقياس (Polit & Beck 2008) والمكون من اربعة ابعاد هما (التنمر – العنف الافقي – العدوان – التسلط)</p>	
<p>الاساليب الاحصائية المستخدمة</p> <p>تم استخدام الطريقة التحليلية الظاهرية التي وصفها (Colaizzi 1978) لتحليل البيانات. حيث تتطلب هذه الطريقة خمس خطوات للتحليل . الخطوة الأولى هي قراءة كل نص للبدء في فهم المعنى. الخطوة الثانية هي العودة إلى كل نص واستخراج جمل أو عبارات مهمة تعكس الظاهرة قيد الدراسة , في الخطوة الثالثة يتم صياغة معنى لكل عبارة تم تحديدها , تم تجميع عبارات مماثلة من قبل المشاركين معًا في موضوعات أو تجارب مشتركة بين المشاركين كخطوة رابعة , ثم أعاد فحص البيانات بعناية للتأكد من عدم استبعاد البيانات أو توافقها بشكل خاطئ مع موضوع ما , في الخطوة الخامسة يتم إعداد وصف شامل للظاهرة. لضمان الوضوح .</p>	
<p>نتائج الدراسة</p> <p>توصلت الدراسة الى ان الإدارة الفعالة للتنمر والسلوكيات السلبية في مكان العمل ستؤدي إلى تقليل أثارها السلبية على الموظفين والمنظمة. بالإضافة الى ان السلوكيات السلبية في مكان العمل تؤثر على نفسية الافراد العاملين وبالتالي تؤثر على الاداء والانتاجية .</p>	
<p>توصيات الدراسة</p> <p>- من المهم للإدارة العليا ومديري الخطوط الأمامية تعزيز بيئة عمل صحية ، بيئة لا تتسامح مع التنمر في مكان العمل من خلال وجود سياسات موظفين قابلة للتنفيذ</p> <p>- توفير التعليم ودورات التأهيل لمديري التمريض حول معالجة السلوكيات السلبية</p>	

<p>B - دراسة</p> <p>(Hawkins et al.,2020)</p>	
<p>Negative workplace behavior and coping strategies among nurses: A cross-sectional study</p> <p>السلوك السلبي في مكان العمل واستراتيجيات المواجهة بين الممرضات: دراسة مقطعية</p>	<p>عنوان الدراسة</p>

دراسة وصفية	نوع الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> ● تحديد نوع وتكرار السلوك السلبي للمرضين في مكان العمل الذين تعرضوا له في أماكن الرعاية الحادة الإقليمية غير الحضرية في نيو ساوث ويلز ، أستراليا ● تحديد استراتيجيات المواجهة التي تستخدمها الممرضات عند تعرضهن لسلوكيات العمل السلبية ● معرفة الممرضات بإرشادات السياسة المتعلقة بالسلوك السلبي في مكان العمل ● تأثير السلوك السلبي في مكان العمل على نية الممرضات للبقاء في وظائفهن الحالية. 	اهداف الدراسة
تضمنت هذه الدراسة 12 جناحًا أو وحدة في أربعة مستشفيات إقليمية غير حضرية للرعاية الحادة في نيو ساوث ويلز / أستراليا ، اما عينة الدراسة كانت 230 ممرض للمستشفيات الأربعة	مجتمع وعينة الدراسة
تم استخدام مقياس (Notelaers & Hoel.,2009) والمتكون من خمسة ابعاد (عبي العمل , الاهانة او السخرية , تجاهل ارائك , حجب المعلومات , عدم وضوح اهداف العمل)	مقاييس الدراسة
اعتمد البحث المنهج الوصفي في التحليل وقد تم تحليل بيانات البحث عبر مجموعة من البرامج الإحصائية أهمها (SPSS v.25, AMOS v.22). وتم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية كونها ادوات وصف وتشخيص لمتغيرات البحث، واختبار (t) لمعنوية العلاقة، واختبار الفا كرونباخ لإيجاد معامل الاتساق الداخلي لأداة القياس.	الاساليب الاحصائية المستخدمة
<ul style="list-style-type: none"> ■ سلط نتائج هذه الدراسة الضوء على توفر فهمًا أوسع للسلوك السلبي في مكان العمل في سياق بيئة المستشفى الإقليمية غير الحضرية الأسترالية ■ حددت الدراسة الاختلافات السلوكية بين أماكن العمل الحضرية وغير الحضرية ، حيث أن الممرضات العاملات في مواقع غير حضرية يجدن إثارة قضايا مكان العمل أكثر صعوبة لأن الممرضات جميعهن يعرفن بعضهن البعض ولم يكن من الممكن الحفاظ على السرية ، اذ كان هؤلاء الممرضون قلقين بشأن الإبلاغ عن العدوان في مكان العمل بسبب العواقب الداخلية والخارجية المتعلقة بتقارب المجتمع ونقص خيارات العمل البديلة 	نتائج الدراسة

<ul style="list-style-type: none"> - توفر البدائل والادوات المناسبة لمهنة التمريض لمواصلة تطوير استراتيجيات تحد من للسلوك السلبي في مكان العمل - العمل على توعية الموظفين بالسياسة التنظيمية أو الالتزام بالمعايير السلوكية المقبولة. - يجب مراعاة التأثيرات التي تحدثها زيادة أعباء العمل وخفض التكاليف ونقص الموارد على ثقافة مكان العمل - العمل على تطوير بيئات عمل إيجابية وتثبيط السلوكيات السلبية في مكان العمل - تشجيع العمل الإيجابي الجماعي لتمكين التغيير الثقافي الذي قد يساعد في كبح هذه السلوكيات السلبية في مهنة التمريض. 	توصيات الدراسة
--	---------------------------

ثالثا : مناقشة الدراسات السابقة :

ركزت معظم الدراسات السابقة على متغير واحد من متغيرات الدراسة الحالية , اذ ان عدم وجود دراسات تجمع متغيري الدراسة الحالية ضمن نموذج اختبار واحد , ولأهمية متغيري (المساءلة في مكان العمل وسلوكيات العمل السلبية) وفقا لإشارات الباحثين امثال (Han & Hong, 2019) (Al-Jubouri et al., 2020) (Brees et al., 2020) (Lindy & Schaefer, 2010) (Hawkins et al., 2020) يشير الى وجود فجوة معرفية لا تزال تحتاج الى الدراسة والتحليل للتحقق من طبيعة تأثيرات المساءلة في مكان العمل على سلوكيات العمل السلبية , فضلا عن عدم وجود دراسة اتخذت من الهيئة العامة للضرائب في محافظتي بابل وكربلاء المقدسة هذه المتغيرات مجتمعة او منفردة رغم الارتباط المنطقي لها , ولأهمية هذه المتغيرات وارتباطها الواضح بطبيعة عمل الهيئة يوضح وجود حاجة لاختبار نموذج الدراسة الحالية في الهيئة العامة للضرائب في محافظتي بابل وكربلاء المقدسة , فضلا عن استمرارية الحوار القائم على تحديد او اختيار مقياس معين يستخدم لقياس تلك المتغيرات مما أعطى دافعا للخوض في دراسة هذه المتغيرات توقعا للوصول الى نتائج تسهم في اغناء بعض الجوانب النظرية والفكرية للدراسات المستقبلية.

رابعا : أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

في ضوء ما تم عرضه من الدراسات السابقة والجهود المعرفية من حيث الصلة بموضوع الدراسة الحالية وطبيعة الدراسات السابقة وأدواتها المستعملة في التحليل وعدد المواضيع التي تناولتها الدراسات السابقة

وطبيعتها. يتضح أمام الباحث جملة من المعطيات لأهم مجالات الإفادة من الدراسات السابقة بشكل عام، وكما يأتي:

1. عززت الجهود المعرفية للدراسات السابقة الجوانب الفكرية لهذه الدراسة مثل دراسة **Brees (2020, et al.)** و **(Al-Jubouri et al., 2020)** عن طريق استثمارها وتوظيفها في البناء الفكري المنطقي لها. إذا اشارت بعض تلك الدراسات إلى طبيعة العلاقات والانعكاسات للمتغيرات مع بعضها البعض، فضلا عن انعكاسها على نتائج مختلفة في المنظمات، حيث أسهم ذلك في توسيع الجوانب الإدراكية لدى الباحث حول الطبيعة المفاهيمية لمتغيراتها ومنطقية بنائها الفكري، مما شكل دافعا للتعلم في الجهود المعرفية الأخرى ومحاولة إبراز ما يدعم ويحدد طبيعة العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة الحالية.
 2. يعد تحديد الفجوة المعرفية من أهم مجالات الإفادة من الدراسات السابقة. إذ أسهمت تلك الدراسات مثل الدراسة **(Royle et al., 2005)** في تعزيز فهم التطور العام للإشكالية الفكرية للدراسة. الناتجة عن عدم وجود دراسة عربية تجمع بين هذه المتغيرات سوية على حد اطلاع الباحث وتطبيق المساءلة في مكان العمل على مستوى النطاق المحلي.
 3. أسهمت الدراسات السابقة في إدراك الباحث للطريقة العلمية لتحديد الأبعاد والمقاييس الخاصة بمتغيرات الدراسة إذ تسلسل الباحث في اختيار المقاييس بالاعتماد على الدراسات السابقة مثل دراسة **(Han & Perry, 2020)** و دراسة **(دراسة عبد الله & الدليمي, 2018)** والتي تم الاعتماد عليها في قياس متغيرات الدراسة الحالية.
 4. أسهمت الدراسات التي تم عرضها من خلال إشاراتها الفكرية للباحث حول أهمية وضرورة التوسع والتعمق في البحث في متغيرات الدراسة الحالية كمحاولة لرسم الحدود المفاهيمية لها وكذلك بيان مدى الارتباط والتأثير فيما بينها أو مع متغيرات أخرى. مثل دراسة **(عيد, 2020)** إذ شكلت إشارة الباحثين الفكرية مجالا خصبا يتيح للباحثين إضافة إسهامات معرفية تغني الجوانب الفكرية والتطبيقية، وقد شكلت تلك الإشارات الإسهام والإفادة الأهم لبناء المخطط الفكري للدراسة الحالية.
- خامسا: ما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة:**

يمكن ايجاز أهم مميزات الدراسة الحالية التي تميزت بها عن الدراسات السابقة في ما يأتي:

1. التفاعل الفكري والمعرفي بين المتغيرات في حقل إدارة الأعمال (المساءلة في مكان العمل وسلوكيات العمل السلبية) إذ تسلط الدراسة الحالية الضوء على الدور الذي تلعبه المساءلة في مكان العمل في الحد من سلوكيات العمل السلبية للأفراد العاملين في الهيئة العامة للضرائب لمحافظة بابل وكر بلاء المقدسة.
2. اختبار متغيرات الدراسة ميدانيا في الهيئة العامة للضرائب والذي تعاني من التلكؤ، إذ أفرزت الحاجة لمثل هذه الدراسة بهدف الوقوف على أهم جوانب المساءلة في مكان العمل التي تبنتها هذه المنظمات

ومدى تأثيرها في الحد من سلوكيات العمل السلبية للموظفين من اجل تشخيص مواطن الضعف التي تعاني منها مع تقديم مقترحات مناسبة لمعالجتها .

3. ركزت الدراسة على الموظفين في جميع الأقسام لمعرفة مدى توافر المساءلة في مكان العمل في الهيئة العامة للضرائب , وهل يستطيع الموظفون التعامل مع مبادئها واساليبها بشفافية فضلا عن اعتبارها معيار للتعامل الاجتماعي والاداري .

.4

المبحث الثاني - منهجية الدراسة

توطئة :

تمثل منهجية الدراسة مجموعة من الخطوات المنظمة التي تساعد الباحث على تحدد المسار الصحيح للوصول الى نتائج ذات قيمة تساهم في حل مشكلة الدراسة من خلال تحديد اهميتها واهدافها ومخططها الفرضي والذي يتضمن علاقات التأثير والارتباط بين متغيرات الدراسة وابعادها , فضلا عن تحديد مصادر وادوات جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة والاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليلها وكما يلي :

اولا : مشكلة الدراسة :

ان تتبع المسار الفكري لمتغيرات الدراسة يبين انها لا زالت قيد التأطير الفلسفي لحدودها المعرفية وخصوصا متغير المساءلة في مكان العمل فضلا عن الجدل الفكري حول مضامينها وطبيعتها وبناء على ذلك سيتم تناول المشكلة من جانبيين الأول الجانب الفكري والآخر تطبيقي حيث يتم من خلالهما الاشارة الى الفجوة المعرفية والتطبيقية ثم طرح مجموعة من التساؤلات التي تعكس تصورات الباحث عن المشكلة وتمكنه من الإجابة عنها خلال دراسته وكما يأتي:

أ- المشكلة الفكرية للدراسة :

تشير الدراسات والادبيات السابقة الى ان المساءلة في مكان العمل تمثل بناء معقدًا ينتج عنه العديد من الاستجابات السلوكية , اذ أن ضغوط المساءلة في مكان العمل يمكن أن تؤدي إلى إدراكات واستجابات مختلفة تمامًا للأفراد (Brees et al.,2020:2) , حيث يمكن أن تؤدي ضغوط المساءلة إلى نتائج سلبية مثل زيادة التوتر الوظيفي (Laird et al.,2009:75) ، واكتئاب المزاج في العمل (Lanivich et al.,2010:428) ، والإرهاق العاطفي في مكان العمل (Hall et al.,2006: 91) , ومن جهة اخرى يمكن للمساءلة ان تؤدي نتائج ايجابية أيضاً مثل زيادة مشاركة الموظفين (Hall et al.,2017:205) ، وزيادة الرضا الوظيفي للأفراد العاملين (Laird et al.,2009:71) وتشكل هذه الجدلية مساحة فكرية مهمة يدرسها الباحثين فهم يرون أن الافراد قد يواجهون المساءلة بشكل غير متساوي بحيث ترتبط الزيادات في ضغوط المساءلة بنتائج إيجابية إلى حد ما ، ولكن اذا زادت عن الحد المطلوب يمكن ان تؤدي الى نتائج سلبية (Hall and Ferris,2011) ، و يفسر باحثين اخرين بان اسباب التناقضات في نتائج المساءلة هو بسبب أن الافراد يتعاملون مع ضغوطات المساءلة بشكل مختلف أو يتعاملون معها من وجهات نظر متعددة حسب شخصية ومعتقدات وثقافة كل فرد (Hochwarter et al.,2007:227) . بالإضافة الى الجدل الفكري حول مفهوم السلوك السلبي في مكان العمل ومدى تأثيره على الاداء والانتاجية فضلاً عن التكاليف الباهظة التي يمكن يسببها للمنظمة

(Peterson,2002: 3) اذ يمكن للسلوكيات السلبية ان تؤذي المنظمة اما بشكل مباشر او غير مباشر عن طريق التأثير سلباً على وظائفها او ممتلكاتها او عن طريق اذاء الافراد العاملين فيها بطريقة تخفض من فاعليتهم (Fox, et al.,2001:292)

ب- المشكلة التطبيقية للدراسة :

يرتبط الجانب التطبيقي لمشكلة الدراسة الحالية في مدى شعور الافراد العاملين بالمساءلة في مكان العمل والواقع الفعلي للمنظمة المبحوثة ، إذ تعاني الهيئة العامة للضرائب في محافظتي بابل و كربلاء المقدسة موضوع الدراسة بشكل خاص من مجموعة معوقات منها على مستوى التنظيمي ومنها على المستوى الاداري، اذ لا يخفى على الجميع ان الهيئة العامة للضرائب ما زالت تمارس اعمالها الفنية وتنجز اعمالها بشكل تقليدي (كلاسيكي) أي لم تقوم بإدخال النظام الالكتروني والامتة في عملياتها وهذا يشير الى ان ضعف استخدام المساءلة وربما انعدامها في بعض الاحيان لعدم امكانية السيطرة على جميع الاعمال وتطويرها بشكل يدوي وبالتالي ينتج ذلك سلوكيات سلبية قد تضر بالمنظمة او الافراد العاملين وكذلك الزبائن واصحاب العلاقة الاخرين .

وبحسب (استطلاع اولي) تم من قبل الباحث يخص المتغيرات في الضريبة تم التوصل الى ان الضريبة تهنهم بمبدأ المساءلة في مكان العمل ولكن بشكل منخفض بالإضافة الى وجود بعض السلوكيات السلبية فيها كنتيجة حتمية ومتوقعة لان السلوك السلبى غالباً ما يكون عكسياً مع متغير المساءلة في مكان العمل . ولغرض تحديد مشكلة الدراسة ووضع اطار عملي واضح يمكن من خلاله قياس تلك التصورات تم صياغة مجموعة من الاسئلة:

1. هل يوجد اهتمام بالمساءلة في مكان العمل بأبعادها (الاسناد ، وإمكانية الملاحظة ، وقابلية التقييم ، **والجواب ، والعواقب**) في الهيئة العامة للضرائب في محافظتي بابل و كربلاء المقدسة ؟
2. هل يوجد اهتمام بتشخيص السلوكيات السلبية في مكان العمل وابعاده (التخريب , الانسحاب , السرقة , اساءة استخدام الوقت والموارد , الرشوة والفساد) في الهيئة العامة للضرائب في محافظتي بابل و كربلاء المقدسة ؟
3. هل يوجد ارتباط بين المساءلة في مكان العمل وسلوكيات العمل السلبية للموظفين العاملين في الهيئة العامة للضرائب في محافظتي بابل و كربلاء المقدسة ؟
4. هل تؤثر المساءلة في مكان العمل في الحد من سلوكيات العمل السلبية على مستوى الموظفين في الهيئة العامة للضرائب في محافظتي بابل و كربلاء المقدسة ؟

ثانيا : اهمية الدراسة :

تتجلى اهمية الدراسة بالاتي :

1. استكشفت المصادر الحديثة ان المساءلة في مكان العمل تُعد قيمة أساسية للحوكمة الرشيدة في المنظمات , وبالتالي تعتبر المساءلة المطلب الرئيسي لإصلاح الإدارة العامة في المنظمات ، ومن هنا اكد الباحثون ان المساءلة تمثل أحد الجوانب الرئيسية للمنظمات التي ترغب في ضمان الأداء السليم, بالإضافة الى أنها توفر رقابة أكبر لأصحاب المصلحة و تساعد في الحفاظ على فعالية الموظفين عن طريق تحفيزهم للحفاظ على اتفقياتهم وادائهم وفقاً للمعايير المتوقعة , كما يجب عليهم تحمل عواقب الفشل تشير المساءلة إلى أن أداء العمل يجب أن يتم بشكل احترافي .
2. تمثل المساءلة في مكان العمل شكل من أشكال الرقابة التنظيمية التي تعمل على مراقبة أداء الافراد وتهدف إلى الحفاظ على القوانين والمعايير واللوائح والالتزام بها .

كما بين (Dubnick, 2012: 3) أهمية المساءلة ضمن ثلاثة موضوعات رئيسية وهي:

- **المساءلة وسيلة رقابة وتحكم:** باعتبارها إحدى وسائل ضبط وتحسين الأداء, وكذلك مراقبة السلطة لضمان حسن استخدامها والحد من استغلالها.
- **المساءلة نوع من الضمان:** تعني حسن الالتزام بالقانون من قبل الجهات الممارسة للسلطة العامة في مجال الاعمال .
- **المساءلة عملية للتحسن المستمر:** يتم التوصل الى التحسين المستمر من خلال الرقابة والتحكم والالتزام التام بالقانون.

ثالثا : اهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية الى الوصول الى الأهداف الآتية:-

1. استكشاف مستوى توافر المساءلة في مكان العمل بأبعاده في الهيئة العامة للضرائب في محافظتي بابل و كربلاء المقدسة .
2. استكشاف مستوى انتشار السلوك السلبي بأبعاده في الهيئة العامة للضرائب في محافظتي بابل و كربلاء المقدسة .
3. تحديد طبيعة العلاقة ونوعها بين المساءلة في مكان العمل وسلوكيات العمل السلبية للموظفين في الهيئة العامة للضرائب في محافظتي بابل و كربلاء المقدسة .
4. معرفة حجم ودور المساءلة في مكان العمل في الحد من انتشار السلوكيات السلبية في مكان العمل في الهيئة العامة للضرائب في محافظتي بابل و كربلاء المقدسة .

رابعاً: بناء او تطوير مخطط وفرضيات الدراسة :

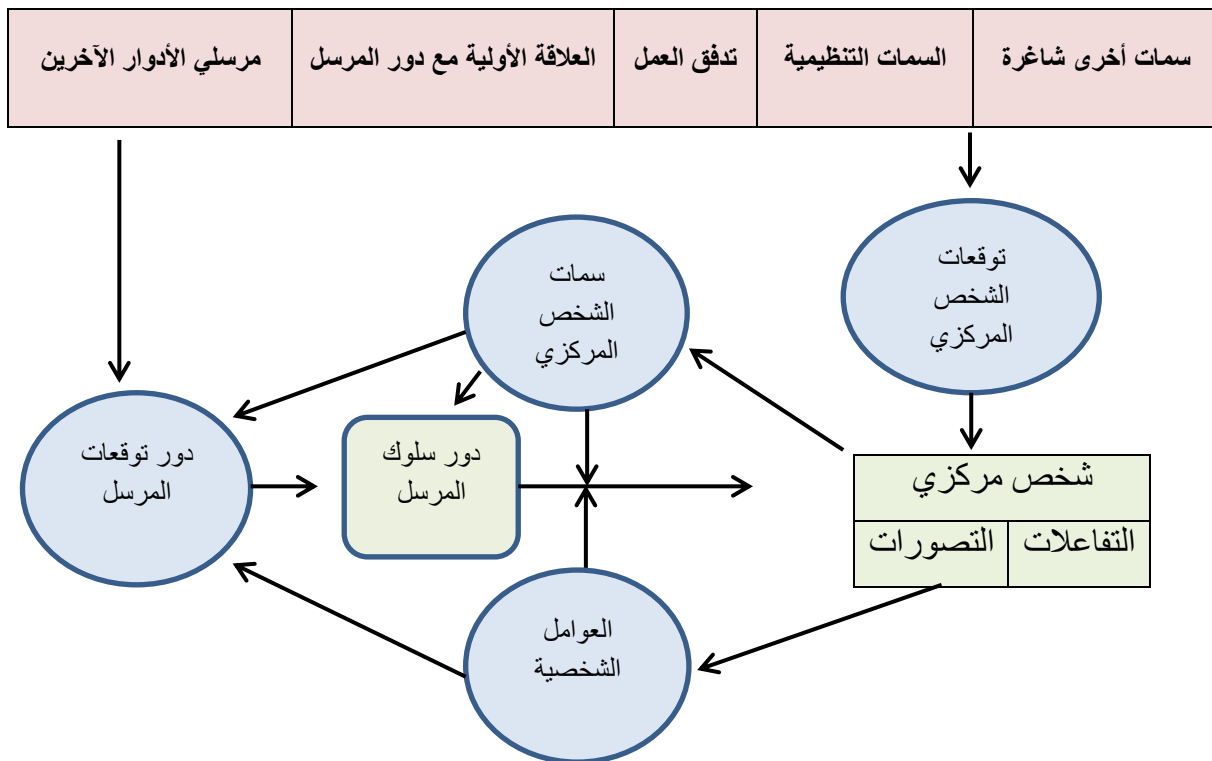
تستمد الدراسة الحالي جذورها من نظريات عدة في الفكر الاداري والتي من خلالها يمكن للباحث من تصور تفسيرها لطبيعة العلاقات بين النموذج الحالي المراد اختياره والنماذج المعتمدة في النظريات , اذ ان أي نموذج بحث علمي يجب أن يكون مستند الى نظرية يتوصل من خلالها الباحث الى تفسير وفهم متغيرات دراسته وطبيعة العلاقة المنطقية بينها ، اذ تم تحديد اربع نظريات لتفسير تلك العلاقة المفترضة للمساءلة في مكان العمل هي (نظرية الدور والمساءلة _ نظرية الاجهاد _ نظرية التوقع – نظرية السلوك المخطط) وأدناه توضيح لكل منها :

أ- **نظرية الدور والمساءلة :** ظهرت هذه النظرية في مطلع القرن العشرين اذ تعد من النظريات الحديثة في علم الاجتماع ، وتعتقد بأن سلوك الفرد وعلاقته الاجتماعية انما تعتمد على الدور الذي يلعبه داخل المجتمع, فواجبات الفرد يحددها الدور الذي يشغله , حيث تتجذر نظرية الدور أيضاً في تفسيرات السلوك المتوقع (Qian et al., 2018:2) , اذ يمكن النظر إلى المساءلة في المنظمات على أنها تنطوي على عناصر لأخذ الأدوار وكذلك صنع الأدوار , بينما تشير نظرية المساءلة إلى بناء التصورات الذاتية او الشخصية للأفراد العاملين (Dose & limoski., 1995:36) ، كما تتعامل نظرية الدور بشكل مباشر مع سلوكيات المساءلة كون كلا المنظورين يتعاملان مع الرقابة الاجتماعية. اذ يمثل الاساس المعرفي لهذه النظرية الى ان نظرية المساءلة تميل إلى التركيز على الآراء أو القرارات أو السلوكيات المتعلقة بالقضايا الأخلاقية والعمل على تشخيص ومعالجة السلوكيات السلبية داخل المنظمات , كما ان في نظرية الدور يتوقع الافراد العاملين ان تكون هناك مساءلة ويتوجب عليهم التبرير وفي هذه الحالة يتعين عليهم الاستجابة في المستقبل لتوقعات المسؤولين حسب الأدوار , بالإضافة الى نظرية الدور توضح المكونات الأساسية والعلاقات المركزية للمساءلة في مدى انتشار السلوكيات السلبية في مكان العمل (Frink & Klimoski., 2004:9)

ويصف بروس بيدل (brouce bidell) نظرية الدور على انها العنصر الاساسي الذي يهتم بدراسة السلوكيات التي تميز الأشخاص ضمن ظروف معينة ومع عمليات متنوعة, حيث اهتم بعض منظري نظرية الدور بالطريقة التي يدرك بها الافراد توقعات الآخرين وأثر ذلك الإدراك على المعتقدات والتصورات التي يحملها الآخرون حول ما تتطلبه المكانة التي يحتلها ذلك الفرد . اذ تؤكد نظرية الدور أنه بدون مفهوم معين للدور يستحيل على الفرد أن ينظم سلوكه الاجتماعي أو يتعامل أصلاً مع المجتمع، كما تتوقع نظرية الدور بان الفرد عندما يقوم بسلوك معين سواء كان مرتبط بالدور ام غير مرتبط فإنه يمكن أن يتعرض لعقوبات اجتماعية او يكافأ عليه (زلاقي

كما قدم (Frink& Klimoski,2004:6) إطارًا لتطوير توقعات الدور المشترك لتولي الأدوار التنظيمية ,ولتوضيح العلاقة بين العمليات المشتركة للأدوار التنظيمية والمساءلة تم تنظيم مخططاً تفصيلياً لغرض توضيح عملية استخدام منظور أنظمة الدور لنمذجة المساءلة في مكان العمل . حيث يشير المخطط ادناه (مخطط رقم (1)) الى إن فرضيتنا لنمذجة السلوك المتوقع في مكان العمل هو أنه يحدث في سياق اجتماعي ، ويتضمن توقعات شخصين على الأقل , كما يُفترض أيضاً أن السلوك ناتج عن عمليات التأثير المتبادل وهذا يعني أن التوقعات تترجم إلى محاولات للتأثير المتبادل والنتيجة هي التفاهم المتبادل والسلوك المتوقع.

شكل (1) إطار نظرية الدور والمساءلة



Source : Frink,D.,Klimoski,R.(2004). Advancing accountability theory and practice: Introduction to the human resource management review special edition. Human Resource Management Review 14.P:6

وبالتالي يرى الباحث ان نظرية الدور والمساءلة تشكل الاساس الفكري لموضوع دراستنا الحالية من خلال اهتمامها بتحديد الادوار والمسؤولية الاجتماعية للأفراد مع توقع السلوكيات التي يمكن ان يقوم بها الافراد من خلال التفاعل الاجتماعي مع الآخرين وبالتالي ينتج من هذه السلوكيات اما عقوبة او مكافأة حسب نوع التبرير الذي سيقدم من قبل الافراد .

ب- نظريه الاجهاد : اكدت الدراسات ان أبحاث المساءلة قد استفادت بشكل كبير جدا من استخدام نظرية الإجهاد كأساس مفاهيمي لها (Lanivich et al.,2010:426). إذ يحدث الإجهاد عندما

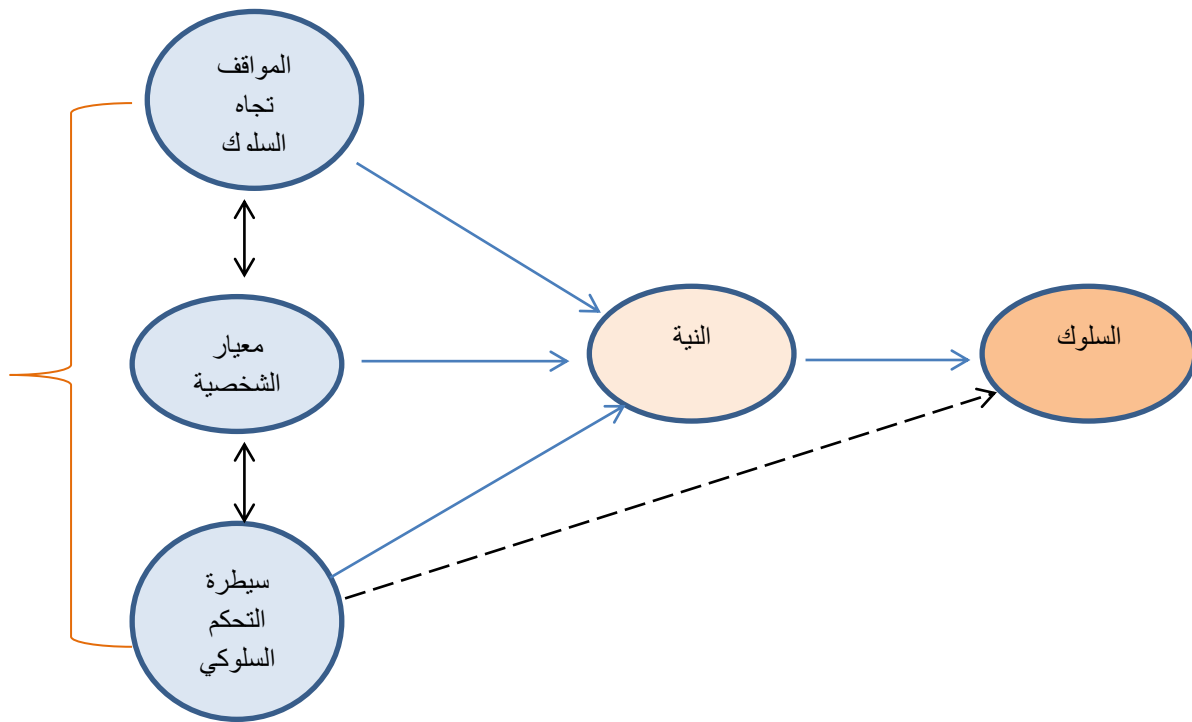
يكون هناك تهديد "فعلي أو متصور" على الموارد او الميزات القيمة للفرد أو الفشل في الحصول عليها (Hobfoll & University, 2002:317), ومن هنا يمكن اعتبار المساءلة إما عامل ضغط (عائق) يؤدي الى فقدان الميزات والموارد , او فرصة يمكن من خلالها كسب وتحقيق التصورات المتوقعة , اذ غالبا ما تكون عوامل الإجهاد التي تسبب العوائق تنتقص من الأهداف الشخصية من خلال غموض الدور وعدم اليقين فيما يتعلق بالأمن الوظيفي وبالتالي تسبب سلوكيات سلبية في مكان العمل مثل ازدياد معدل الدوران وانخفاض الرضا الوظيفي وقلة الالتزام , اما عوامل الاجهاد كفرصة تستفيد من المساءلة لتوفير مكائاً لاكتساب الموارد والميزات من خلال التقييمات الإيجابية وإدارة الانطباعات وعرض القدرة. حيث تعمل المساءلة هنا كأداة للتخفيف من عدم اليقين وتعزيز كفاءة ونتاجية الافراد العاملين وتحفيزهم لزيادة الفاعلية والمعنوية في العمل Frink et al., (2008:113)

ت- نظرية التوقع : وضعت نظرية التوقع من قبل الاستاذ في كلية بيل للإدارة "فيكتور فروم " عام (1964) لتفسير سبب قيام الافراد في سلوك معين وتفضيل اهداف او نتائج دون اخرى , اذ تنص النظرية على " ان مدى ميل الافراد لتصرف بطريقة ما يعتمد على مدى توقع النتيجة المحملة التي سيؤدي اليها تصرفهم " وبالتالي تركز هذه النظرية على اسس هي (التكافؤ – التوقع _ الوسيلة) حيث يعني التكافؤ ان دافع الفرد للقيام بسلوك معين يرتبط بمدى اعتقاده بالمكافأة او العقوبة المتوقعة , اما التوقع فيشير الى مدى امكانية القيام بسلوك معين من حيث المهارات اللازمة والادوات والموارد المتوفرة , اما الوسيلة فتشير الى الاقتناع والاعتقاد بان هذا السلوك سيؤدي الى المكافاة او العقوبة (براح, 2014: 558) , وبالتالي يرى (Dose & Klimoski., 1995:42) ان توقعات الأفراد المتصورة عن سلوكياتهم تلعب دورا رئيسيا لقبول المسؤولية وبالتالي الشعور بالمساءلة في مكان العمل , كما تشير نظرية التوقع الى ان توقع الفرد بان اداءه سوف يتم تقييمه من قبل الآخرين فسينتج عنه التزام اكبر وجهد افضل بالإضافة الى عدم رغبته للانخراط في سلوكيات سلبية داخل المنظمة وسوف يعتبر الأفراد أيضاً أن أفعالهم مهمة إلى الحد الذي تكون فيه هذه الأفعال ذات صلة بالذات أو بهويتهم او تقييمهم الشخصي , وبالتالي فان كل هذه الأسباب تولد الدوافع لدى الأفراد بالالتزام التنظيمي الحفاض على فاعليتهم داخل المنظمة .

ث- نظرية السلوك المخطط : تعد نظرية السلوك المخطط من النظريات النفسية الاجتماعية والتي تهتم بالعلاقة بين المواقف والسلوك , اذ اكتشفت في عام (1985) , حيث أجرى العالم النفسي أجزن توسيع وتطوير لنظرية الفعل المعقول فحصل على نظرية السلوك المخطط والتي تؤكد على قاعدة النية قبل أداء السلوك مع التطرق إلى بعض الحالات التي لا يسيطر فيها الفرد على كل العوامل التي تؤثر على الأداء الفعلي للسلوك .

حيث ان هذه النظرية مصممة للتنبؤ بالسلوك البشري وتفسيره في سياقات محددة , حيث تؤكد هذه المواقف العامة والسمات الشخصية والتي تعتبر العامل الرئيسي في السلوك الفردي , وبالتالي يعتبر الجانب المركزي في نظرية السلوك المخطط هو نية الفرد لأداء سلوك معين , اذ تفترض أن النوايا من العناصر المهمة لالتقاط العوامل التحفيزية التي تؤثر على السلوك , لأنها تمثل مؤشرات على مدى صعوبة رغبة الافراد في المحاولة للقيام بسلوك معين , ومقدار الجهد الذي يخططون لبذله من أجل أداء السلوك , كقاعدة عامة كلما كانت النية أقوى للانخراط في السلوك كلما كان الاداء او السلوك أكثر احتمالاً , ومع ذلك يجب أن يكون واضحاً أن النية السلوكية لا يمكنها التعبير في السلوك إلا إذا كان السلوك المعني تحت السيطرة الإرادية , أي بإمكان الفرد أن يقرر حسب الرغبة أداء السلوك أو عدم القيام به (Ajzen.,1991:181-182) وادناه مخطط تفصيلي يوضح اهم جوانب نظرية السلوك المخطط :

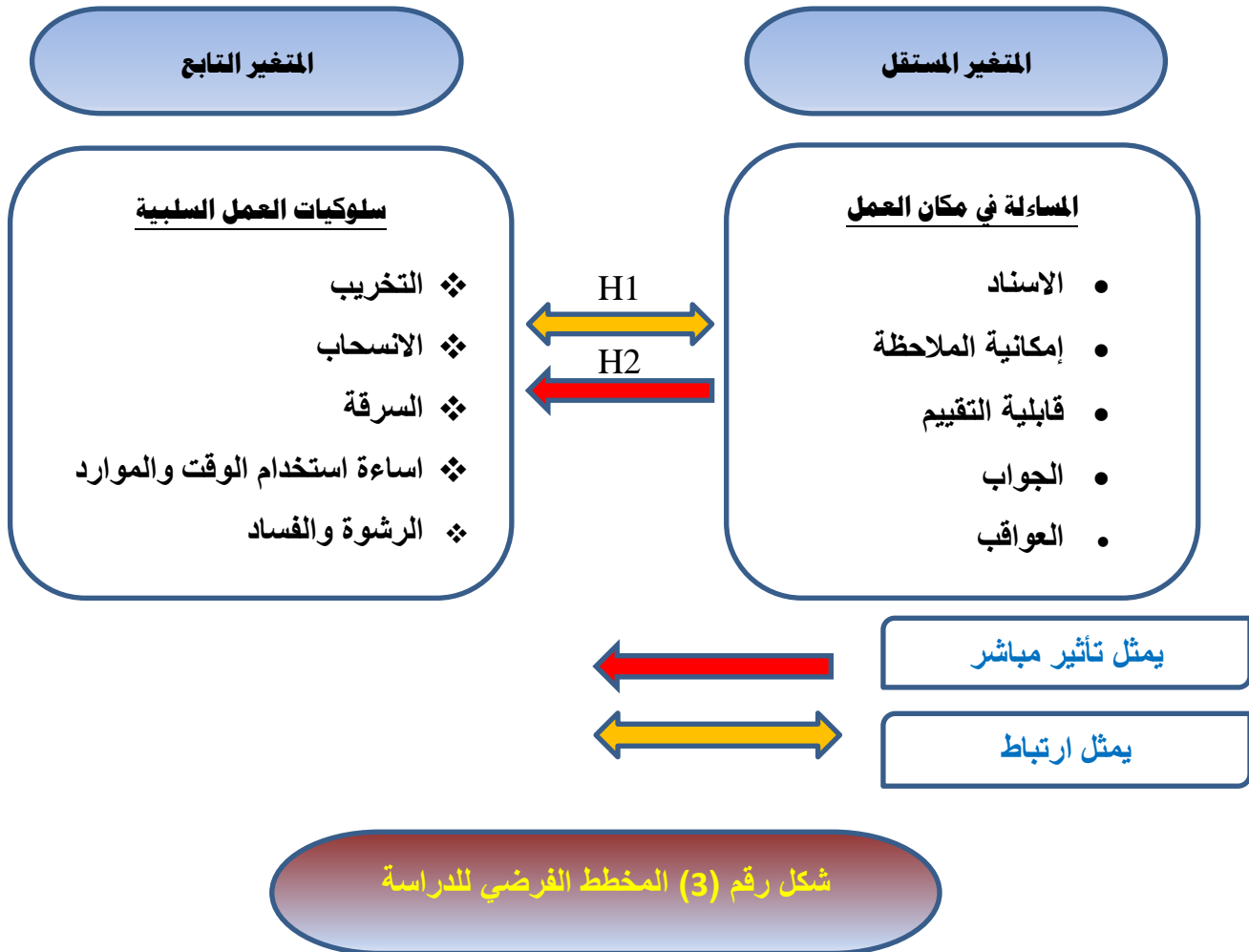
شكل رقم (2)
نظرية السلوك المخطط



Source : AJZEN,I.(1991). The Theory of Planned Behavior. organizational behavior and human decision PROCESSES 50, 179-211.(P 182)

من خلال الشكل اعلاه نلاحظ أن المواقف اتجاه السلوك وشخصية الفرد وسيطرة التحكم السلوكي تتفاعل جميعها لتكوين النية السلوكية للفرد اي الرغبة والاستعداد النفسي والفكري للقيام بسلوك معين بالإضافة الى تأثير سيطرة التحكم بشكل مباشر على السلوك , وبالتالي ينتج سلوك سلبي او ايجابي حسب مكونات وصفات كل فرد , اذ يعتمد بشكل مشترك على الدافع (النية) والقدرة (التحكم السلوكي) . ومن خلال ما تقدم يمكن توضيح متغيرات الدراسة وعلاقات الارتباط والتأثير والتكامل بينهما من خلال رسم مخطط الدراسة الفرضي , بهدف تحديد الأطر الفكرية والمعرفية التي سوف يتم تغطيتها ، ومن هنا

فأن المتغير الرئيس الأول للمخطط الفرضي والمتمثل بالمساءلة في مكان العمل (متغير مستقل) ويضم خمسة ابعاد تتلاءم ومجال الدراسة (الاسناد - إمكانية الملاحظة - قابلية التقييم - الجواب - العواقب) اما المتغير التابع في الانموذج الفرضي للدراسة هو سلوكيات العمل السلبية والذي يضم خمسة أبعاد (التخريب , الانسحاب , السرقة , اساءة استخدام الوقت والموارد , الرشوة والفساد) والشكل ادناه يوضح مخطط الدراسة الفرضي:-



خامسا : بناء الفرضيات وتطويرها :

هناك إجماع من قبل الباحثين على أن الفساد وسلوكيات العمل السلبية في المنظمات يمثل أحد العوائق الرئيسية لتقديم الخدمات الفعالة في جميع البلدان على مستوى العالم وخصوصا في البلدان النامية , اذ استجابت العديد الحكومات والمنظمات لهذا التحدي بمجموعة من التدخلات التي تهدف إلى تعزيز آليات المساءلة في القطاعات العامة والخاصة للحد من سلوكيات العمل السلبية , تساهم آليات المساءلة في تحسين الرقابة المنهجية ومعاقبه او مكافأة الافراد من خلال اليتين , الاولى عن طريق استبدال مدراء الاقسام او رؤساء العمل ضمن المستويات الدنيا المنظمة ومساءلة الافراد بشكل مباشر عن طريق الكشف عن سوء استخدامهم للموارد او الوقت او عدم الانتاجية والثانية عن طريق تنشيط وتحفيز المدراء ورؤساء العمل وبالتالي زيادة المساءلة بشكل غير مباشر (SCHATZ,2013:161_164)

ويرى (سارة و نبيل, 2018: 28) ان المساءلة في مكان العمل آلية مهمة من آليات الحد من سلوكيات العمل السلبية سواء كانت على مستوى المنظمة ككل او على مستوى الافراد , فمن خلالها يمكن محاسبة الافراد العاملين عن أعمالهم و كذلك الفحص والتدقيق في قراراتهم و كشف حساباتهم، من جانب اخر تتيح المساءلة الفرصة للأفراد لإيضاح الجوانب الغامضة أو الاتهامات الموجهة إليهم ، كون الافراد وفق مبدا المساءلة مطالبون بالإجابة على أية تساؤلات يقدمها الاخرين لهم ، و هو الامر الذي يؤدي إلى الكشف عن الفشل أو التقصير أو الاختلاس او النقص في أداء الخدمة أو غير ذلك من السلوكيات السلبية :

أ- الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين (المساءلة في مكان العمل) بأبعاده ومتغير(سلوكيات العمل السلبية) على مستوى الهيئة العامة للضرائب في محافظتي بابل و كربلاء المقدسة . وتنفرع منها الفرضيات الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد الاسناد ومتغير سلوكيات العمل السلبية على مستوى الهيئة العامة للضرائب في محافظتي بابل و كربلاء المقدسة .
2. توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد امكانية الملاحظة ومتغير سلوكيات العمل السلبية على مستوى الهيئة العامة للضرائب في محافظتي بابل و كربلاء المقدسة .
3. توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد قابلية التقييم ومتغير سلوكيات العمل السلبية على مستوى الهيئة العامة للضرائب في محافظتي بابل و كربلاء المقدسة .
4. توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد الجواب ومتغير سلوكيات العمل السلبية على مستوى الهيئة العامة للضرائب في محافظتي بابل و كربلاء المقدسة .
5. توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد العواقب ومتغير سلوكيات العمل السلبية على مستوى الهيئة العامة للضرائب في محافظتي بابل و كربلاء المقدسة .

ب - الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية بين(المساءلة في مكان العمل) بأبعاده ومتغير(سلوكيات العمل السلبية) على مستوى الهيئة العامة للضرائب في محافظتي بابل و كربلاء المقدسة . وتنفرع منها الفرضيات الآتية:

1. يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعده الاسناد في سلوكيات العمل السلبية على مستوى الهيئة العامة للضرائب في محافظتي بابل و كربلاء المقدسة .
2. يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعده امكانية الملاحظة في سلوكيات العمل السلبية على مستوى الهيئة العامة للضرائب في محافظتي بابل و كربلاء المقدسة .
3. يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعده قابلية التقييم في سلوكيات العمل السلبية على مستوى الهيئة العامة للضرائب في محافظتي بابل و كربلاء المقدسة .

4. يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعده الجواب في سلوكيات العمل السلبية على مستوى الهيئة العامة للضرائب في محافظتي بابل و كربلاء المقدسة .

5. يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعده العواقب في سلوكيات العمل السلبية على مستوى الهيئة العامة للضرائب في محافظتي بابل و كربلاء المقدسة .

سادساً: نطاق الدراسة وحدودها المعرفية – المكانية - الزمانية .

1. **الحدود المعرفية :** تتمثل الحدود المعرفية للدراسة في محورين رئيسيين هما (المساءلة في مكان العمل وسلوكيات العمل السلبية) وكل منها تمتد جذوره المعرفية الى حقول السلوك التنظيمي والموارد البشرية.

2. **الحدود المكانية :** تمثلت الحدود المكانية للدراسة بالهيئة العامة للضرائب في محافظتي بابل و كربلاء المقدسة

3. **الحدود الزمانية :** امتدت الحدود الزمانية للدراسة للمدة من 2022 /8/1 لغاية الفترة 2023/3/15 , اذ تضمنت هذه المدة أعداد الجانب النظري فضلاً عن الجانب الميداني للدراسة .

سابعاً : أدوات الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف البحث استخدم الباحث مجموعة من الطرائق والأساليب لجمع البيانات والمعلومات بجانبه النظري والعملي وعلى النحو الآتي:

1. **الجانب النظري:** لغرض إغناء الجانب النظري من الدراسة اعتمد الباحث على ما توفر له من اسهامات سواء عن طريق الكتب والمؤلفات والمجلات الأكاديمية والدراسات العربية والأجنبية، فضلاً عن الرسائل والأطاريح الجامعية العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة او على شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

2. **الجانب الميداني:** تمثل الاستبانة الأداة الرئيسة في جمع المعلومات والبيانات , فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة الحالية والتي تم تصميمها بطريقة تعكس قدرتها على قياس وتشخيص متغيرات الدراسة , فضلاً عن عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص (ملحق رقم (1)) , للاستفادة من آراءهم العلمية والحكم على صلاحية فقرات الاستبانة (ملحق رقم (2)). اذ اشتملت الاستبانة على ثلاث محاور رئيسية (ملحق رقم (3)) وكما يلي :

أ- **المحور الأول:** تضمن معلومات شخصية وتعريفية عن المستجيبين على فقرات الاستبانة حيث تضمن (النوع الاجتماعي – العمر - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخدمة)

ب- **المحاور الأخرى :** تضمنت مقاييس متغيرات الدراسة الرئيسية والتي تضمنت ستة ابعاد تم قياسها وفق (48) فقرة.

ثامناً: الأساليب الإحصائية:

استخدمت الدراسة الحالية عدداً من الأدوات الإحصائية بالاعتماد على البرامج الإحصائية

(SPSS.V.25 ; Amos.V.23) المتمثلة بما يأتي :

1. معامل كرونباخ الفا : يستخدم للتحقق من الاتساق الداخلي في اجابات عينة الدراسة .
2. الانحراف المعياري : يستخدم لبيان التشتت في اجابات عينة الدراسة .
3. الوسط الحسابي الموزون : لغرض تحديد مستوى الاتفاق حول بناء الفقرات.
4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson) : يستخدم لقياس قوة الترابط بين متغيرات الدراسة.
5. النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling) : تستخدم لقياس مستوى علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة، فضلا عن تقديمه لدليل يدعم توجه الباحث لقبول فرضية ما.
6. معامل التحديد (R2) : يوضح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير التابع و التي يمكن تفسيرها من خلال المتغير المستقل.

تاسعا : مجتمع وعينة الدراسة :

1. مجتمع الدراسة :

يمكن تعريف المجتمع بانه جميع الوحدات موضوع الدراسة، سواء أكانت هذه الوحدات أفراداً او اشياء او قياسات... الخ .وقد يكون المجتمع محدوداً أو غير محدود(الزيايدي، 2019 : 29) وفي الدراسة الحالية يتمثل مجتمع الدراسة بالأفراد في الهيئة العامة للضرائب في محافظتي بابل وكربلاء المقدسة والبالغ عددهم (255) فردا .

تمثل مجتمع الدراسة في الهيئة العامة للضرائب لمحافظة بابل وكربلاء المقدسة حيث تم توزيع (214) استبانة المسترجع منها (211) استبانة والتالف (8) استبانة اما الصالح للتحليل كان (203) استبانة.

2. نبذة مختصرة عن الهيئة العامة للضرائب :

تعد الهيئة العامة للضرائب واحدة من أقدم المؤسسات الضريبية في العالم العربي، وربما في كل المنطقة، فقد شرع العراق أول قانون لضريبة الدخل غداة تأسيس الحكومة الوطنية عام 1920، اذ صدر قانون ضريبة الدخل رقم 52 في عام 1927. وضريبتى بابل وكربلاء المقدسة تعد من الفروع التابعة لمركز هيئة الضرائب والتي تسهم في رfd ميزانية الدولة فضلا عن تعزيز ودعم الدخل القومي والاقتصاد العام للبلاد .

3. وصف عينة الدراسة :

تم تحديد عينة الدراسة بالطريقة العشوائية وتضمنت (203) موظفا في الهيئة العامة لضرائب في محافظتي بابل وكربلاء المقدسة وكما موضح بالجدول (1) :

جدول (1) وصف عينة الدراسة

النسبة	العدد	الخاصية
		النوع الاجتماعي
%79	161	ذكر
%21	42	انثى
%100	203	المجموع
		الفئة العمرية
%5	10	من 18 - 25 سنة
%46	93	من 26 - 35 سنة
%25	51	من 36 - 40 سنة
%16	32	من 41 - 45 سنة
%8	17	من 46 - 50 سنة
%100	203	المجموع
		التحصيل الدراسي
%7	14	متوسطة
%11	22	اعدادية
%6	12	دبلوم
%70	142	بكالوريوس
%2	4	دبلوم عالي
%3.5	8	ماجستير
%0.5	1	دكتوراه
%100	203	المجموع
		سنوات الخدمة
%4	8	اقل من سنة
%16	33	من 1 - 5 سنة
%37	75	من 6 - 10 سنة
%21	43	من 11 - 15 سنة
%9	18	من 16 - 20 سنة
%7	15	من 21 - 25 سنة

من 26 فاكتر	11	6%
المجموع	203	100%

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على الاستبانة

يتبين من الجدول (1) أن نتائج خصائص افراد عينة الدراسة كالآتي:

1. **النوع الاجتماعي:** أن غالبية افراد عينة الدراسة هم من الذكور، إذ بلغت نسبتهم (79%) أي ما يعادل (161) فرداً، في حين بلغت نسبة الاناث (21%) أي ما يعادل (42) فرداً، وهذا يعني أن الهيئة تعتمد على العنصر الذكوري في ادارة مهامها كون نسبة الذكور فيها قيد الدراسة أكثر قياساً بالإناث.
2. **الفئة العمرية:** أشارت النتائج في الجدول الى ان النسبة الأعلى كانت للفئة العمرية (26 – 35 سنة) إذ بلغت (46%) أي ما يعادل (93) فرداً من افراد عينة الدراسة , تليها الفئة العمرية (36 -40 سنة) والتي بلغت نسبتها (25%) أي ما يعادل (51) من افراد عينة الدراسة , تليها الفئة العمرية (41 – 45 سنة) بنسبة (16%) أي ما يعادل (32) ما افراد عينة الدراسة , بينما كانت النسبة الأدنى للفئة العمرية (46 – 50 سنة) بنسبة (8%) أي ما يعادل (17) من افراد العينة أي ان الهيئة تمتلك طاقة بشرية جيدة يمكن ان تعزز أدائها إذا ما استخدمتها بشكل صحيح .
3. **التحصيل الدراسي :** إن معظم افراد العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس إذ بلغت نسبتهم (70%) أي ما يعادل (142) فرداً، يليها نسبة حملة شهادة الاعدادية إذ بلغت (11%) أي ما يعادل (22) فرداً، وبعدها نسبة حملة شهادة المتوسطة بواقع (7%) فرداً أي ما يعادل (14) فرداً , وحصلت شهادة الدبلوم على نسبة (6%) أي ما يعادل (12) افراد .تليها شهادة الماجستير بنسبة (3.5%) أي ما يعادل (8) فرداً , تليها شهادة الدبلوم العالي بنسبة (2%) أي ما يعادل (4) فرد , واخيراً شهادة الدكتوراه بنسبة (0.5) اي ما يعادل (1) فرد . وهذا مؤشر يوضح مدى الفرص المتاحة لدى الهيئة العامة للضرائب لإكمال المسار العلمي للموظفين .
4. **سنوات الخدمة :** يتضح من الجدول رقم (2) ان النسبة الاعلى لسنوات الخدمة (من 6 – 10) إذ كانت (37%) أي ما يعادل (75) فرداً , وان النسبة الاقرب للنسبة اعلاه كانت (11 – 15) إذ كانت بنسبة (21%) أي ما يعادل (43) فرداً , تليها سنوات الخدمة (1 - 5) بنسبة (16%) أي ما يعادل (33) فرداً , تليها سنوات الخدمة (16 -20) بنسبة (9%) أي ما يعادل (18) فرداً , تليها سنوات الخدمة (21 - 25) بنسبة (7%) أي ما يعادل (15) فرداً , تليها سنوات الخدمة (26 فاكتر) بنسبة (6%) أي ما يعادل (11) فرداً , واخيراً سنوات الخدمة (سنة فاقل) بنسبة (4%) أي ما يعادل (8) فرداً .

عاشراً : التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

1. **المساءلة في مكان العمل :** هي اداة رقابية وتحفيزية يمكن للمنظمة استخدامها لحماية معاييرها التنظيمية والحفاظ على تطبيق القوانين بالشكل الصحيح بالإضافة الى تحفيز الأفراد للعمل بجودة عالية من خلال تحفيزهم بتقديم مكافاة او عقوبة حسب نوع التقييمات المقدمة من قبلهم .
2. **الاسناد :** هو عملية شعور الافراد بالمسؤولية عن جميع افعالهم داخل المنظمة التي ينتمون اليها , وبالتالي يدركون ان جميع تصرفاتهم تتم عن عن قصد دون إكراه لتحقيق نتائج أن أفعالهم مرتبطة بهم شخصياً.
3. **قابلية الملاحظة :** هي عملية شعور الافراد العاملين بان جميع افعالهم ونشاطاتهم يتم رصدها وملاحظتها من قبل الاخرين باي طريقة كانت سواء رقابة مباشرة او من خلال الاجهزة المتطورة مثل الكاميرات وغيرها .
4. **قابلية التقييم :** انها توقع الافراد العاملين بان جميع افعالهم ونشاطاتهم داخل المنظمة سوف تخضع للتقييم من قبل الاخرين , فضلا عن احتمال حصول الفرد على مكافاة او عقوبة حسب نتيجة التقييم .
5. **الجواب (تبرير السلوك) :** هو عملية شعور الافراد العاملين بانهم مطالبين بتبرير وتفسير جميع سلوكياتهم و افعالهم للأخرين لمعرفة مدى مطابقة هذه الافعال للمعايير المجتمعية والتنظيمية الخاصة بالمنظمة .
6. **العواقب :** هي عملية شعور الافراد بان يحصلوا على نتيجة افعالهم وسلوكياتهم داخل المنظمة , وبالتالي تعتمد هذه العواقب حسب إيجابية او سلبية النشاطات والسلوكيات التي يقوم بها الفرد ففي الحالات الايجابية يحصل الفرد على مكافاة والحال بالعكس في الحالات السلبية يحصل الفرد على عقوبة .
7. **سلوكيات العمل السلبية :** هي مجموعة السلوكيات السلبية المفتعلة من قبل الافراد سواء كانت ظاهرة او ضمنية والتي تهدف الى انتهاك القاعد والمعايير التنظيمية والتي تلحق الضرر بالأفراد او بالمنظمة لغرض تحقيق مصالح شخصية .
8. **التخريب :** يعرف التخريب بانه السلوك الذي يؤدي الى إتلاف الممتلكات المادية أو الاصول للمنظمة , اذ ينوي بعض الافراد من خلال السلوك التخريبي الى تقليل إنتاجية المنظمة ، وإجبار السلطة العليا على إيلاء اعتبار خاص بهم عن طريق العبث بالمعدات وإتلاف الأصول عمداً وإهانة الاخرين (Anjum& Parvez,2013:421) .
9. **السرقه:** هي سرقة ممتلكات أو أصول مادية لمنظمة أو صاحب عمل , حيث يعتزم الموظفون إلحاق الأذى بالمنظمات عمداً لتحقيق دوافعهم الشخصية , اذ يمكن أن تتخذ السرقه أشكالاً عديدة مثل الوعود المضللة والخداع وسرقه النقود او سرقة وثائق مهمه . كما يمكن القول بأن السرقه ناتجة عن اربعة أسباب رئيسية : (الحاجة الاقتصادية ، وعدم الرضا الوظيفي والظلم والنزاعات التنظيمية والشخصية) (Anjum& Parvez,2013:421)

- 10 - الانسحاب: يتكون الانسحاب من تلك السلوكيات السلبية التي تقلل مقدار وقت العمل عن الوقت المطلوب من قبل المنظمة ويشمل ذلك القدوم متأخرًا الى العمل أو المغادرة مبكرًا من مكان العمل ، والتغيب ، وأخذ فترات راحة أطول مما هو مسموح به رسميًا.(Anjum& Parvez,2013:421)
- 11 _ إساءة استخدام الوقت والموارد : هي سلوكيات عمدية تهدف الى الحاق الضرر بالمنظمة من خلال عدم احترام اوقات المنظمة او استخدام الاوقات الرسمية لإنجاز الاعمال الشخصية .
- 12 - الرشوة والفساد : يعرف الفساد والرشوة على انه إساءة استخدام السلطة الوظيفية او العامة للكسب الخاص , اذ عادت ما يحدث الفساد عندما يقوم الموظف بقبول أو طلب الرشوة او الابتزاز لتسهيل عقد أو معاملة او إجراء طرح لمناقصة عامة, كما يمكن ان يحدث الفساد من خلال استغلال الوظيفة من دون اخذ الرشوة وذلك عن طريق تعيين الأقارب ضمن اطار (المنسوية والمحسوبية) أو سرقة أموال الدولة بشكل مباشرة.

الفصل الثاني / المبحث الاول

المساءلة في مكان العمل

توطئة:

اجتذب موضوع المساءلة في مكان العمل اهتمامًا شديدًا بعلم النفس والادارة والتخصصات الاخرى ذات الصلة , فقد تُرس دور المساءلة في الإدراك الاجتماعي ، وضبط وتحسين الاداء ,والمواقف ، ودقة الحكم ، والسلوك التنظيمي ، والمفاوضات ، والمناهج التعليمية , وان احد اسباب الاهتمام بموضوع المساءلة هو إمكانيتها لتكون بمثابة قاعدة لفرض المعايير والاسس التنظيمية لمنع السلوكيات السلبية في العمل. والسيطرة على السلوك الفردي من خلال ضغوط المساءلة .

اولا : مفهوم المساءلة في مكان العمل

اشارت الدارسات السابقة الى ان المساءلة في مكان العمل تؤكد على تحمل الافراد المسؤولية عن سلوكياتهم وفعالهم من خلال قياس مدى الالتزام بقواعد ومعايير السلوك المتبعة في المنظمة Hall et al.,(2015:3) , كما وصفت المساءلة على أنها تصور الدفاع عن سلوك الفرد أو تبريره أمام الآخرين الذين يمتلكون سلطة المكافأة أو العقوبة ، اذ يُنظر إلى المكافآت أو العقوبات على أنها تتوقف على تلك التقييمات (Beu & Buckley,2004:73) , وينقل (Vian,2020 :9) على ان جوهر المساءلة هو التزام الافراد بتقديم معلومات عن الإجراءات المتخذة من قبلهم وتبرير هذه الإجراءات للجهات الرقابية, اذ يتضمن تبرير الإجراءات تبادلاً ثنائي الاتجاه للمعلومات بين الافراد الخاضعين للمساءلة وأولئك الذين هم في مواقع الرقابة .

واشار (Han & Demircioglu,2016:3) الى ان المسؤولية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمساءلة ، بحيث يتم استخدام المصطلحين في كثير من الأحيان بشكل مشترك أو متبادل في الممارسة والبحوث, ولكن من

الناحية المفاهيمية تختلف المسؤولية بوضوح عن المساءلة إذ أدرك الباحثين عمومًا أنها بنيات منفصلة كون المسؤولية عنصر أو عامل ضمن مفهوم أوسع للمساءلة، حيث تشير المسؤولية ضمنيًا إلى التأثير السببي الشخصي على حدث أو إحساس داخلي بالواجب ، ولكنها لا تستوجب وجود مشرفين لمراقبة الفرد الذي يعد عاملاً حاسماً في مفهوم المساءلة، بالإضافة إلى ذلك لا يتضمن مفهوم المسؤولية توقعات التقييم (مكافاة أو عقوبة) بينما المساءلة المحسوسة هي العملية الخارجية والاجتماعية والعامّة للتعنب بالسلوك أو الاداء واجراء التقييم بناءً عليها ، كما تعد المسؤولية عنصر ضروري في عملية مساءلة الأفراد عن سلوكهم سواء كان الفرد مسؤولاً عن نفسه فقط أو ان يصبح مسؤولاً أمام المشرفين ، فهذه مسألة منفصلة ، بحيث يؤدي المفهومين إلى نتائج مختلفة للأفراد .

ويرى (McGrath&Whitty,2017:5) أن تحمل المسؤولية لا يعني بالضرورة أنه سيُطلب من الفرد تقديم تبرير أو تقرير عن عملة لأنه بمجرد القيام بالإجراء يفي بالمسؤولية التي يتحملها الفرد ، اما بالنسبة للمساءلة فإن التبرير يشكل عنصراً رئيسياً فيها ، حيث يتخذ التبرير أشكالاً مختلفة حسب نوع وطبيعة اللوائح والمعايير الخاصة بالمنظمة ، بالإضافة الى ان المسؤولية يمكن تفويضها للآخرين اما المساءلة فلا يمكن تفويضها لأي شخص اخر .

عرف (Ifeoma et al.,2019:18) المساءلة في مكان العمل على أنها شعور بالالتزام من قبل الفاعل لتقديم تبرير لأفعاله لفرد آخر عادة ما يكون رئيساً أو مشرفاً مباشراً عن العمل، باتباع نفس القواعد والمعايير والاسس المعتمدة في المنظمة ، بمعنى اخر ان فرداً واحدا يضع معايير المسؤولية بينما يقبلها الآخر، لذلك فهو يرى المساءلة إجراء يتم بموجبه تحميل الفرد الاخر المسؤولية والمساءلة عن أدائه ، ويصف (Royle et al.,2005:55) المساءلة في مكان العمل على انها اداة تواصلية رقابية تربط الأنظمة الاجتماعية والإدارية ببعضها البعض ، اذ يتم من خلالها تحميل الأفراد المسؤولية عن أفعالهم ، وبالتالي الحفاظ على النظام الاجتماعي والاداري السليم، ومن وجهة نظر اخرى يشار الى المساءلة في مكان العمل على انها علاقة اجتماعية (ضمنيًا على الأقل) ، وتقييم محتمل من قبل الذات أو الآخرين ، أي انها اداة ذات وجهين ينظر عن طريقها للمكافاة او العقوبة.

ويضيف (Lanivich et al.,2010:426) بان المساءلة في مكان العمل هي توقعًا ضمنيًا أو صريحًا بأن قرارات الفرد أو أفعاله ستخضع للتقييم من قبل المسؤول المباشر في العمل مع الاعتقاد بوجود إمكانية لتلقي الفرد إما مكافآت أو عقوبات بناءً على هذا التقييم المتوقع .

وينقل (Mero et al.,2007:224) ان المساءلة في مكان العمل هي المسؤولية أمام المنظمة لأداء ما يصل إلى معايير وقواعد محدده ، وبالتالي الوفاء بالالتزامات والواجبات والتوقعات والاهداف الأخرى ، كما يُنظر إلى المساءلة على أنها اداة صلة بين صانعي القرار والنظام الاجتماعي الذي ينتمون إليه

الأفراد العاملين ، حيث تخلق المساءلة إمكانية تحديد الهوية داخل النظام الاجتماعي من خلال ربط الأفراد بقراراتهم وسلوكهم وجميع أفعالهم داخل المنظمة وأن جوهر هذا الارتباط هو أن الأفراد الخاضعين للمساءلة يحتاجون إلى التأكد من أن الأفراد الذين يقومون بمسائلتهم يواصلون النظر إليهم بإيجابية. وبالتالي ، فإن الافتراض الأساسي هو أن الأفراد الذين يخضعون للمساءلة عن قراراتهم لديهم الدافع للحفاظ على الموافقة والاحترام للأفراد المسؤولين ، كذلك يُنظر إليهم على أنهم سياسيون يتصرفون بطرق تعمل على تحسين وضعهم داخل المنظمة .

وينقل (Bovens et al.,2008 :225) بان المساءلة هي واحدة من تلك المفاهيم الذهبية التي لا يمكن لأحد تجاهلها لذلك عرفها على أنها العلاقة بين الفاعل والمشرف ، حيث يلتزم الفاعل بشرح وتبرير سلوكه ، ويمكن للمشرف أن يطرح أسئلة ويصدر أحكاماً سلبية أو إيجابية حسب نوع التقييم ، إذ يُنظر إليها على نطاق واسع على أنها أداة رقابية بيد من لديهم السلطة لإجبار الأفراد على قول الحقيقة ، بالإضافة إلى دورها الفعال في السيطرة والمراقبة والاعتماد والتخطيط والتحكم والحفاظ على معايير السلوك المناسبة.

جدول (2) بعض تعاريف المساءلة في مكان العمل

ت	التعريف	المصدر
1	تعرف المساءلة على أنها الوسيلة التي تستطيع من خلالها المنظمات ان تدير جميع السلوكيات والافعال والتوقعات المتنوعة المتولدة داخل المنظمة .	(Romzek & Dubnick, 1987: 228)
2	هي اداة توجيه وتحفيز الرغبة لدى الافراد في التصرف بطريقة تتوافق مع القواعد والمعايير والتوقعات والوفاء بالالتزامات التنظيمية .	(Hopper et al.,1998:502)
3	تشير المساءلة الى عملية دفاع الافراد عن سلوكياتهم وافعالهم أو تبريرها لأفراد لديهم سلطة المكافأة أو العقوبة ، حيث يُنظر إلى المكافآت أو العقوبات على أنها تتوقف على تلك التقييمات .	(Beu,2001:61)
4	توفر المساءلة جسراً من الفرد إلى المنظمة ،اذ تشكل رابطاً بين الأفراد وعلاقات السلطة التي يعملون وينتمون اليها والتي من خلالها يمكن للأفراد فهم اهداف ومعايير المنظمة التي يجب الاهتمام والالتزام فيها .	(Royle et al.,2005:54)
5	تمثل المساءلة شكلاً من أشكال الرقابة التنظيمية	(Ranf et al.,2007:673)

	والمصممة لضبط وتوجيه السلوك في اتجاهات تنظيميه محدد	
(Hall et al.,2007:406)	هي الية توجيه السلوك الفردي في المنظمة باتجاهات وظيفية محددة تنظيميًا ومناسبة لتحقيق اهداف المنظمة	6
(Bovens et al.,2008:227)	هي مجموعه واسعه من المواد والقوانين والاجراءات والتي يحدد من خلالها معايير السلوك الإداري المرغوب فيه داخل المنظمة.	7
(Dubnick& Frederickson,2009 :45)	هي اداة رقابية تستخدم لتحفيز الأداء من خلال التحكم والإشراف هدفها اصلاح العمل في المنظمات وفرض السلوك الأخلاقي	8
Cavoukian et (al.,2010:408)	المساءلة هي الالتزام أو الرغبة في إظهار وتحمل المسؤولية عن الأداء في ضوء التوقعات المتفق عليها.	9
(Brownlee& Motowidlo,2011:25)	تشير المساءلة في مكان العمل الى التوقع الضمني أو الصريح بأنه يمكن استدعاء الفرد لشرح سلوكه ومعتقداته ومشاعره وأفعاله للآخرين	10
(Hall et al.,2015)	هي توقع متصور بأن قرارات الفرد أو أفعاله سيتم تقييمها من قبل شخص بارز وأن المكافآت أو العقوبات يعتقد أنها تتوقف على هذا التقييم المتوقع	11
(Vesey et al.,2019:23)	تعرف المساءلة على أنها الحاجة إلى تبرير أو الدفاع عن أفعال الشخص للفرد المسؤول الذي لديه مكافأة محتملة أو سلطة عقابية .	12
(Han & Hong,2019:5)	تشير المساءلة إلى مدى ملاحظة وتقييم سلوكيات الفرد من قبل الآخرين مع احتمال مكافآت او عقوبات مهمة تعتمد على تلك التقييمات.	13
Al-Jubouri et (al.,2020:86)	هي الاداة التي يمكن من خلالها الحفاظ على القوانين والمعايير واللوائح والالتزام بها ، والتي تعتبر الهدف الرئيسي لتحقيق اهداف المنظمة	14
	المساءلة هي العلاقة بين الفاعل والجهة الرقابية ، حيث	15

(Cornelese ,2020:12)	يلتزم الفاعل بشرح وتبريره السلوك ، اذ يمكن للجهة الرقابية طرح الأسئلة وإصدار الأحكام وقد يواجه الفاعل عواقب ايجابية او سلبية	
Rn et al.,2021:258	هي اداة لحماية المنظمة وموظفيها من التقاضي وتحفيز الافراد للالتزام وتجنب الأحداث السلبية والاهتمام بالسلامة والاستقرار داخل المنظمة	16

من خلال ما تقدم يمكن ان نحدد اهم المرتكزات الفكرية التي اعتمد عليها الباحثون في بيان البيئة المفاهيمية للمساءلة في مكان العمل وكالاتي :

1. تستلزم عملية إجراء المساءلة وجود نظام للتقييم يتضمن مجموعه من القواعد والمعايير اللازمة لتقييم السلوك او الاداء والذي تم من خلاله تحديد الفجوة بين النتائج الفعلية المتوقعة .
2. فهم وادراك الأفراد لمتطلبات المساءلة في مكان العمل , حيث يتوقعون بأنه سوف يتم تقييم أدائهم من قبل شخص آخر وفقاً لبعض القواعد الأساسية المعيارية مع بعض النتائج الضمنية وبالتالي يجب عليهم تقديم أسباب لما يقولون أو يفعلون .
3. تعتمد المساءلة في مكان العمل على مدى ملاحظة سلوكيات الافراد وتقييمها من قبل الآخرين ، مع توقع حدوث مكافآت او عقوبات تعتمد على تلك التقييمات .
4. يعتمد تأثير آليات المساءلة على السلوك الفردي على قبول الأفراد لسلطة صاحب الحساب, اذ لن يغير الأفراد سلوكهم نتيجة لهذه الآليات إلا عندما يتوقعون مساءلة مستقبلية أمام جهة المساءلة مثل المديرين او المشرفين او اصحاب المصلحة
5. إن تصورات المساءلة المستقبلية التي يحملها مقدمو الحسابات هي نتيجة لاستيعاب المعايير الرسمية , كما تجدر الاشارة الى ان التنشئة الاجتماعية هي المفتاح في تشكيل فعالية آليات المساءلة.
6. تعد المساءلة في مكان العمل اداة لحماية المنظمة والافراد من ارتكاب الاخطاء او اتباع سلوكيات غير اخلاقية وكذلك تجنب المنظمة الدعاوى القضائية والمساءلة الخارجية .

ويرى الباحث بان المساءلة في مكان العمل تمثل " اداة رقابية وتحفيزية يمكن للمنظمة استخدامها لحماية معاييرها التنظيمية والحفاظ على تطبيق القوانين بالشكل الصحيح بالإضافة الى تحفيز الأفراد للعمل بجودة عالية من خلال تحفيزهم بتقديم مكافاة او عقوبة حسب نوع التقييمات المقدمة من قبلهم " .

ثانيا : اهمية المسائلة في مكان العمل

تعد المساءلة في مكان العمل وسيلة يمكن من خلالها ان يتحمل الأفراد والمنظمات المسؤولية عن أدايمهم ، بحيث يؤدي ذلك إلى اطمئنان من يتعامل معهم الى ان الأمور تجري للصالح العام ووفق المعايير

المرسومة، كون المساءلة تهدف إلى تعظيم وتحفيز الممارسات الجيدة وتحجيم الممارسات (Hammound,1999:14).

ويرى (Hall et al.,2015:3) ان المساءلة في مكان العمل تمثل جانب أساسي ومهم في جميع المجتمعات والمنظمات , اذ بدون المساءلة سيتصرف الأفراد بغض النظر عن العواقب التي يفرضها عليهم الآخرون فإذا لم يكن للمجموعات والمنظمات أي قدرات للمساءلة فإن الأنشطة المنسقة والمنظمة ستكون صعبة وستجد المنظمات صعوبة في العمل بكفاءة , لذلك بدأ الاهتمام بالمساءلة منذ العصور القديمة اذ كان يرى أفلاطون بأنه بدون المساءلة عن أفعالنا سوف نتصرف جميعًا بشكل غير عادل وسنخالف المعايير التنظيمية , كما تجدر الإشارة الى انه في الآونة الأخيرة تم ربط العديد من الفساح السياسية وخسارة الشركات بالفشل في المساءلة او ضعف المساءلة ومع ذلك هذا لا يعني أن المساءلة إيجابية عالميًا في جميع الحالات فان المساءلة لها جانب مظلم في حالة استخدامها بشكل مفرط اذ يمكن ان تؤدي الى عواقب سلبية مثل الاحباط والقلق والتوتر والاعتراب وعدم الانتاجية بكفاءة لذلك اكد الباحثين على ان المساءلة المفرطة أو الضئيلة يمكن أن تكون ضارة , ويصف (Hall,2005:1) المساءلة على أنها "الاداة التي يمكن من خلالها ربط الأنظمة الاجتماعية مع بعضها البعض , بمعنى أنه إذا لم يكن الأفراد مسؤولين عن سلوكهم فلن تكون هناك توقعات مشتركة ولا أساس للنظام الاجتماعي , وبالتالي بدون المساءلة سيكون من المستحيل الحفاظ على أي شكل من أشكال النظام الاجتماعي

كما ينقل (Han &Hong,2019:7) بأن المساءلة في مكان العمل تتضمن آليات لإنشاء وإدارة الالتزامات المتبادلة بين المنظمة وموظفيها للحث على السلوك والنتائج المناسبة , لذلك يرى Brees et al.,2020:2) بان المساءلة في مكان العمل تبقى مفهومًا أساسيًا ومهما يؤثر على تصورات الافراد وسلوكياتهم والديناميكيات الاجتماعية للحياة التنظيمية اليومية , كما تجدر الإشارة الى ان اغلب الباحثون اتفقوا بأن المساءلة لها خصائص استباقية وتفاعلية مما يشير إلى أن الموظفين يتعاملون مع الضغوطات التنظيمية باعتبارها تحديات يجدر التغلب عليها اما التهديدات المحتملة فيجب تجنبها, بالإضافة الى احتمالية ان يتابعوا الافراد وبشكل استباقي أهداف عملهم وأهدافهم في السعي الإيجابي لتحقيق النجاح والتميز والمكافآت، أو التعامل بشكل تفاعلي مع عقلية قلقة ودفاعية لتجنب المسؤولية وعدم الانخراط في العمل بشكل جيد , كما اكد (Hatch,2013:117) الى ان أنظمة المساءلة بشكل عام تشير إلى الآليات والأدوات المستخدمة لضمان وفاء الأفراد والجماعات والمنظمات والمؤسسات بالالتزاماتهم

ويرى (Bovens,2014:954) بان المساءلة في الواقع أداة فعالة في تحقيق الحوكمة المسؤولة, حيث تضمن قواعد المساءلة ابقاء الافراد أو المنظمات على الطريق الصحيح , كما تعتبر المساءلة مهمة أيضًا لأنها تساهم في شرعية الحوكمة العامة للمنظمات . كذلك يمكن ان توفر المساءلة التنفيس العام للأفراد بشكل خاص , حيث يساعد تقديم الحساب العام في إنهاء حالة الصراع او التوتر والقلق لدى الفرد

باعتبار المساءلة منبرًا للتعبير عن مظالمهم وبيان حقيقه واسباب الخطأ او الفشل من خلال تبرير سلوكهم . كما يمكن أن تعمل آليات المساءلة أيضًا كأداة للحث على التفكير والتعلم وتحسين الاداء لأنها توفر تغذية عكسية خارجية حول الآثار المقصودة وغير المقصودة لسياساتها , حيث إن إمكانية فرض عقوبات او منح مكافاة في حالة حدوث أخطاء او أوجه قصور او تحقيق انجاز مميز تحفز الافراد على البحث عن طرق أكثر ذكاءً لتنظيم أعمالهم. علاوة على ذلك فإن الطبيعة العامة لعملية المساءلة تعلم الافراد في المواقف المماثلة ما هو متوقع منهم وما الذي يصلح وما لا يصلح .

ويشير (Hochwarter et al.,2005:519) الى ان المساءلة بناءً لديه القدرة على امتلاك ارتباطات مباشرة إيجابية وسلبية مع مواقف وسلوكيات العمل المهمة , نظرًا لأن أولئك الذين يخضعون للمساءلة يفترضون أن أنشطتهم الوظيفية سيتم فحصها عن كثب ومن المحتمل أن يتم استجوابها , اذ يمكن للمساءلة ان تؤدي الى تنبؤات بمستويات أعلى من المشاركة ومشاركة أكبر في سلوك المواطنه , كما اشار الى ان عدم وجود شعور بالمساءلة ينتج عنه فوضى , لذلك يُفترض وجود مستوى أمثل للمساءلة يمكن من خلاله تحقيق نتائج ايجابية للمنظمة , اذ يتوقع ان المساءلة القليل جدًا أو المفرطة يمكن ان تؤدي الى نتائج سلبية غير مرغوب فيها , حيث ان الشعور الشديد بالمساءلة يؤدي الى نتائج سلبية لأن الموظفين يشعرون أنهم يخضعون لرقابة مفرطة , وبالتالي يؤدي الى زيادة الضغط أو التوتر او القلق ,في حين ان ضعف المساءلة او غيابها قد يؤدي الى حدوث فوضى وانتهاك واضح وصريح لمعايير المنظمة وقواعدها التنظيمية لذلك يجب على المنظمات الحفاظ على مستوى امثل للمساءلة لتحقيق نتائج ايجابية افضل .

ويشير (Aucoin & Heintzman,2000:47-54) الى ان المساءلة في مكان العمل تتضمن ثلاث وظائف رئيسية هما (المساءلة كعنصر تحكم , المساءلة كضمان , المساءلة كتحسين مستمر) وادناه توضيح لكل منها :

1. **المساءلة كعنصر تحكم** : تكمن وظيفة التحكم في المساءلة في صميم المساءلة الديمقراطية في جميع النماذج القانونية الرئيسية لأن كل منها بطريقته الخاصة يسعى إلى ضمان عدم إساءة استخدام السلطات الرسمية للمنظمة , وبالتالي تعمل مجموعة من عمليات وآليات المساءلة على التحكم في ممارسة السلطة , كما تؤدي المساءلة إلى تعزيز الشفافية والإفصاح الكامل في تبني إدارة الأداء وأنظمة إعداد التقارير لإدارة المخرجات والنتائج, وفي المقابل ينبغي الاهتمام بالعدالة او الإنصاف والحياد في استخدام السلطة , بالإضافة الى زيادة الاهتمام بتخطيط المخاطر وإدارتها , حيث لا يوجد نظام رقابي قادر على القضاء على المخاطر الا انه يمكن تقليل تجنبها او تقليلها الى اقصى حد ممكن , اذ ان اغلب الكوارث والفضائح إن لم يكن معظمها حدثت في ظل أنظمة كانت لا تمتلك

قواعد مساءلة منظمه وتتبع انظمة شديدة المركزية في ضوابطها. Aucoin & Heintzman, 2000:47)

ويؤكد (Merchant & Otley, 2007:786) أنه من خلال التحكم يمكن للمديرين اتخاذ عدة أنواع من الخطوات لإبقاء مؤسساتهم على المسار الصحيح بشكل موثوق , بمعنى آخر يقومون بتنفيذ ما يسمى "بالضوابط" , إذ تأتي الضوابط في أشكال عديدة من إجراءات التشغيل البسيطة إلى العمليات التفصيلية , مثل مراجعات تقييم الأداء التي تنطوي على جهود العديد من الافراد وعلى مدى فترات زمنية طويلة, كما طبق مؤلفو التحكم أيضاً أطر عملهم في مجموعة متنوعة من الإعدادات للرقابة التنظيمية الشاملة وللتحكم في مناطق تشغيلية محددة مثل ضوابط المخزون وضوابط التكلفة وضوابط العملية , ولغرض ضمان كل ما تقدم من اساليب وضوابط التحكم يجب تفعيل وسائل المساءلة لضمان تحقيق الاهداف المطلوبة .

2. **المساءلة كضمان :** تحتاج المنظمات واصحاب المصلحة والحكومات بشكل عام إلى التأكد من استخدام السلطة العامة والموارد بطرق تلتزم بالقانون والمعايير والسياسة العامة بغض النظر عن توزيع السلطة والمسؤولية , وبالتالي فان نظام المساءلة الفعال ضروري لتوفير ضمانات للمديرين بأن الافراد قادرين على الايفاء بمسؤولياتهم على النحو المنشود وإلا فإن هناك عجز في المساءلة, كما ان هناك نوعان من المتطلبات الهامة للضمان التي يجب الاعتراف بها إذا أريد تحسين المساءلة عن الأداء الأول هو أن الضمان يجب أن يشمل أكثر من مجرد الامتثال لأنظمة الأداء الرسمية وأن يكونوا الافراد مسؤولين عن جميع سلوكياتهم الشخصية والعامة , الشرط الثاني لضمان الجودة هو الحاجة إلى توفير (بطاقة أداء متوازنة) لضمان شمول جميع الأبعاد الحاسمة للأداء في عمليات المساءلة (Aucoin & Heintzman, 2000: 448).

3. **المساءلة كتحسين مستمر :** هي العملية التي تصبح من خلالها تقييمات الأداء مقبولة ومحفزة لتعزيز التحسينات المستمرة في السياسة أو التنظيم أو الإدارة .بالإضافة الى ان هذه الوظيفة تعتبر الأهم مقارنة بالوظائف السابقة لأن التحكم والضمان يعتبران مشغولان بشكل مفرط بدراسة الوظائف السلبية والعمل على معالجتها , إذ يتم وضع المساءلة باعتبارها تحسناً مستمراً بشكل صريح أو ضمني كونها اداة رقابية فعالة لتحسين الاداء و تطوير المنظمة , وكذلك توضع كأداة لإصلاح للمساءلة نفسها.

وينقل (Al-Jubouri et al., 2020:8679) ان المصادر الأدبية الحديثة اكتشفت ان للمساءلة في مكان العمل قيمة أساسية للحوكمة الرشيدة في المنظمات كما انها تعد العنصر الرئيسي لإصلاح الإدارة العامة ,بالإضافة الى ذلك يمكن تلخيص اهميه المساءلة بالنقاط ادناه :

1. تمثل المساءلة أحد الجوانب الأساسية الرئيسية للمنظمات التي تطمح الى الحصول على الأداء السليم , كما أنها توفر رقابة أكبر لأصحاب المصلحة او المديرين

2. تساعد في الحفاظ على فعالية الافراد من خلال التزامهم بالقواعد والمعايير التنظيمية وبالتالي تحقيق الأداء وفقاً للمعيار المتوقع ,كذلك تشير المساءلة إلى أن أداء العمل يجب أن يتم بشكل احترافي.
3. يمكن أن تلعب المساءلة دوراً مهماً في تطوير ثقة الأفراد والحفاظ عليها ، من خلال تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم.
4. يمكن أن تقلل المساءلة من عدم تناسق المعلومات وقتتها ، والذي من المحتمل أن يؤثر على الاهتمام بالمشاركة في العمل وكذلك يكون عائقاً أمام بناء الثقة .
5. تساعد في الحفاظ على القوانين والمعايير واللوائح والالتزام بها ، والتي تعتبر الهدف الرئيسي في تحقيق اهداف المنظمة
6. هي آلية مهمة لمنع وكشف الفساد وإساءة استخدام السلطات العامة من خلال وضع ضوابط وقواعد لترشيد وضبط العمل في المنظمة . (Bovens,2014:955)
7. تعد آليات المساءلة أدوات مهمة للحكم وتقييم السلوك ، واستخدام المكافأة او العقوبة حسب نتيجة التقييم ، كما تهدف المساءلة الى تحسين النتائج التنظيمية والتخلي عن السلوك غير المرغوب فيه ، بالإضافة الى ذلك فإن آليات المساءلة لها وظيفة مهمة في تأمين السيطرة الديمقراطية والدستورية.(Overman,2021:12)
8. تساعد الافراد على فهم أهداف العمل والمنظمة بشكل عام ، وإشراك الأفراد والجماعات في عمليات تحسين الجودة ، وتعزيز المساهمة الذاتية وضمان الأداء من خلال المراقبة المستمرة من النظام ، وبالتالي المساهمة في التميز التنظيمي, اذ تعد المساءلة المعيار الوحيد الذي يجعل (المدير / الموظف) يعمل على النحو الأمثل للوفاء بمسؤولياته.(Aithal,2021:12)

ثالثاً: بيئة المسائلة في مكان العمل

تتكون بيئة المسائلة في مكان العمل من القوى الاجتماعية والعلاقات واللوائح والسياسات التنظيمية والعديد من العوامل البيئية الأخرى, حيث تؤثر هذه العوامل على تصورات الفرد فيما يتعلق بالمساءلة (Vesey et al,2019:24) , ولكي يكون للمساءلة تأثير على السلوك يجب أن يكون هناك نظام مكافأة أو عقاب مرتبط يجعل التقييمات ذات مغزى للفرد لذلك يمكن أن تكون المساءلة صريحة في السياسات والممارسات التنظيمية بالإضافة إلى كونها ضمنية في التوقعات المعيارية الاجتماعية Frink & Klimoski ,2004:3)

ويمكن فهم بيئة المسائلة في مكان العمل من خلال فحص أربعة مكونات فرعية هي (مصدر المساءلة ، تركيز المساءلة ، بروز المساءلة ، كثافة المساءلة) (Hall et al.,.2015:6) (al,2019:24-25) (Vesey et وادناه توضيح لكل منها :

1. **مصدر المساءلة :** يشير إلى المصدر الذي تنشأ منه المساءلة, إذ يخضع الأفراد والمؤسسات لشروط مساءلة متعددة من مجموعة متنوعة من الافراد, حيث يشار إلى هذا باسم (شبكة المساءلة), إذ تشير الأبحاث إلى أن مصدر المسائلة يختلف من منظمة الى اخرى (على سبيل المثال ، فردا أو قسم أو سياسة, أو مدير مباشر أو صاحب مصلحة) والتي يشعر الأفراد من خلالها بالمساءلة بشكل أو بآخر, بالإضافة الى ذلك فإن مصدر المساءلة له تأثير مباشر على مقدار المساءلة التي يواجهها الموظفون ، والتي بدورها تمارس مستويات مختلفة من الضغط على السلوك واتخاذ القرار. على سبيل المثال , قد يتوقع الافراد ان يواجهون قدرًا أكبر من المساءلة اذا كان المصدر من كبار المديرين التنفيذيين مقارنة بالمدراء التنفيذيين من المستوى الأدنى(Vesey et al.,2019:24) , لذلك فان عملية التركيز على المساءلة قد يخلق بيئة عمل ايجابية مما يؤسس سياقاً ونهجاً يحد من المتهورة والسلوكيات غير الأخلاقية (Hall et al.,2015:6)
2. **تركيز المساءلة :** تشير إلى درجة مساءلة الأفراد عن عمليات اتخاذ القرار المتعلقة بنتائج عملهم , بشكل عام يمكن تقسيم المساءلة إلى نوعين هما (العملية والنتيجة) :
 - أ- **عملية المساءلة:** تحمل الأفراد المسؤولية عن الإجراءات والعمليات التي اتبعوها عند اتخاذ القرارات أو اتخاذ الإجراءات.
 - ب- **نتيجة المساءلة :** تشير المساءلة عن النتائج إلى مساءلة الأفراد فقط عن نتيجة الإجراءات والعمليات التي اتبعوها في اجراء معين ، بغض النظر عن الوسائل المستخدمة لتحقيق تلك النتيجة
3. **بروز المساءلة :** يمكن فهم بروز المساءلة على أنه الدرجة التي يشعر بها الافراد بأنهم مسؤولون عن النتائج المهمة , إذ يُعتقد أن الأفراد والمنظمات يواجهون ضغوطاً أكبر في المساءلة عندما يكون لقراراتهم تأثير كبير أو واسع النطاق , على سبيل المثال , من المتوقع أن يشعر الطبيب بالمسؤولية تجاه مريض أكثر من الممرضة أو كاتب الملفات الطبية. والسبب هو أن الطبيب مسؤول عن اتخاذ القرارات المتعلقة مباشرة برعاية المريض ، بينما تقدم الممرضة وكاتب الملفات خدمات إضافية , بالمقارنة مع الممرضة أو كاتب الملفات الطبية فإن قرارات الطبيب لها تأثير أكبر بكثير على الشفاء العام للمريض , والنتيجة النهائية هي أن الطبيب يميل إلى اختبار قدر أكبر من بروز المساءلة. (Vesey et al,2019:24) , كما توصف المساءلة على انها مدى مساءلة الأفراد عن النتائج المهمة, إذ يُعتقد أن الأفراد سوف ينخرطون في المزيد من الجهود المعرفية وسيكونون أكثر حرصاً إذا اعتقدوا أن قراراتهم أو أفعالهم لها أهمية. (Hall et al.,2015:7)
4. **شدة المساءلة :** هي المستوى الذي يكون فيه الشخص مسؤولاً أمام العديد من المكونات أو يكون مسؤولاً عن نتائج متعددة , إذ يعمل جميع الأفراد والمنظمات ضمن شبكة من المساءلة , على سبيل المثال ، المنظمات مسؤولة أمام الموظفين والهيئات الحكومية ومجموعات النقابات وحملة الأسهم وأصحاب المصلحة الآخرين. وبالمثل ، فإن الموظفين مسؤولون أمام مديريهم وزملائهم في العمل

والزبائن والأقسام وكذلك مسؤولون امام انفسهم ، فكلما كان النظام أكثر تعقيداً ومنسجماً بإحكام ، زاد ضغط المساءلة الذي قد يتعرض له الفرد. (Vesey et al,2019:25) , كما ان شدة المساءلة تمثل مدى مسؤولية الأفراد أمام مصادر متعددة لأمر متعددة , وبالتالي سوف تعمل المساءلة كعامل ضغط محتمل , اذ وجد ان المساءلة مرتبطة بشكل إيجابي بالتوتر الوظيفي والإرهاق العاطفي والمزاج المكتئب في العمل. حيث وُصفت عملية التوفيق بين المسؤوليات المتعددة أمام جماهير متعددة على أنه "شبكة من المسؤوليات" يواجه جميع الأفراد في العمل , لذلك يؤدي الضغط الزائد في المساءلة إلى استجابات ضارة في حين أن المستويات المتوسطة او المعتدلة قد تزيد من الإثارة والاهتمام بالعمل (Hall et al.,2015:7) .

رابعا : العناصر الأساسية للمساءلة:

يعد السلوك البشري ظاهرة معقدة تختلف من فرد الى اخر وعلى هذا النحو لا يتصرف جميع الأفراد بالطريقة نفسها عندما يواجهون مواقف مساءلة متطابقة , اذ تم استخدام نظرية الوكالة لشرح أن الأفراد سوف يزيدون من منفعتهم الخاصة إلى الحد الذي تسمح به القيود المفروضة عليهم ، وبالتالي فإن مثل هذه القيود (المسؤوليات) ضرورية للحد من السلوكيات الغير المرغوب فيها Jensen & Meckling (1976:323) , كما تنص نظرية التحكم التنظيمي على أن الأفراد يخضعون للمكافآت والعقوبات بناءً على مقارنة أدائهم الفعلي بالمعايير المعمول بها ، وبالتالي ينتج السلوك من آليات التحكم بما في ذلك القدرة على المحاسبة (Beu,2001:61) , ويشير (Han & Hong,2016:6) الى ان المساءلة يمكن ان تستخدم كعامل وقائي لتقويم السلوك لدى الافراد ، اذ يمكن من خلالها منع الأداء او الفعل السيئ عن طريق تحديد العقوبات لذلك .

ويرى (Cavoukian et al.,2010:409) بانه لكي تتمتع المنظمة بالقدرة على اثبات رغبتها في تلبية التوقعات بناءً على الاطر القانونية والتنظيمية ، يجب عليها أن تتحكم في جميع جوانب الخصوصية وحمايه المعلومات و منع السلوكيات السلبية والمنحرفة داخلها وينعكس هذا في اتباع العناصر الأساسية للمساءلة:

1. التزام المنظمة بالمساءلة وتبني سياسات داخلية تتفق مع المعايير الخارجية.
2. اتباع آليات لوضع سياسات المساءلة موضع التنفيذ ، بما في ذلك الأدوات والتدريب والتعليم
3. تفعيل نظم الرقابة الداخلية المستمرة ومراجعات التأكيد والتحقق الخارجي
4. الالتزام بالشفافية وآليات المشاركة الفردية
5. تحديد وسائل المعالجة والتنفيذ الخارجي.

وينقل (Vian,2020:2) بان المساءلة تشير إلى التزام ممن هم في السلطة بالشرح والتوضيح وجعل معنى المساءلة مفهومة ومساعدة الافراد في ادراك مدى تحمل المسؤولية عن قراراتهم وأفعالهم وأدائهم

, إذ ان الافراد مسؤولون عن التصرف وفقاً للمعايير والالتزامات المعلنة في شكل قوانين ولوائح ومبادئ توجيهية وإجراءات وسياسات حيث اشار الى وجود ثلاثة عناصر للمساءلة:

1. **المسؤولية:** عملية تحمل الفرد نتيجة التزاماته وقراراته واختياراته سواء كانت ايجابية او سلبية .
2. **التنفيذ:** هو عمليه قيام الافراد بأداء مجموعة من المهام والعمليات المنصوص عليها في خطة العمل ضمن المعايير والقواعد التنظيمية المعدة مسبقاً .
3. **التجاوب:** يشير الى استعداد المسؤولين للاستجابة للمطالب المقدمة ضمن سقف ومعيار محدد . بمعنى اخر يشير التجاوب الى قدرة فرد أو نظام أو وحدة وظيفية على إكمال المهام المنوطة بها ضمن فترة زمنية محددة .

خامساً : خصائص المساءلة في مكان العمل :

تتكون المساءلة في مكان العمل من ستة خصائص رئيسية يمكن من خلالها تحديد اهمية المساءلة ودورها في ادارة المنظمات بشكل متميز , علاوة على ذلك ترتبط كل خاصية من خصائص المساءلة الستة منطقيًا بالحالة المعاصرة للأفراد العاملين والمنظمات . (Dubnick & Frederickson, 2009:45) (Han & Demircioglu, 2016:3) وادناه توضيح لكل منها :

1. **السيطرة او التحكم:** يفترض أن التسلسل الهرمي والإجراءات الموحدة والأوامر المطبقة من خلال المساءلة ستؤدي إلى قدر أكبر من السيطرة. وبالتالي يمكن اعتبار المساءلة شكلاً من أشكال الحكم والسيطرة في المنظمات الذي يعتمد على التفاعلات والآليات الاجتماعية الديناميكية التي تم إنشاؤها داخل المجتمع الأخلاقي .
2. **السلوك الأخلاقي:** تساعد المساءلة في مكان العمل على تفعيل السلوك الاخلاقي و منع الفساد والسلوك غير اللائق أو تحسينه أو تصحيحه من خلال آليات المساءلة الإجرائية.
3. **الاداء:** تشير الى أن الأفراد أو الجماعات الذين سيحاسبون على سلوكهم من خلال قياسات الأداء سيحققون أداءً أفضل.
4. **النزاهة:** يمكن من خلال المساءلة زيادة النزاهة الفردية او المؤسسية, وبالتالي جعل الأفراد أو المجموعات "أفضل" لأنهم أكثر عرضة للمساءلة, كما تتضمن المساءلة ضمن هذه الخاصية تعزيز تنمية ثقافات المساءلة داخل المجموعات أو المؤسسات
5. **الديموقراطية:** يفترض أن إنشاء إجراءات المساءلة الرأسية والأفقية سيؤدي إلى نتائج ديمقراطية.
6. **العدالة او الانصاف:** يفترض أن الفرصة للتماس العدالة في ضوء بعض الأعمال المزعومة أو الفعل المحتمل سيؤدي إلى العدالة أو الإنصاف.

سادسا : انواع المساءلة في مكان العمل

من خلال الاطلاع على بعض الدراسات والادبيات السابقة لوحظ ان المساءلة في مكان العمل تتكون من اربعة انواع رئيسية (حسب طبيعة المساءلة - حسب طريقة المساءلة - حسب استهداف المساءلة - حسب توجه المساءلة) وان وكل نوع من هذه الانواع يحتوي على انواع فرعية واخرى وادناه توضيح لكل منها:

1. **حسب طبيعة المساءلة** : تتكون المساءلة في مكان العمل حسب طبيعتها من اربعة أنواع فرعية موزعه بناءً على مصادر السلطة أو التحكم في المنظمة ودرجات مختلفة من الاستقلالية والسلطة التقديرية للطرف المسؤول عن تطبيق المساءلة (Dubnick & Frederickson,2009) (Romzek,2000) (Han& Demircioglu,2016) وادناه توضيح لكل منها :

أ- **المساءلة الهرمية(البيروقراطية)** : هي أكثر أنواع المساءلة التي يسهل التعرف عليها والتي تستند الى الإشراف الدقيق والمباشر وتؤكد على الامتثال للقواعد والتوجيهات التنظيمية سواء كانت صادرة من المشرف نفسه او من جهات عليا اخرى ضمن نفس المكون التنظيمي , حيث تتمثل السمات الرئيسية للمساءلة الهرمية في أن الفرد يتمتع بقدر ضئيل من حرية التصرف ويحصل على توجيهاته من داخل المنظمة ،بالإضافة الى ان المساءلة الهرمية تتضمن مجموعه واسعه من القواعد واللوائح والمعايير واستخدام الجداول الزمنية والتوجيهات الإشرافية وتقييمات الأداء السنوية . (Romzek,2000:419)

كما يضيف (Han& Demircioglu,2016:4) بان المساءلة البيروقراطية تتعلق بتوقعات الإدارة من أولئك الموجودين في قمة الهرم البيروقراطي , اذ يتوقع الافراد ان يفرض البيروقراطيون رفيعو المستوى عقوبات على الافراد العاملين إذا انتهكوا القواعد والمعايير ، وبالتالي فإن مصدر سيطرة المنظمة هو بيروقراطي , هذا يعني أن البيروقراطية هي مصدر قوي للمساءلة مقارنة بالمصادر القانونية والمهنية والسياسية .

ب- **المساءلة القانونية** : هي عملية مساءلة الافراد عن اي سلوك ينتهك القوانين و التشريعات والضوابط الدستورية المحددة ، والصفة الرئيسية للمساءلة القانونية هي ان التدقيق والتحقيق في السلوك يتم من قبل وحدة مستقلة ذات سلطه عليا وغالبا ما تكون محاكم قضائية. (Romzek,2000:419)

ويضيف (Han& Demircioglu,2016:4) المساءلة القانونية تُستخدم كآلية لإدارة التوقعات من الأطراف الخارجية مثل المنظمة الام أو المحاكم في وضع يمكنها من فرض والإشراف على القوانين ، وتفويضات السياسة ، والالتزامات المتناقضة ، وهي بالتحديد يتم تمييز التوقع على أنه رسمي وأقفي. وبالتالي ، فإن المصدر القانوني يتمتع بسلطة أكبر من المصادر الأخرى من حيث أنظمة المساءلة.

ت- **المساءلة المهنية** : يتجلى مفهوم المساءلة المهنية في ترتيبات العمل التي توفر درجات عالية من الاستقلالية وتراعي تقدير الأفراد الذين يتوقع منهم اتخاذ قراراتهم على أساس الممارسات الداخلية المناسبة , اذ يمكن أن تنبثق هذه القواعد العملية المقبولة من التنشئة الاجتماعية المهنية أو الاقتناع الشخصي أو التدريب التنظيمي أو الخبرة في العمل , عندما يحدث التقييم تميل معايير المساءلة إلى أن تكون موجهة نحو النتائج والتحقق فيما اذا كانت مطابقه للشروط والمعايير , مع مراعاة التأكد من أن قرارات الافراد متسقة مع الممارسات المقبولة , وكذلك امتثالهم للقواعد التفصيلية والتوجيهات التنظيمية (Romzek,2000:418)

ويضيف (Han& Demircioglu,2016:4) بان المساءلة المهنية تتطلب إدارة توقعات الاحتراف حيث تعتمد المنظمات العامة على موظفين مهرة وخبراء, يطلب هؤلاء الافراد من المديرين أن يتقوا بهم للقيام بأفضل عمل ممكن وأن يكونوا مسؤولين عن العمل الذي تم إنجازه بمكافأتهم أو معاقبتهم.

ث- **المساءلة السياسية** : تركز المساءلة السياسية على التنبؤ بتوقعات سلوك شخص آخر , والتي تتجاوز نطاق التزامات المرؤوس, اذ ان الأفراد الذين يعملون تحت هذا النوع من المساءلة لديهم السلطة التقديرية لتقرير ما إذا كان بإمكانهم تحقيق نتائج تفوق تصورات اصحاب المصلحة او المديرين والجمهور العام وما إلى ذلك , ويتحملون عواقب الفشل بشكل صريح ومباشر , ويسمى هذا النوع من المساءلة بالسياسية لأنه يعكس استجابة الافراد المعنيين لتصورات وتطلعات رؤسائهم وهو يشبه الى حد ما تطلعات المجتمع الذين يقومون بانتخاب مسؤولين ويتوقعون منهم تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم . (Romzek,2000:418)

ويضيف (Han& Demircioglu,2016:4) بان المساءلة السياسية تشمل إدارة توقعات الافراد المرشحين , يتعلق الأمر بالاستجابة أو تلبية مطالبهم / احتياجاتهم , لذلك يتمتع السياسيون بسلطة أكبر مقارنة بالمصادر الأخرى في هذا النوع من نظام المساءلة.

ومن خلال ما تقدم يمكن بيان العلاقة بين انواع المساءلة اعلاه من خلال الشكل التوضيحي أدناه , حيث نلاحظ تصنيف المساءلة إلى أربعة أنواع بناءً على مصادر مختلفة للسلطة أو السيطرة ودرجات مختلفة من الاستقلالية وحرية التقدير الممنوحة للطرف المسؤول , اذ تهدف الخطوط المقطوعة بين الخلايا إلى نقل النفاذية إلى الحدود بين هذه الفئات .

حيث تركز المساءلة السياسية على السلطة التقديرية (أو الاختيار) للتنبؤ والاستجابة لقرارات أو توقعات شخص آخر " تلك التي تقع خارج نطاق المشرف " ولكنها تتمتع بدرجة استقلالية منخفضة , اما المساءلة المهنية فغالبا ما يكون الأفراد الذين يعملون فيها لديهم انخفاض في حرية التصرف في تقرير ما إذا كان وكيفية الاستجابة لأصحاب المصلحة الرئيسيين مثل المسؤولين المنتخبين , ومجموعات العملاء , والجمهور العام , وما إلى ذلك, ويتحملون عواقب عدم الالتزام بشكل كافٍ بأصحاب المصلحة في العلاقات العامة. اما المساءلة الهرمية فتتمتع بدرجة استقلالية عالية جدا في

الاستجابة للتوقعات والقرارات الداخلية والتي غالباً ما تكون حسب التدرج الوظيفي او الهرمي لتوزيع السلطة داخل المنظمة , واخيراً المساءلة القانونية تتطلع للتنبؤ والاستجابة للقرارات الخارجية او توقعات طرف اخر خارج نطاق المشرف او المسؤول الداخل مع التمتع بدرجة عالية من الاستقلالية في تطبيق القانون والحد من السلوكيات السلبية التي تنتهك المعايير التنظيمية .

شكل (4)

انواع المساءلة في مكان العمل

مصدر التوقعات أو التحكم			
درجة الاستقلال	داخلي		خارجي
	مرتفع	المساءلة الهرمية	المساءلة القانونية
منخفض	المساءلة المهنية	المساءلة السياسية	

Source : Romzek,B.,(2000). Accountability of Congressional Staff. Journal of Public Administration Research and theory .

2. حسب طريقة المساءلة : تتكون المساءلة في مكان العمل حسب طريقتها من ثلاثة انواع فرعية

موزعه حسب طريقة تطبيقها وهما (المساءلة الحسابية , المساءلة السردية , المساءلة الشرطية) (

Cornelese,2020:6) وادناه توضيح لكل منها :

أ- **المساءلة الحسابية** : هي من اكثر انواع المساءلة شيوعاً , حيث يُطلب من خلالها تقديم تقرير

مفصل يلخص المواقف المحددة التي يتعين على الافراد الاستجابة لها , على سبيل المثال عندما

يُطلب من الفرد توضيح النسب المئوية لعدد الوحدات المنتجة او الاجراءات والقرارات المتخذة من

قبله لإداء واجبه ومدى صلتها بتحقيق اهداف المنظمة , مع هذا الشكل من المساءلة يتم تنظيم العمل

والأداء وتحديده في تعليمات مفصلة , اذ يركز على النتائج والجراءات القياسية والبروتوكولات

والمعايير (Cornelese,2020:6) , كما تتميز المساءلة الحسابية بانها سهلة ورخيصة وبسيطة

لجعلها مرئية للمجتمع . ولكن يعاب عليه بانها لا تلتقط العمل المهني بشكل كامل , اذ لكل مهنة

هدف خاص ومختلف عن المهن الاخرى حيث ان بعض الاهداف تكون معقدة وغير قابل للاختزال او

التحديد بشكل مطلق , كما يعاب عليها بانها توفر حساباً غير منطقي , وكذلك يُقال أيضاً أن المساءلة

الحسابية تخلق الاغتراب والوحدة في مكان العمل ، وتقلل من المسؤولية المهنية والسلوك الفعال ، وتحفز السلوكيات الضارة ، ونقص التعاطف . لذلك فإن هذا النوع من المساءلة تضر بالكرامة المهنية والنزاهة (Vriens et al., 2016:7)

ب- المساءلة السردية : هي المساءلة التي يقوم الافراد من خلالها بتقديم التبرير بشكل شرح ومناقشة لبيان أسباب القيام بسلوك معين , اذ ان هذا النوع من المساءلة يوفر مرونة كبيرة ويسمح بالحرية الكاملة للتعبير عن الراي , على سبيل المثال يقوم الفرد بشرح القواعد والمعايير التي تسند قيامه بفعل معين وكذلك يناقش الفوائد والنتائج المتوقعة للسلوك والقرارات البديلة المحتملة , كما يسمح هذا النوع من المساءلة بتقديم الاعتراضات (Cornelese,2020:6)

ويرى (Vriens et al., 2016:8) ان المساءلة السردية لها بعض المزايا على النقيض من المساءلة الحسابية, حيث توفر التوافق بين السياق التنظيمي وإمكانية إجراء شكل من أشكال الحوار, اذ تتيح للأفراد فرصة التواصل مع بعضهم البعض بشأن الأفكار والمواقف وما إلى ذلك ، وهذا مفيد جداً لتنمية القدرات والقابليات المهنية , من مساوئ المساءلة السردية , يصعب على بعض الافراد فهم كل المعلومات المعقدة عن العمل بالإضافة الى انه ليس جميع الافراد لديهم القدرة على التبرير بشكل مقنع او وبالتالي فان هذا الشكل من المساءلة ليس كافياً في خلق الثقة لجمهور أوسع .

ت- المساءلة الشرطية : تتضمن المساءلة الشرطية وصفا نموذجياً مثاليًا للسلوك المهني باعتباره سلوكًا له ثلاث خصائص: (1) ينطبق ويطور المعرفة المتخصصة بشكل أكبر ، (2) إنها تقنية مكثفة تعتمد على التقدير والتغذية الراجعة ، و (3) مكرسة لقيمة مجتمعية (Cornelese,2020:6) ، اذ يركز النهج الشرطي على الجانب المهني فقط ويأخذ شروط السلوك المهني كموضوع للحساب والمساءلة, تمامًا كما هو الحال مع الشكلين السابقين للمساءلة ، تتمتع المساءلة المشروطة ببعض المزايا اذ يوضح النهج الشرطي للمساءلة الدرجة التي يتم بها تحديد الأهداف للمهنيين ، كما أنه يساعد على تطبيق وزيادة وتطوير المعرفة المهنية, تتيح التكنولوجيا المكثفة القائمة على التقدير والتغذية المرتدة التشخيص والتقييم والعلاج حسب السياقات التنظيمية المعيارية ، كما أن للنهج المشروط للمساءلة بعض العيوب ابرزها هو يجب أن تهتم المنظمات أو المؤسسات أو الحكومة بالشروط التي يحتاجها الافراد من أجل القيام بعملهم بشكل صحيح ، لكن هذا لن يضمن نوعًا مثاليًا من السلوك المهني , على سبيل المثال ، في المنظمات يمكن تلبية الشروط ولكن لا يزال بإمكان الافراد القيام بأداء سيئ أو إظهار السلوك الانتهازي أو الإجرامي الصريح, كما يمكن للنهج الشرطي أيضًا التقليل من أهمية الأهداف الأخرى ، مثل الكفاءة والربحية والتوحيد والمساواة. (Vriens et al., 2016 : 3).

3. حسب استهداف المساءلة : تقسم المساءلة في مكان العمل حسب طبيعة الاستهداف الى نوعين رئيسيين هما (المساءلة الفردية , والمساءلة الجماعية) وادناه توضيح لكل منهما :

أ- **المساءلة الفردية** : هي المساءلة التي يتحمل فيها كل فرد مسؤولية تناسبية عن مساهمته الشخصية في السلوك الوارد من قبله , اذ بموجب هذا النهج يتم الحكم على كل فرد على أساس مساهمته الفعلية بدلاً من وضعها على أساس منصبه الرسمي وبالتالي سيجد الافراد أنه من المستحيل الاختباء خلف منظماتهم أو بعض مديريهم ، يعد هذا النهج سمة من سمات المساءلة المهنية, اذ في حالة الأخطاء يتم استدعاء الأفراد المذنبين للمساءلة من قبل المحكمة او المشرفين المباشرين حسب نوع الخطأ المرتكب والتي تحاول أن تحدد بدقة إلى أي مدى يفى الأداء الفردي بالمعايير المهنية (Bovens,2007:459)

ب- **المساءلة الجماعية** : المنظمات هي عبارة عن مجموعات من الأفراد من الناحية النظرية يمكن للمسؤولين او المشرفين تطبيق استراتيجية جماعية للمساءلة واختيار أي عضو في المنظمة ومحاسبته شخصياً عن سلوك المنظمة ككل بحكم أنه عضو في المنظمة, حيث تكمن الصعوبة الرئيسية في المساءلة الجماعية في ملاءمتها الأخلاقية. اذ لا يمكن التوفيق بين الترتيبات الجماعية للمساءلة الشخصية والممارسات والحدس القانوني والأخلاقي السائد لجميع افراد المجموعة وبالتالي سوف يتحمل الجميع اخطاء الاخرين . (Bovens,2007:458)

4. **المساءلة حسب التوجه** : تقسم المساءلة في مكان العمل حسب التوجه الى نوعين (المساءلة الداخلية والمساءلة الخارجية) وأدناه توضيح لكل منها :

أ-**المساءلة الداخلية** : تشير المساءلة الداخلية إلى التنظيم الذاتي وفقاً للمعايير المهنية والقواعد الأخلاقية , وبالتالي تعتبر العامل الرئيسي الذي له التأثير المباشر على الفرد والمنظمة , إذ يمكن من خلالها الكشف عن ما هو متوقع من المكافأة والموافقة والقبول والعقوبات الشديدة في حالات الفشل والرفض , كما افتراض ان المساءلة لها تأثير على صنع القرار الفردي وأداء المهام ونتائج التحفيز أثناء عملية صنع القرار أو أداء مهمة ما ، حيث يقوم الفرد بتقييم أفعاله باستمرار, أثناء تقييم أفعاله يعد التفكير التأملي مهارة مطلوبة.(Orakcı et al.,2020:3)

ب- **المساءلة الخارجية** : تشير المساءلة الخارجية إلى التوقعات الخارجية التي أنشأتها بعض الآليات الخارجية او أصحاب العمل مثل القوانين والتدقيق الخارجي الرسمي ومراقبة وتقييم الأداء وأنظمة المكافأة المتبعة والممارسات التأديبية وأدلة الموظفين التي تصف السلوك وقواعد السلوك ، وأهداف المنظمة الرسمية(Orakcı et al.,2020:4) .

سابعا :أبعاد المساءلة في مكان العمل

بعد البحث والاطلاع على اهم الدراسات والأدبيات السابقة التي سلطت الضوء على مفهوم المساءلة في مكان العمل تبين هناك العديد من المقاييس التي يمكن ان تفسر مفهوم المساءلة في مكان العمل , اذ صور (Frink et al.,1998) المساءلة في مكان العمل على أنها بناء أحادي البعد وهو "الشعور

بالمساءلة" حيث يتكون هذا البعد من ثمانية أسئلة رئيسية يمكن خلالها قياس دور المساءلة في المنظمات , حيث تم أيضا اعتماد هذا الرأي من قبل الباحثين (Royle et Hochwarter, 2003, 2005), (Wallace & Johnson, 2011), (Breaux et al., 2009, 2008), (Keenan, 2008), (al., 2005), (Hall, 2005) (Hochwarter et al., 2007) (Brees et al., 2020)

اما (Patricia & Gary, 1996) فيرى ان المساءلة متعددة الأبعاد اذ تتكون من اربعة ابعاد هما (المساءلة غير الرسمية , المساءلة الرسمية , عملية المساءلة , مساءلة القرار) والمعتمد ايضا من قبل (Al-Jubouri et al., 2020) , في حين ان (Mackey et al., 2016) قد استخدم نموذج ثلاثي الأبعاد هما (الشعور بالمساءلة , تصورات الإشراف المسيء, تنمر زميل العمل) , ويشير (Han & Demircioglu, 2016) الى ان المساءلة تتكون من خمسة ابعاد هما (الشفافية , المسؤولية , الاحتمالية , الاستجابة , القدرة على التحكم)

اما (Han & Perry, 2020) فيرى ان المساءلة في مكان العمل تمثل ظاهرة ذات أهمية مركزية للمنظمات العامة , ومع ذلك كان حجم البحوث العلمية التي سلطت الضوء على هذا المفهوم متواضعا جدا نظرا لغياب التدابير الصحيحة للقياس , حيث ان المقياس المقاييس أحادية البعد وكذلك المقاييس الأخرى لا تعكس الجوانب المفاهيمية المتعددة لمساءلة الموظفين , والنتيجة هي نتائج غير متسقة لا تلتقط اشارات دقيقه لقياس المساءلة , لذلك تم تطوير مقياسا موثوقا وصالحا يتكون من خمسة أبعاد لقياس مساءلة الافراد في المنظمات العامة من خلال الدراسة بعنوان (مساءلة الموظفين: تطوير مقياس متعدد الأبعاد) , اذ يتميز هذا المقياس عن المقاييس السابقة من حيث أنه يلتقط الاشارات بالكامل من خلال الأبعاد الخمسة المميزة التي تختلف على أساسها مساءلة الموظف, ولغرض اختبار المقياس بشكل دقيق ومتميز , تم اختيار موظفين القطاع العام في الولايات المتحدة الأمريكية كمجتمع وعينة للدراسة .

واستنادا الى ما تقدم تم تحديد خمسة أبعاد تمثل مساءلة الموظف من الأدبيات متعددة التخصصات , بما في ذلك علم النفس التجريبي وبعوث المساءلة العامة هما (الاسناد , وإمكانية الملاحظة , وقابلية التقييم , والمساءلة , والعواقب) , اذ توفر هذه الأبعاد الأسس النظرية لسبب شعور الموظفين بالمساءلة (أي مساءلة الفرد) وكيف تؤثر أنظمة المساءلة على الأفراد وادناه توضيح لكل منها :

1. الأسناد (الارتباط بين الفعل والذات) : غالبا ما يتوقع الافراد الذين يشعرون بأنهم مسؤولون عن أفعالهم أن يتم تحديد أخطائهم او مساهماتهم أو أنشطتهم وربطها بهم , اذ يمكن ان يتضمن هذا التوقع سؤالا بسيطاً هو "من فعلها" (Schlenker et al., 1994:634) , وعلية فمن المرجح أن يدرك الافراد الذين يتصرفون عن عمد دون إكراه لتحقيق غايات ونتائج معينة أن أفعالهم مرتبطة بهم شخصياً وهم مسؤولون عنها كونهم يُعتبرون جزءا من المنظمة ويتشاركون المسؤولية الجماعية فيها , بما في ذلك ما يتعلق بهدف المجموعة. (Ferris et al. 1997:163)

ويرى (Han & Perry, 2020:4) عندما يكلف الموظف بمهمة معينة او دورًا قياديًا فقد يشعر بالمساءلة ولكن ليس بالضرورة ان يكون منخرطًا بشكل مباشر في العمل, اذ تتطلب أنظمة المساءلة مساهمات الافراد في هدف مشترك ذات معايير ودلالات واضحة ليتم من خلالها تحديد أو ملاحظة المخالفات , اذ يقلل الغموض الوظيفي من الشعور بالمساءلة لأن الغموض يحد من تحديد نتائج العمل والمساهمات في المنظمة بوضوح , ويشير (Romzek & Dubnick 1987) الى انه يتم استخدام آلية الإسناد على نطاق واسع لإدارة المنظمات العامة وتوقعات عمالها , فيما يخص العلاقة الرسمية بين الرئيس والمرؤوس , كون الحاجة إلى اتباع الأوامر والالتزام بها تعتمد على قوانين العمل أو القواعد التنظيمية المتبعة والتي تؤثر بشكل مباشر او غير مباشر على توقعات مساءلة الموظفين الحكوميين , حيث , ويوضح (Romzek et al. 2013:5) بان يعهد المسؤولون إلى الموظفين المهرة بمهام تعتمد على خبراتهم, اذ غالباً ما يدير الخبراء العموميون توقعاتهم من خلال آليات المساءلة الداخلية وغير الرسمية التي يتحملون مسؤوليتها بدلاً من الإشراف الدقيق , وبالتالي يشعر الموظفون بارتباط قوي بالوظائف المخصصة لهم والمعايير المهنية التي تحكم توقعات المساءلة الخاصة بهم . ويرى الباحث ان الاسناد هو عملية شعور الافراد بالمسؤولية عن جميع افعالهم داخل المنظمة التي ينتمون اليها , وبالتالي يدركون ان جميع تصرفاتهم تتم عن قصد دون إكراه لتحقيق نتائج أن أفعالهم مرتبطة بهم شخصيًا.

2. **قابلية الملاحظة :** يشير هذا المفهوم الى توقع الأفراد أن أنشطتهم المتعلقة بالوظيفة سيشاهدها الآخرون , حيث تؤكد نظرية" التيسير الاجتماعي " أن وجود الآخرين وملاحظتهم لسلوكيات وافعال الافراد يمثل مصدر الإثارة وأن وجودهم يؤثر على إدراك ومشاعر الافراد (Frink & Klimoski 1998:1262), اذ ان التوقع الذي يجب ملاحظته يختلف عن التوقع الذي سيتم تحديده (Lerner & Tetlock:1999:255), على سبيل المثال يمكن لفناني الأداء في الأوركسترا أن يتوقعوا أن يراقبهم الجمهور , لكن قد لا يتوقع فناني الأداء أن يتم التعرف على مساهمتهم في الأوركسترا ومدى اتقانهم او التزامهم بفنونها . تظهر الدراسات التجريبية أن الأشخاص الموجودين في وجود آخرين معصوبي الأعين يشعرون بالمساءلة أكثر من الأشخاص الذين لا يوجدون في وجود الآخرين (Guerin 1986:39) , حيث من الممكن ان تعمل آلية المراقبة بمجرد وجود المراقبين حتى في حالة عدم وجود اكتشاف مباشر , اذ يؤثر الانفتاح على البيئة أو مشاركة المعلومات مع الآخرين خارج مجموعة أو منظمة على الحالات النفسية . (Han & Perry, 2020:5), ويشير (Han, 2018:22) الى ان قابلية الملاحظة تمثل توقع الافراد بان يتم ملاحظة جميع سلوكياتهم وانشطتهم داخل المنظمة بمجرد وجود شخص اخر (مسؤول) في مكان العمل .

ويعرف الباحث قابلية الملاحظة على انها عملية شعور الافراد العاملين بان جميع افعالهم ونشاطاتهم يتم رصدها وملاحظتها من قبل الاخرين باي طريقة كانت سواء رقابة مباشرة او من خلال الاجهزة المتطورة مثل الكاميرات وغيرها .

3. قابلية التقييم : هي عملية توقع الأفراد العاملين الذين يرون وجود نظام مساءلة فعال مراجعة أنشطتهم بناءً على معايير محددة (Frink & Klimoski 1998) ,وبالتالي تشير المساءلة إلى أهمية توقعات التقييم كعنصر أساسي للحفاظ على العلاقة الاجتماعية , حيث تؤكد نظرية التأثير الاجتماعي الى انه يمكن اثاره الافراد عندما يدركون بإمكانية تقييمهم من قبل الاخرين (Han & Perry, 2020:6) , كما تتجلى توقعات التقييم في الإطار التنظيمي من خلال نظام تقييم رسمي ومقارنات غير رسمية مع الآخرين أو ردود الفعل (4: Ferris et al. 1995) وعلية يجب أن تعمل مجموعات التوقعات المشتركة والمحددة مسبقاً حول الأداء وأدوات التقييم وأحكام وقواعد العمل على تعزيز شعور الموظفين بالمساءلة , وبخلاف ذلك فإن الوسائل والادوات التنظيمية ليست فعالة في تشكيل مساءلة الموظف.(Hall et al. 2003) ويرى (Radin ,2011:4) ان قياس الأداء والمساءلة هما مصطلحان شائعان في الإدارة العامة اذ يتم الترويج لمعلومات الأداء كآلية لتقييم الأداء المستمر للمنظمات العامة, وبالتالي يؤدي توليد تصورات كافية إلى زيادة توقعات تقييم البيروقراطيين بالمساءلة , بينما تضع المعايير والتوقعات التي يمكن تقييمها الادوات والوسائل الاساسية التي يمكن من خلالها تطبيق المساءلة إن الجمع بين المعايير الرسمية وغير الرسمية جنباً إلى جنب مع التقييم القائم على الأداء يعزز المساءلة العامة.

ويشير (Han and Perry, 2020 :8) الى ان قابلية التقييم تمثل توقع الفرد بأن يتم تقييم أدائه وأنشطته ومقارنته بالأداء او النشاط المتوقع , اذ يكون مستوى قابلية التقييم للمساءلة في مكان العمل منخفضاً عندما يُتوقع ان لا يحدث التقييم , ومن خلال التجارب الميدانية تبين غياب الجمهور والتقييم المنخفض ادى إلى انخفاض الشعور بالمساءلة , في حين أدى وجود الجمهور والتقييم العالي إلى الشعور بالمساءلة العالية .

ويعرف الباحث قابلية التقييم على انها توقع الافراد العاملين بان جميع افعالهم ونشاطاتهم داخل المنظمة سوف تخضع للتقييم من قبل الاخرين , فضلا عن احتمال حصول الفرد على مكافأة او عقوبة حسب نتيجة التقييم .

4. الجواب (الاستجابة) : هو عملية توقع الفرد شرح وتبرير الافعال والسلوكيات المتعلقة بالعمل داخل المنظمة , حيث يكون الأفراد مطالبون بتبرير أو تفسير أفعالهم في ظل المساءلة، لذا يجب أن يكونوا قادرين على شرح وتبرير ما إذا كانت سلوكياتهم مخالفة للنظام الاجتماعي او تضر في العلاقات مع الآخرين, وبالتالي تتوقع الجهات الخارجية والداخلية المسؤول عن مراقبة اداء

الأفراد ، بما في ذلك رؤساء العمل المباشرين ، من الشخص أن يقدم تفسيراً مقنعاً حول تصرفه أو قراره أو أدائه (Han and Perry, 2020 :10) ، لذلك تعد الاستجابة بعداً أساسياً يحيط بالمساءلة العامة ، إذ يتحمل الأفراد المسؤولية إلى الحد الذي يُطلب منهم الرد على أفعالهم. (Romzek & Dubnick, 1987:228) ، حيث غالباً ما يتوقع الأفراد العاملون بانه يجب إبداء أسباب وتبرير لأفعالهم، لذلك تم التعرف على المساءلة على أنها الاداة التي تربط الأنظمة الاجتماعية معاً بحيث يجب أن يكون الأفراد قادرين على شرح وتبرير ما إذا كانت سلوكياتهم متوافقة مع النظام الاجتماعي في العلاقات مع الآخرين (Frink and Klimoski 1998:5) وكذلك يمكن للقادة تقديم تفسيرات لسوء سلوك مرؤوسيههم وفقاً لتوقعات الدور الطرفية، حيث لا يُسمح للموظفين الذين يعملون ضمن أنظمة مساءلة فعالة بالاعتماد على الأعدار لتبرير أفعالهم وقراراتهم (Han & Perry, 2020:7)) ويعرف الباحث الجواب على انه عملية شعور الافراد العاملين بانهم مطالبين بتبرير وتفسير جميع سلوكياتهم وافعالهم للآخرين لمعرفة مدى مطابقة هذه الافعال للمعايير المجتمعية والتنظيمية الخاصة بالمنظمة .

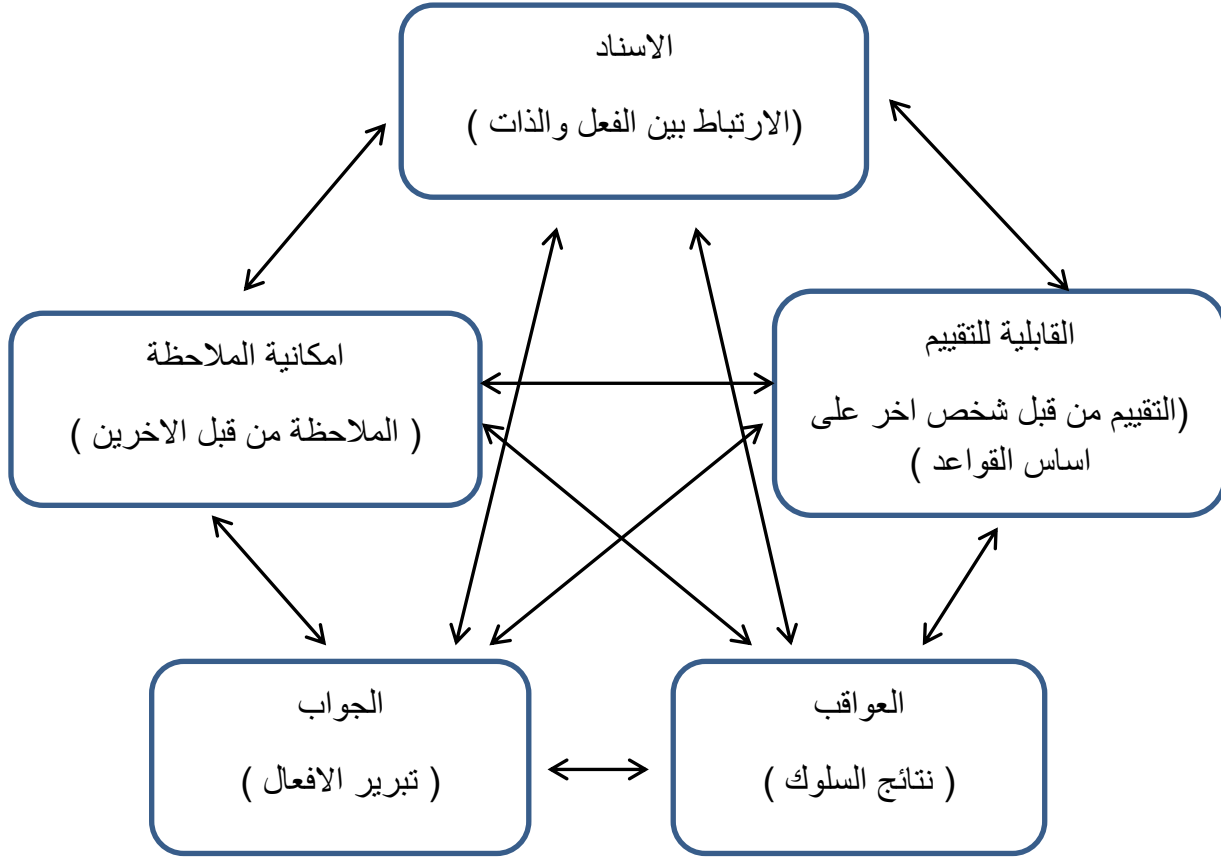
5. **العواقب :** هو عملية توقع الفرد بان يحصد نتيجة أفعاله ، لذلك قد تكون ضغوطات المساءلة مهمة بشكل خاص للمنظمات ، لان عملية بناء نظام تقييم بدون الية مكافئات وعواقب قد لا يكون له تأثير على سلوكيات الافراد العاملين ، إذ تقوم اغلب المنظمات العامة والخاصة بربط أنظمة التقييم باليات المكافأة والعقاب (Han, 2018 :24) ، ويرى (Han & Perry, 2020:8) بان الموظفون أكثر عرضة للمساءلة إلى الحد الذي يتوقعون فيه معاقبة أفعالهم أو مكافأتها ، إذ يتم تحفيزهم بشكل عام من خلال توقعات المكافآت الإيجابية من الافراد الذين يخضعون للمساءلة (أمامهم)، على سبيل المثال قام (Wang et al., 2014:983) بمعالجة بُعدين متميزين من الناحية المفاهيمية في تجاربهم الميدانية الأولى: التقييم فقط والثاني التقييم بالإضافة إلى المكافأة ، حيث وجدوا أن التقييم بالإضافة إلى المكافأة الإيجابية كان أكثر فعالية في التغييرات السلوكية من حالة التقييم فقط ، لذلك كانت آلية المساءلة هذه فعالة في السيطرة على الموظفين ومنع الأعمال الضارة بالمنظمة فيما يتعلق بالالتزامات المتبادلة بين الموظف والافراد المسؤولين ، كما ان العقود النفسية للموظفين والمعتقدات المتعلقة بالمساهمات التي يدينون بها لصاحب العمل والحوافز المستحقة في المقابل يمكن أن تؤثر على توقع الموظف لتلقي مكافأة وعلى هذا النحو ، فإن الأشخاص الذين يتوقعون نتيجة بعد أفعالهم يكونون أكثر تحفيزاً للامتثال لتوقعات المساءلة . ويرى (Schillemans and Busuioac 2014:196) بان تكون لتوقعات العواقب جاذبية أقل في المنظمات العامة حيث تكون معايير الأداء ضعيفة وتعتمد في الغالب على المكافآت الخارجية، إذ من المرجح أن تكون المكافآت الخارجية أقل فاعلية للأفراد ذوي الضمير العالي

مقارنة بالمكافآت الداخلية لأن هؤلاء الافراد يستمتعون بالوظيفة نفسها وينجذبون إليها ، وهم مطيعون في أدائهم , ويشير (Koppell, 2005:101) الى انه يمكن لآليات المكافأة الداخلية أن تعمل بشكل جيد للقطاع العام حتى لو كانت آليات المكافأة الخارجية ضعيفة او لا تعمل , وعلية فان مواجهة العواقب ضرورية لضمان المساءلة.

ويعرف الباحث العواقب على انها عملية شعور الافراد بان يحصلوا على نتيجة افعالهم وسلوكياتهم داخل المنظمة , وبالتالي تعتمد هذه العواقب حسب إيجابية او سلبية النشاطات والسلوكيات التي يقوم بها الفرد ففي الحالات الايجابية يحصل الفرد على مكافأة والحال بالعكس في الحالات السلبية يحصل الفرد على عقوبة .

كما يمكن من خلال الشكل رقم (1) ادناه ان نلاحظ العلاقة بين الابعاد الخمسة للمساءلة في مكان العمل , حيث ان الابعاد جميعها ترتبط مع بعضها البعض وذات تأثير متبادل على بعضها , اذ يمكن من خلال الاسناد تبرير السلوك وبالتالي تحمل المسؤولية عن النتائج المتوقعة جراءة , بالاضافة الى ان امكانية التقييم ترتبط بامكانية الملاحظة من خلال الاتصال والتواصل المباشر مع الافراد العاملين يمكن ملاحظة الممارسات والسلوكيات والتي ينتج عنها تقييم سلبي او ايجابي حسب نوع السلوك المفعل , لذلك يمكن القول ان جميع ابعاد المساءلة مترابطة وذات تأثير متبادل على بعضها وحسب ما مبين ادناه :

شكل رقم (5)
العلاقة بين ابعاد المساءلة الخمسة



Source : Han ,Y., Perry,G.(2020) . Conceptual Bases of Employee Accountability:
A Psychological Approach. Perspectives on Public Management and Governance,
2020, 288–304

الفصل الثاني / المبحث الثاني

سلوكيات العمل السلبية

توطئة :

يمثل مكان العمل بيئة تنظيمية تشمل مجموعة متنوعة من السلوكيات المختلفة ولكل منها نتيجة مختلفة على الأفراد وكذلك على المنظمة بأكملها, إذ عادة ما يتم الحكم على هذه السلوكيات ضمن معايير وقواعد المنظمة , إذ يشار الى المعايير التنظيمية على انها مجموعة من السلوكيات واللغات والمبادئ والافتراضات المتوقعة التي تسمح لمكان العمل بالأداء بوتيرة مناسبة , ومع ذلك ، عندما يخرج سلوك العمل عن معايير المنظمة فإن عواقبه بعيدة المدى وتؤثر على جميع مستويات المنظمة بما في ذلك عمليات صنع القرار والإنتاجية والتكاليف المالية .

اولا : مفهوم سلوكيات العمل السلبية :

وصفت سلوكيات العمل السلبية على أنها أفعال إرادية تضر أو تهدف إلى إلحاق الضرر بالأفراد او المنظمات وهي تشمل الإجراءات العلنية مثل العدوان والسرقة و التخريب , بالإضافة إلى المزيد من الإجراءات السلبية الضارة مثل الفشل المتعمد في اتباع التعليمات والقواعد أو القيام بالعمل بشكل غير صحيح (Roy et al.,2012:1342), كما وصفت السلوكيات السلبية في مكان العمل بعدة طرق مختلفة بما في ذلك وصفت بالعدوان اللفظي والجسدي في مكان العمل (الاستقواء في مكان العمل) (Baron & Neuman,1996:161), والفظاظة في مكان العمل (Andersson & Pearson,1999:452) والسلوك المعادي للمجتمع (Aquino&Douglas,2003:195), وسلوك العمل المنحرف (Robinson & Bennett, 1995:555), والانتقام في مكان العمل (Skarlicki & Folger,1997:434) , والعنف الأفقي (Vardi & Weitz,2004:2) حيث ان الموضوع الأساسي المشترك هو أن هذه السلوكيات تضر المنظمة من خلال التأثير المباشر على أدائها أو ممتلكاتها ، أو بالتأثير على الموظفين بطريقة تقلل من فعاليتهم.

من جانب اخر تشكل سلوكيات العمل السلبية مصدر قلق متزايد في المنظمات على مستوى العالم سواء كان السلوك السلبي صريحًا (متعمد) أو غير واعٍ (غير متعمد) , لأن مثل هذه السلوكيات قد تؤدي الى امتناع الموظفين عن العمل مثل عدم اتباع تعليمات المدير ، والإبطاء المتعمد لدورة العمل ، والوصول متأخرًا ، وارتكاب السرقات وكذلك عدم معاملة زملاء العمل باحترام / أو التصرف بوقاحة مع زملاء العمل والغياب والتهرب من العمل, وتضخيم الأمور واللامبالاة وعدم النضج , ومن جانب اخر تشمل السلوكيات السلبية في مكان العمل اشكال اخرى مثل التحرش جنسي أو التخريب أو نشر شائعات أو العبث بموجودات المنظمة. (Appelbaum et al.2014:585)

عرف (Bennett & Robinson, 2000:349) السلوك السلبي في مكان العمل على أنه سلوك تطوعي ينتهك المعايير التنظيمية الهامة ، وبذلك يهدد رفاهية المنظمة أو أعضائها أو كليهما. ويضيف (Dalal, 2005:1241) على أن سلوك العمل السلبي هو عملية قيام الموظف بسلوك سلبي والذي يضر بالمصالح المشروعة للمنظمة .

ويضيف (Anjum & Parvez, 2013:419) بان سلوكيات العمل السلبية هي عبارة عن مجموعة من السلوكيات السلبية المدمرة للمنظمة من خلال تشويش أنشطتها التشغيلية أو أصولها ، أو عن طريق إيذاء العمال بطريقة تتغلب على كفاءتهم , إذ وجد الباحثون ان سلوكيات العمل السلبية هي نتيجة للعديد من العوامل. مثل: سمات الشخصية مثل النرجسية والرضا وعدم الرضا والحسد والعواطف السلبية ، بالإضافة الى العوامل التنظيمية الاخرى مثل الوصف الوظيفي الغير واضح ، وانعدام الأمن الوظيفي ، ونقص الفرص الوظيفية الداخلية ونظام التقييم غير المناسب ، ونقص الحافز ، والإشراف المسيء ، والظروف المجهدة والظلم وعدم قبول مجموعة الأقران ضغوط العمل، وسوء معاملة المدير

وينقل (Appelbaum et al., 2014:588-589) بان اغلب الأبحاث السابقة قد صنفت السلوكيات السلبية في مكان العمل الى انواع مختلفة اهمها (التغيب والانسحاب ووقف الجهد والسرقة والتحرش الجنسي واتخاذ القرارات غير الأخلاقية والاعتداء والرشا حيث عرف الباحثون السلوك السلبي وفق بعدين هما الشخصي مقابل التنظيمي , إذ عرف السلوك السلبي وفق البعد التنظيمي على انه مجموعة من السلوكيات الناشئة بين الفرد والمنظمة والتي تتضمن أشياء مثل السرقة أو التخريب أو التأخير أو بذل القليل من الجهد في العمل , اما وفق البعد الشخصي فقد عرف السلوك السلبي على انه سلوك يظهر بين الأفراد في مكان العمل ويتضمن سلوكيات مثل: التقليل من شأن الآخرين ، ولعب المقالب على الآخرين ، والتصرف بوقاحة ، والجدل ، والعدوان الجسدي .

ويصف (Oliveira et al., 2016:694) السلوكيات السلبية على انها أي سلوك غير لائق او غير اخلاقي بدءًا من الإساءة اللفظية مثل السلوك المسيء أو الترهيب أو عدم الاحترام أو التهديد إلى التحرش الجسدي أو الجنسي او السرقة والتخريب والرشوة والذي يمكن أن يؤثر سلبيًا على علاقات العمل وفعالية الاتصال ونقل المعلومات وعملية الاداء ونتائجها , إذ ان الموظف المضطرب هو الشخص الذي يقوض ممارسة الأخلاق ويعرض المنظمة والافراد الاخرين للمخاطر من خلال الممارسات غير الفعالة أو السيئة ، وبالتالي ويخيف أو يهدد بإلحاق الأذى بالآخرين ، ويسبب بشكل غير متناسب الضغط على الآخرين في مكان العمل.

جدول (3) بعض تعريف سلوكيات العمل السلبية

ت	التعريف	المصدر
1	هو جميع الانتهاكات المتعمدة لأنماط السلوك الموصوفة اجتماعياً وتنظيمياً والتي تتضمن عادةً العدوان والتخريب ومخالفات النظام وتحدي السلطة وانتهاك الأعراف الاجتماعية وأعراف المجتمع المتعارف عليها	(Mayer,1995:468)
2	هو سلوك ضار ومدمر يُعرّف اجتماعياً على أنه عدواني , قد يكون هذا السلوك جسدياً أو لفظياً وقد يضر بشخص (جسدياً أو نفسياً) أو يضر في الممتلكات.	(Kelly et al.,1996:227)
3	هي عملية الإضرار بعمليات المنظمة أو تعطيلها أو تخريبها للأغراض الشخصية من خلال الترويج للدعاية غير المواتية أو الإحراج أو التأخير في الإنتاج أو الإضرار بالممتلكات أو تدمير علاقات العمل أو إلحاق الضرر بالموظفين .	(Ambrose et al.,2002:948)
4	هو أي فرد يتصرف بنتائج عكسية بحيث يكون مدركاً مع الحد الأدنى من التفكير المطلوب في وقت حدوث السلوك أن سلوكه غير مرغوب فيه وبالتالي يدرك بأنه سوف يعاقب إذا تم اكتشافه	(Marcus et al.,2002:19)
5	هي السلوكيات الضارة الموجهة نحو الافراد العاملين وغيرهم من الاطراف والتي تؤدي إلى إلحاق الضرر بهم أما جسدياً أو نفسياً .	(Spector et al.,2006 :448)
6	هو اي سلوك متعمد من جانب عضو تنظيمي تعتبره المنظمة مخالفاً لمصالحها المشروعة.	Dimotakis et al (.,2008:251)
7	هي مجموعة من السلوكيات التي تعمل ضد مصالح المنظمة ، والتي عادة ما يختار الأفراد عن وعي المشاركة فيها ، من ضمنها لعب مقالب قاسية ، والتتمر ، الاعتداء على الزملاء ، والتزوير والتخريب والسرقة	(Chang& Smithikrai ,2010:1273)
8	هي السلوكيات الإرادية من قبل الموظفين التي لديها القدرة	(Penney et al .,2011:58)

	على إلحاق الضرر بالمنظمة أو أعضائها أو كليهما , وتشمل الوقاحة والتخريب وإضاعة الوقت ووقف الجهد	
(Bashir et al .,2012:357)	تُعرّف بأنها سلوكيات الأفراد المقصودة التي تضعف المصالح التنظيمية بالإضافة الى احتماليه وضع الاستقرار التنظيمي على المحك	9
Anjum& (Parvez,2013:418)	هي مجموعة السلوكيات المختلفة التي تتعارض مع السلوكيات الإلزامية والتي يمكنها أن تلحق الضرر بالموظفين والمنظمة وأصحاب المصلحة مثل الزبائن وزملاء العمل والمشرفون.	10
(Appelbaum et al.,2014:587)	هو سلوك طوعي يؤدي الى انتهاك عادات المنظمة أو سياساتها أو لوائحها الداخلية من قبل فرد أو مجموعة من الافراد وبذلك يهدد رفاهية المنظمة أو أعضائها أو كليهما	11
(Oliveira et al.,2016:695)	تعرف السلوكيات السلبية على انها أي نوع من التفاعل بين الأشخاص يمكن أن يؤدي إلى تقديم اداء غير مرضي ويؤثر سلبًا على قدرة المنظمة على العمل بطريقة منظمة لتحقيق مهمتها.	12
(Hawkins et al.,2020:2)	هو سلوك مسيء أو مخيف يهدف إلى الإذلال أو التهديد وعادتا ما يكون موجهاً إلى الافراد أو المنظمة ككل	13

من خلال ما تقدم يمكن الإشارة الى المرتكزات الفكرية التي اعتمد عليها الباحثون لبيان البيئة المفاهيمية للسلوكيات السلبية في مكان العمل وكالاتي :

1. غالبا ما يكون السلوك السلبي طوعي (متعمد) أما بسبب ان الافراد يفتقرون إلى الدافع للتوافق مع التوقعات المعيارية للسياق الاجتماعي والتنظيمي أو يصبحون متحمسين لخرق تلك القواعد والتوقعات .
2. السلوك السلبي لديه القدرة على إلحاق الضرر بالمنظمة أو بأعضائها أو كليهما وكذلك يهدد رفاهية المجتمع .
3. تركز اغلب التعاريف المشار اليها اعلاه على الانتهاكات التي تهدد رفاهية الافراد والمنظمة , وبالتالي فإن انحراف الفرد يستبعد المخالفات الطفيفة للأعراف الاجتماعية والتنظيمية التي لا تكون

عادة ضارة بشكل مباشر لمعظم المنظمات وتركز على السلوكيات السلبية ذات الضرر الكبير والمباشر عليها .

4. ينتج سلوك العمل السلبي من السمات الشخصية والظرفية ، مثل المعايير الأخلاقية المنخفضة او عدم المساواة التنظيمية او نتيجة ضغوطات العمل المتصورة .

5. غالبا ما يكون الغرض من الانخراط في سلوكيات العمل السلبية هو لتحقيق اغراض ومصالح شخصية .

6. ان العنصر المركزي في السلوكيات السلبية في مكان العمل هو عنصر الضرر المحتمل والمتعمدة وبالتالي فهي لا تشمل الاخطاء غير المقصودة أو الأخطاء التي لا يمكن توقع نتائجها السلبية في وقت اتخاذ القرار وكذلك الأفعال التي قد يكون لها نتائج متضاربة لأصحاب المصلحة المختلفين داخل المنظمة

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف سلوكيات العمل السلبية "بأنها مجموعة السلوكيات السلبية المفتعلة من قبل الافراد سواء كانت ظاهرة او ضمنية والتي تهدف الى انتهاك القواعد والمعايير التنظيمية والتي تلحق الضرر بالأفراد او بالمنظمة لغرض تحقيق مصالح شخصية" .

ثانيا : اهمية دراسة سلوكيات العمل السلبية :

يمتلك السلوك السلبي في مكان العمل تأثيراً ضاراً على المنظمات وأعضائها ,و يمكن أن يشمل الأعمال العنيفة مثل العدوان والسرقة أو المزيد من الأعمال السلبية الضمنية مثل الفشل المتعمد في اتباع التعليمات أو القيام بالعمل بشكل غير صحيح (Fox et al.,2001:292) ,كما تتكون سلوكيات العمل السلبية من مجموعة السلوكيات الإرادية التي يمكن تضرر أو تهدف إلى إلحاق الضرر بالمنظمات أو الافراد في المنظمات ,اذ يمكن أن يختلف حجم ونوع هذه السلوكيات حسب نوع الفعل فمنها يكون بسيط على سبيل المثال ، أخذ استراحة غداء طويلة ومنها أكثر خطورة مثل الإساءة اللفظية تجاه زميل في العمل, على الرغم من اعتبار السلوكيات البسيطة أقل ضرراً نسبياً ، إلا أنها لا تزال تؤثر سلباً على الفعالية التنظيمية وبالتالي من الضروري أن تفهم المنظمات ليس فقط كيفية منع هذه السلوكيات بل يجب تحديد الأفراد الذين هم أكثر عرضة لارتكابها. (Bolton et al.,2010:537)

ويضيف(Dimotakis et al.,2008:249) بان سلوكيات العمل السلبية يمكن ان يكون لها عواقب وخيمة على المنظمات والأفراد, بالإضافة الى ذلك تعد سلوكيات العمل السلبية مصدراً رئيسياً للخسائر وتكبد التكاليف وتعرض المنظمة الى انواع مختلفة من عمليات الانتهاك مثل السرقة أو نقشي الرشوة الاساءة للأخرين الاحتيال من قبل موظفيها, وبالتالي تعد مثل هذه السلوكيات خطيرة جدا لدرجة أنها قد تؤدي إلى الموت التنظيمي .

ويشير (Whelpley & McDaniel, 2016:850) الى انه ازدادت أهمية دراسة سلوكيات العمل السلبية في الأدبيات التنظيمية بسبب علاقتها بالأداء الوظيفي ، والتكاليف التي يمكن أن تتكبدها المنظمات ، والضرر الذي قد يسببه الافراد ، اذ يمكن أن يؤدي السلوك السلبي الى أعمال عدوان جسدي وعنف ضد أشخاص آخرين في بيئة العمل بالإضافة الى الإساءة اللفظية وحجب الجهد والكذب ورفض التعاون التخريب والسرقة واشاعة الاخبار المغرضة وتهويل الامور وتحريض الموظفين على عدم الانتاج وتعاطي الرشوة وبالتالي تؤدي مثل هذه السلوكيات الى انخفاض الرفاهية وكذلك انخفاض الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي وزيادة حالات الاكتئاب والقلق والتوتر وترك العمل في بعض الحالات .

ويرى (Narayanan & Murphy, 2017:2) بان تحديد سلوكيات العمل السلبية يمكن ان يقلل من الاستقالة , اذ وجد ان الافراد الذين عانوا من مثل هذه السلوكيات السلبية هم أكثر عرضة للاستقالة ويمتلكون معنويات منخفضة بالإضافة الى مشاكل نفسية اخرى مثل القلق والتوتر , والتي ستؤدي في النهاية إلى تدني احترام الذات ، ونقص الثقة ، وزيادة الخوف .

كما اكد (Menon & Priyadarshini, 2018:1-2) أن الأفعال السلبية تنتشر من شخص لآخر بنفس الطريقة التي تنتشر بها السعادة , لذلك قد ينتشر فعل صغير من التصرف غير المهدب من شخص لآخر ويؤثر على الأشخاص الذين قد لا يتم التفاعل معهم بشكل مباشر من قبل زملاء العمل , حيث أظهرت دراسة أخرى أن الافراد الملتزمين والذين يعانون من تأثير السلوكيات السلبية الناشئة في بيئة عملهم يميلون إلى ترك منظماتهم والسعي للانتقال الى مكان اخر كون السلوكيات السلبية في مكان العمل تجعل الموظفين الاخرين قلقين وغير السعداء , حيث بمجرد أن يتأثر عدد قليل من الموظفين بهذه السلوكيات فإنه ينتشر مثل الفايروس في المنظمة بأكملها مما يؤثر على الإنتاجية وكذلك زيادة معدل الدوران والتأخير والغياب بين الموظفين والسعي الى مغادرة المكان لأنه لم يعد مكاناً ممتعاً للعمل , في حين ان المنظمات ذات البيئة المستقرة والملتزمة بالسلوكيات الإيجابية غالباً ما تشهد حالات عاطفية إيجابية للموظفين والتي يمكن أن تساعدهم في النهاية على الانخراط بشكل أكبر في العمل والنمو والإنتاجية .

بالإضافة الى ذلك يمكن تلخيص اهمية دراسة سلوكيات العمل السلبية بالنقاط ادناه :

1. يؤثر السلوك السلبي في مكان العمل على الأداء العام للمنظمة ، وبالتالي يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة عدم الرضا الوظيفي وزيادة معدل الدوران ومستويات أعلى من الإجهاد المرتبط بالعمل والتي بدورها يمكن أن تلحق الضرر بالأداء التنظيمي العام (Ramz et al., 2018:224)
2. يمكن أن يؤثر السلوك السلبي في مكان العمل على رفاهية الافراد الشخصية والمهنية بالإضافة إلى كونه تكلفة كبيرة على المنظمة
3. تتأثر ثقافة ومناخ أي مكان عمل بشكل كبير بالسلوك الذي يشكله قائده , اذ إن التسامح مع السلوكيات السلبية في مكان العمل أو دعمها أو حتى إدامتها لا ينتهك المعايير التنظيمية فحسب ، بل يشرع السلوك السيئ ويمكن الافراد من الاستمرار في ممارساتهم المنحرفة دون رادع , وبالتالي فان هذا

- النموذج من القيادة لا يصب في مصلحة المنظمة أو موظفيها وعادة ما تكون المنظمات التي تحدث فيها هذه الممارسات غير كفؤة وموظفيها غير سعداء (Cleary et al.,2013:254)
4. يمكن أن يكون للتعرض للسلوك السلبي في مكان العمل تأثير ضار على الافراد العاملين وبالتالي يعيق قدرتهم على الاداء بفاعلية. (Hawkins et al.,2020:2)
5. غالبا ما ينتج عن السلوكيات السلبية في مكان العمل زيادة عبء العمل والارهاق العاطفية وتضارب الأدوار, وبالتالي يؤدي إلى الشعور بالإحباط والقلق والتوتر والشعور بعدم السيطرة ، لذلك يرتكبون الافراد السلوكيات سلبية من أجل التخلص من مشاعر الإحباط واستعادة الشعور بالسيطرة (Hawkins et al.,2019: 42)
6. الدافع الاساسي للاهتمام بالسلوك السلبي هو الانتشار المتزايد لهذا النوع من السلوك في مكان العمل والتكاليف الهائلة المرتبطة به , اذ لم توثق العديد من الدراسات الأثر المالي فحسب بل وثقت أيضًا الآثار الاجتماعية والنفسية للسلوك السلبي في مكان العمل على الافراد و المنظمة, Peterson, (2002:47).

ثالثا : خصائص سلوكيات العمل السلبية :

بالنظر إلى أن السلوك السلبي في مكان العمل يؤثر على الافراد على الصعيدين الشخصي والمهني ، فإن فهم الطريقة التي يتعامل بها الأفراد مع هذه السلوكيات أمر مهم جدا , (Lazarus & Folkman, 1984:141) ، اذ تشير الابحاث السابقة إلى أن الدرجة التي يشعر بها الفرد بالمشكلة أو الضغوطات يمكن ان تحدد شكل المواجهة المستخدمة من قبله , حيث تم تحديد المواجهة على أنها إما تركز على المشكلة (التعامل مع المشكلة) أو تركز على العاطفة (تنظيم العواطف) , وبالتالي فان المواجهة المركزة على المشكلة تشمل الاستجابة المستخدمة عندما يفترض الفرد أنه يمكن القيام بشيء ما لتغيير المشكلة او تخفيف الضغوطات ، في حين يتم استخدام التأقلم الذي يركز على العاطفة عندما يشعر الأفراد أنهم بحاجة إلى الاستسلام وقبول المشكلة ويعتبر نهجًا أكثر سلبية (Hewett et al., 2018:2) , اذ تتضمن استراتيجيات المواجهة التي تركز على العاطفة أو التجنب أو الهروب أو التغييب او عدم الانتاجية , اما استراتيجيات المواجهة التي تركز على المشكلات فلا تتضمن جهودًا عقلانية ومدروسة لحل المشكلة فحسب بل يمكن أن تتضمن أيضًا جهودًا عدوانية بين الأشخاص لتغيير الموقف مثل التخريب او الاساءة اللفظية والجسدية (Hawkins et al.,2020:2) .

ويرى (Dimotakis et al.,2008:252) ان سلوكيات العمل السلبية تتكون من أربع خصائص رئيسية وهي كما يلي :

1. **الدافع:** من أجل اعتبار السلوك منحرفاً ، يجب أن يمتلك الفرد المنخرط في مثل هذا السلوك الدافع لأداء السلوك ؛ وبالتالي يصبح الجانب الطوعي لمثل هذه السلوكيات ، اذ ان الدافع الناشئ عن الإرادة أو النية يشمل إما
 - أ- وجود الدافع لكسر القواعد التنظيمية أو المساومة على المصالح المشروعة للمنظمة من خلال العمل .
 - ب- الافتقار إلى الدافع للتوافق مع القواعد أو التنازل عن المصالح المشروعة المذكورة من خلال التناقص عن العمل أو السرقة من زملاء العمل أو الإساءة إليهم.
2. **النية:** والتي تظهر (ضمنياً أو صريحاً) وبالتالي لكي يتم اعتبار السلوك سلبياً أو يؤدي إلى نتائج عكسية ، يجب أن يكون الهدف من السلوك هو التسبب في ضرر ، اذ تشمل هذه النية أفعال الإغفال المتعمد مثل الفشل في منع الضرر المتوقع ، كما يميز شرط النية الأفعال السلبية المتعمدة والتي تؤدي إلى نتائج عكسية تضر بالأفراد أو المنظمة اما الأخطاء الناشئة بسبب نقص القدرة أو المهارة أو الضرر المرتكب بسبب عدم اليقين وسوء الفهم وما إلى ذلك فهي غير مصنفة كسلوكيات سلبية إذا كان المقصود منها المساعدة والانتاج .
3. **الهدف :** هو أن السلوك السلبي الذي يأتي بنتائج عكسية ليس مقيداً في أهدافه المقصودة ، حيث ان الاستهداف الفردي أو المستهدف التنظيمي يعتبر انعكاسات (أو مؤشرات) لنفس البنية. على هذا النحو ، يمكن أن يكون هدف السلوكيات السلبية هو تحقيق نتائج عكسية تضر بالأفراد أو المنظمة
4. **الشدّة :** تعد هذه السمة من السمات الغير صريحة ، اذ لم تحدد الدراسات بشكل قطعي أن الشدة تلعب دور فاعلا في وصف السلوك بأنه سلبي ويؤدي إلى نتائج عكسية أم لا، في الواقع تضمنت أنماط السلوكيات السلبية في مكان العمل سلوكيات تراوحت في شدتها من رمي القمامة إلى تعاطي المخدرات ، وعلى الرغم من أن الشدة جزء مهم من بعض الأنماط إلا أن الخطورة بحد ذاتها لا تهم في تصنيف السلوك على أنه سلبي أو يؤدي إلى نتائج عكسية ، وبالتالي يمكن لشدة السلوك أن تجعل مظاهر مثل هذه السلوكيات أكثر أو أقل إشكالية أو مكلفة للمؤسسة أو الأفراد من حيث النتائج ولكنها لن تؤثر على توصيف مثل هذه السلوكيات على أنها سلبية .

رابعا : اسباب سلوكيات العمل السلبية :

تشير الدراسات السابقة بان سلوكيات العمل السلبية في مكان العمل تمثل انعكاساً لشخصية الفرد ، او كرد فعل للتجارب الوظيفية ، او تكيفاً مع السياق الاجتماعي في العمل (Judge et al.,2006:126) ، ومن أجل إدارة وفهم اسباب التكرار المتزايد للسلوكيات السلبية في مكان العمل من المهم أن نفهم لماذا ينخرط الافراد في مثل هذه السلوكيات ، حيث وجد ان اغلب الدراسات السابقة قد ركزت على بعض العوامل الرئيسية التي تؤدي لانخراط الافراد في السلوك السلبي اهمها العوامل الفردية أو الشخصية

والعوامل التنظيمية والوظيفية بالإضافة إلى دور او الزبائن او اصحاب المصلحة في التأثير على السلوك السلبي للأفراد (Adejo & Lovet, 2013:25) وادناه توضيح لكل منها :

1. العوامل الشخصية : تشمل مجموعة ملحوظة من العوامل الفردية مثل الجنس والعمر والسمات الشخصية وتصورات الفرد للظلم وعدم المساواة ، اذ يميل الافراد الأصغر سنا والذكور إلى الانخراط في أعمال سلبية صريحة مثل السرقة و التخريب والكذب و الانتقام أو الانسحاب والعدوان والاساءة للآخرين , في حين أن الافراد الأكبر سنًا هم اقل عرضة للانخراط في مثل هذه السلوكيات , اما الافراد ذوو المستويات العالية من التوافق لا ينخرطون في أعمال سلبية ابدأ على الرغم من التصورات السلبية للعدالة والدعم التنظيمي (Adejo & Lovet, 2013:25)

2. العوامل التنظيمية : ترتبط العديد من العوامل التنظيمية والوظيفية ارتباطًا وثيقًا بسلوكيات العمل السلبية للأفراد ومن هذه العوامل ما يلي :

أ- **ضعف الثقافة التنظيمية :** من المرجح أن يجبر الافراد الزبائن او زملاء العمل على الامتثال لبعض القواعد والاعراف التي يعتقد بانها معيارية منصوص عليها إذا كانت الثقافة التنظيمية ضعيفة, حيث تفتقر المنظمات ذات الثقافة التنظيمية الضعيفة إلى الشغف بالخدمة ولا تركز على الزبائن او البحث عن اساس وصحة القواعد المعيارية المعمول بها .

ب- **الظلم وعدم الإنصاف :** ان تصورات الافراد للظلم وعدم المساواة في تصميم وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل الاختيار وإدارة الأداء والتقييم وأنظمة الدفع تزيد من احتمالية انخراطهم في السلوك السلبي

ت- **ظروف العمل :** تؤثر ظروف العمل بشكل مباشر على انخراط الافراد في سلوكيات العمل السلبية مثل الاتصال المطول مع الزبائن او التعامل مع زخم كبير منهم , وكذلك الثقافات الفرعية لمجموعة العمل المنحرفة تجعل الموظفين ينخرطون في سلوك منحرف

ث- **الاستقلالية المتصورة :** تم أيضًا ربط الاستقلالية المتصورة والسلطة التقديرية لاتخاذ القرارات بشأن العمل بالأفراد الذين يتحدون التوقعات التنظيمية للسلوك المقبول والانخراط في أعمال سلبية بين الأشخاص .

ج- **القيود في مكان العمل :** يمكن أن تؤدي القيود داخل مكان العمل مثل عدم كفاية المعلومات الوظيفية ونقص المساعدة من المشرفين وزملاء العمل وضغوط الوقت إلى دفع الافراد للانخراط في كل من السلوك السلبي الشخصي والتنظيمي .

3. سلوك الزبون: لقد وجد أن موقف وسلوك الزبون يسبب السلوك السلبي للأفراد , اذ إن فلسفة التسويق القائلة بأن الزبائن ملوك ، تجعل الافراد يواجهون الواقع الذي لا يمكن الدفاع عنه والمتمثل في التعامل مع الزبائن الذين يعتقدون أنهم يمكن أن يتصرفوا بشكل سيء كما يريدون وبالتالي قد تدفع بعض السلوكيات الى مقابلتها بالمثل من قبل الافراد اي الاعتداء اللفظي او الجسدي او التهديد ,

بالإضافة الى ذلك قد يواجه الافراد بعض الزبائن ضعيفي القيم الاخلاقية والذين يحالوا جاهدين كسر النظام ومخالفة القوانين من خلال دفع الرشوة للموظفين .
بالإضافة الى ما تقدم فقد اكدت الدراسات السابقة وجود اسباب عديدة اخرى تؤدي الى انخراط الافراد في سلوكيات العمل السلبية منها :

1. الاشراف التعسفي : غالبا ما يكون للأشراف التعسفي تأثير ضار على النتائج التنظيمية وكذلك السلوك المعادي للمنظمة والافراد , حيث يخرط الافراد في السلوك السلبى عندما لا يتم معاملتهم بشكل جيد من قبل المشرف عليهم مثل استخدام الوقاحة تجاههم او السخرية منهم وتقويضهم علناً وكذلك اهانتهم بوجود الآخرين ليجعلهم يشعرون بالإهانة والاذلال وعدم الاحترام عن طريق استخدام كلمات مهينة او الصراخ او الترهيب او حجب المعلومات الحيوية , وبالتالي فان هذا السلوك المدمر للقائد ينتج عنه سلوك سلبى في مكان العمل من قبل الافراد بسبب الضغوط النفسية والعاطفية , كما تجدر الاشارة الى ان نظرية التغيير الاجتماعى تعمل على توسيع العلاقة بين المشرف والمرووس من خلال اقتراح أنه عندما يسيء المشرفين معاملة موظفيهم فمن البديهي ان يظهروا سلوكاً انتقامياً , لذلك ترتبط العلاقة المسيئة بين المشرف والمرووس ارتباطاً وثيقاً بالسلوكيات السلبية في مكان العمل , مثل السرقة والتخريب وانخفاض الانتاج والتغيب والتذمر المستمر والتخريب والاساءة الى الاخرين تعمد الفشل وعدم الالتزام التنظيمي. -1 : et al.,2018 (Javed 2)

2. التصورات الفردية والعاطفية : تعد التصورات العاطفية من اهم مسببات السلوك السلبى في مكان العمل , اذ أن غالباً ما يقومون الافراد بتبرير السلوكيات السلبية في مكان العمل استنادا لتصوراتهم الشخصية والعاطفية على الرغم من وجود قوانين وإرشادات أخلاقية واضحة , حيث تشير بعض الدراسات إلى أن العمليات المعرفية الفردية مثل الإدراك الانتقائي والتصورات السببية وردود الفعل العاطفية يمكن أن تستخدم في تبرير السلوكيات المفتعلة من قبل الافراد مثل السرقة والتخريب والاساءة وغيرها من الأنشطة السلبية , ولتوضيح هذه السلوكيات تم تطوير نموذج معرفى مفصل يُتوقع فيه أن تؤثر تصورات عدالة المشرف والتصور الفردي على عملية التبرير انصر (شكل رقم) , اذ يساعد هذا النموذج في توضيح عمليات التفكير التي يستخدمها الأفراد المنحرفون , حيث يشكل تبرير السلوك السلبى مشكلة فريدة للمنظمات لأنه يمكن أن يثير سلوكيات غير مرغوب فيها من الناحية التنظيمية , مثل السرقة أو التخريب حتى عندما يتم وضع سياسات لمنع مثل هذه السلوكيات , حيث اكدت الدراسات السابقة قدرة الافراد على تبرير السلوك غير المرغوب فيه في مواقف معينة استجابة لنوعين مرتبطين من التصورات هما (المعاملة غير المنصفة والظلم) (Harris et al.,2007:1921-1922) وادناه توضيح لكل منهما :

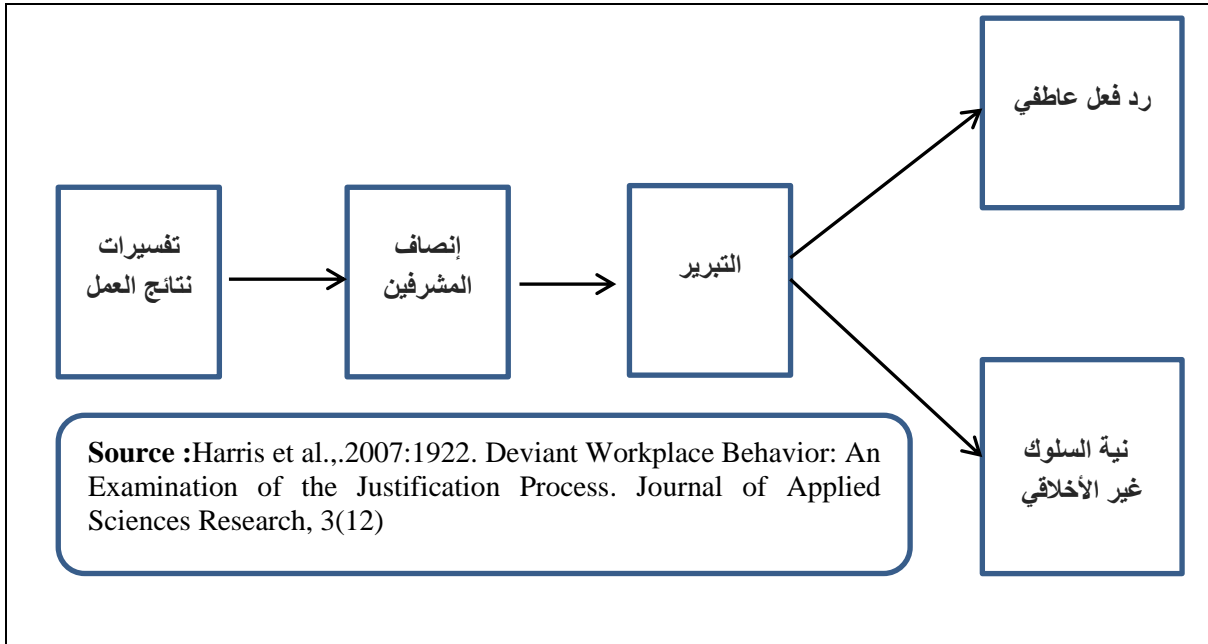
أ- **المعاملة غير المنصفة** : حيث تشير نظرية الإنصاف إلى أن الأفراد غالبًا ما يكونون قادرين على تبرير السلوك السلبي استجابةً لمعاملة غير عادلة على سبيل المثال أن الموظفين كثيرًا ما يكونون قادرين على تبرير "السلوك السلبي" إذا شعروا أنهم يتقاضون رواتب منخفضة أو يعملون فوق طاقتهم من قبل صاحب العمل, إذ أن مثل هذه السلوكيات يمكن أن تساعد الموظفين على التخفيف من المشاعر السلبية التي تنتج عن سوء المعاملة المتصور ويمكن استخدامها أيضًا للمساعدة في استعادة تصورات الموظفين للعدالة , علاوة على ذلك فقد أشارت بعض الدراسات إلى أن الموظفين غالبًا ما يكونون قادرين على تبرير السرقة من أصحاب العمل إذا شعروا أنهم يتلقون رواتب أقل وبالتالي يبررون السلوك في هذه الحالات على انه الرغبة في استعادة حقوق الملكية

ب- **تصورات الظلم**: تشير الأبحاث الحديثة أيضًا إلى أن تصورات الظلم يمكن أن تؤثر على تبرير السلوك السلبي, إذ تشير الأبحاث السابقة إلى أن الظلم المتصور هو مؤشر قوي على التخريب (أي السلوكيات الضارة أو التخريبية) حيث وجد أن التناقضات بين التصورات والتوقعات للعدالة التفاعلية (درجة معاملة الأفراد المتأثرين بالقرارات بكرامة واحترام) دفعت إلى سلوكيات انتقامية, من ناحية أخرى تم العثور على أوجه القصور المتصورة في عدالة التوزيع (أي العدالة المتصورة لتوزيع المكافآت التنظيمية) ، للتنبؤ بالسلوكيات المنحرفة المعززة للعدالة, حيث تشير هذه النتائج إلى أن سلوكيات السرقة كانت مدفوعة بمفاهيم الظلم التوزيعي في حين أن التخريب الانتقامي كان سببه تصورات الظلم التفاعلي, وبالتالي فإن العلاقة بين تصورات الظلم التوزيعي وأداء السلوك الانتقامي تتأثر بكل من العدالة الإجرائية (أي الإنصاف المتصور للإجراءات المستخدمة لتحديد المكافآت) والعدالة التفاعلية , كما أشارت الدراسات الى ان المستويات المنخفضة من جميع أشكال العدالة الثلاثة قد تتفاعل لتسهيل تبرير السلوك المنحرف , وبالتالي يعتبر الظلم الملحوظ في نتائج مكان العمل أمر بالغ الأهمية لعملية التبرير

والنموذج ادناه يوضح كيف تؤثر عمليات التبرير على الإدراك من خلال تفسير دور النتائج السلبية ، وتصورات العدالة ، وردود الفعل العاطفية في تبرير السلوكيات غير المرغوب فيها تنظيميًا ، إذ من المتوقع أن تؤثر تصورات عدالة المشرف والتأثير الفردي على عملية التبرير ، وبالتالي يمكن التنبؤ بطريقة التفكير التي يفكر بها الافراد المنحرفون وردود افعالهم اتجاه موقف معين .

شكل رقم (6)

نموذج تأثير التبرير على الإدراك



3. **ضغوطات العمل :** حيث تشمل كافة ظروف العمل المعاكسة التي يتعرض لها الفرد داخل المنظمة , اهمها ضغوط العمل المرتبطة بالوقت والتي تعكس شعور الافراد بأن لديهم وقتاً غير كافٍ لإكمال المهام المتعلقة بالوظيفة بمعنى اخر قد يشعر الافراد بأن لديهم الكثير من مسؤوليات العمل ووقت غير كافٍ للوفاء بها ، أو أنهم لا يقضون وقتاً في الراحة أثناء ساعات عملهم ، أو يجب عليهم تكريس الكثير من الطاقة للقضايا المتعلقة بالعمل , وبالتالي لا يتبقى شيء للأنشطة الشخصية خارج العمل ، حيث ان جميع ان هذه الظروف تجعلهم يشعرون بعدم الرضا عن وضعهم الوظيفي الحالي والقلق بشأن آفاق حياتهم المهنية في المستقبل ، والتي يمكن أن تثير نتائج عمل سلبية يسعى الافراد من خلالها إلى التخلص من الإحباط الذي يشعرون به في ظروف العمل من خلال التسبب في الضرر إما بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر عن طريق استهداف الآخرين او اتلاف وإهدار موارد المنظمة والعبث بموجوداتها , وفقاً لذلك يعتقد الافراد بان الانخراط في السلوكيات السلبية يساعدهم في التخفيف عن ضغوط العمل والشعور بالتحسن تجاه أنفسهم لأنهم يستطيعون التنفيس عن المشاعر السلبية بشأن وضع عملهم غير المستقر . (Clercq et al.,2019:3)

4. **الشخصية :** يمتلك كل فرد مجموعة من السمات الفردية تميزه عن غيره من الافراد بشكل شبه دائم , فلكل فرد سماته او معالمته الشخصية مما يتيح له ان يظهر انماط سلوكية تميزه عن غيره , اذ يبدو ذلك واضحاً من حيث طريقة التفكير وكذلك طريقة الاستجابة لأحداث الحياة والمواقف الاجتماعية وكيفية تفاعل هذه الشخصية مع الآخرين ومدى قبولهم لها , لذلك عرفت الشخصية على انها المفهوم الشامل للذات الإنسانية ظاهراً وباطناً بكافة ميوله وتصوراته وأفكاره واعتقاداته الشخصية حيث

تتكون من عدد من السمات الإيجابية والسلبية التي تكون سلوك الفرد علماً أن كل فرد يختلف عن الآخر في هذه السمات التي تكون هذه الشخصية , إذ ان احد سمات الشخصية والتي تخص موضع بحثنا الحالي هي(الشخصية العصبية) والتي تشير الى أن صاحبها يميل الى القلق والتوتر وعدم الاستقرار الانفعالي وسرعة الغضب والاندفاع وبالتالي فان اصحاب هذه السمة غالباً ما يكونون اكثر عرضة للانخراط في السلوكيات السلبية , حيث وجد ان السلوكيات السلبية لبيئة العمل تعتمد اعتماداً مباشراً على شخصية الموظف, لذلك اكدت الدراسات بان الافراد ذوو الضمير العالي يتجنبون السلوكيات السلبية في مكان العمل لأنهم غالباً ما يميلون إلى اتباع القواعد التنظيمية والالتزام بها . (بطانية & هياجنة, 2017: 58)

ويرى (Ambrose et al.,2002:948-951) وجود خمسة دوافع او اسباب محتملة للانخراط في سلوكيات العمل السلبية وهي (العجز ، والإحباط التنظيمي ، وتسهيل العمل ، المرح ، والظلم) وادناه توضيح لكل منها :

1. العجز : ينبع انعدام القوة من الافتقار إلى الحرية أو الاستقلالية , إذ ان السلوك السلبي الناتج عن العجز هو محاولة لتحقيق السيطرة والقوة , والسعي لمحاولة تغيير طبيعة العمل أو معادلة الحوافز اي العمل لتحقيق غاية شخصية تخدم رغبات الفرد أو مجموعة العمل ، وليس المنظمة.

2. الإحباط التنظيمي : يعرّف الإحباط التنظيمي على انه متلازمة نفسية تؤدي الى اصابة الفرد بالإرهاق العاطفي وتبدد الشخصية وانخفاض الإنجاز الشخصي كاستجابةً للضغوطات الشخصية المزمّنة في مكان العمل (Rank et al.,2003:176) , إذ يحدث الإحباط في مكان العمل عندما لا يتم الوفاء بالتوقعات الفردية ، مما يؤدي إلى نتائج سلبية مثل العدوانية ، وعدم الامتثال للأوامر , وعدم الانجاز , وسوء معاملة الاخرين (Valentine et al.,2020:7)

3. تسهيل العمل : يحدث تيسير العمل عندما يكون الهدف من السلوك السلبي هو جعل نشاط العمل سهل الإنجاز من خلال العمل على كسر القواعد ومحاولة تغييرها بطرق مختلفة مثل تحريض الموظفين على عدم الامثال او تعمد تاخير الانجاز او التخريب في بعض الاحيان لغرض تغيير العمل أو إعادة هيكلته لتحقيق غاية شخصية .

خامساً : علاقة السمات الشخصية الخمس الكبرى بسلوكيات العمل السلبية :

تهتم المنظمات بشكل متزايد بدراسة الآثار المترتبة على سمات الشخصية الخمسة ، حيث يمكن لهذه السمات أن تزيد من احتمالية ارتكاب السلوكيات السلبية المدمرة والضارة بصحة المنظمة , إذ ان لهذه السلوكيات المتباينة آثار سلبية خطيرة على الإنتاجية الكلية وكفاءة وربحية المنظمة, كما وجد ان الشخصية لديها القدرة بالتأثير على عملية الانخراط في سلوكيات العمل السلبية , إذ يمكن أن تؤثر على تصورات الناس وتقييمهم للبيئة وتصوراتهم وتحليلهم لأسباب الأحداث واستجاباتهم العاطفية ، وقدرتهم على تثبيط الاندفاعات العدوانية والعكسية , كما جادلوا الباحثون أيضاً بأن الشخصية هي محدد مهم

للسلوك الفردي في مكان العمل (Nurul et al.,2013:183) وادناه توضيح لكل سمة من السمات الشخصية وعلاقتها بسلوكيات العمل السلبية :

1. الانبساط : يمكن تصنيف الانبساط على أنه عاطفة إيجابية للشخصية لأن الفرد الذي يتمتع بدرجة عالية من الانبساط يميل إلى أن يكون واثقاً من نفسه ومسيطرًا ونشطاً وبيحث عن الإثارة , وبالتالي فإن الافراد الأعلى في الانبساط هم أقل عرضة لتجربة الغضب او الانفعال وهم غالباً ما يميلون الى تجنب السلوكيات السلبية في مكان العمل .

2. التوافق : هو الميل إلى التعاطف والتعاون بدلاً من الشك والعداء تجاه الآخرين , حيث يعرف التوافق على أنه القدرة على كبح الميول البغيضة , اذ تم ربط التوافق أيضاً مع حساسية التوجيه والتي ترتبط بالحساسية النقابية بالإضافة إلى الحساسية للإدراك الداخلي والعاطفي والخارجي, حيث اظهرت الدراسات وجود علاقة سلبية بين التوافق و سلوكيات العمل السلبية , لذلك غالباً ما يكون الافراد نوات التوافق العالي هم اقل عرضه لإظهار سلوكيات سلبية في مكان العمل .

3. الضمير : هو نزعة لإظهار الانضباط الذاتي وبالتالي يهدف إلى تحقيق أعلى من التوقعات , حيث يتألف الضمير من العديد من الخصائص المرتبطة بالتنظيم الذاتي والشخصي , لذلك توجد علاقة سلبية بين الضمير وسلوكيات العمل السلبية في مكان العمل , اذ يفترض أن الموظفين ذوي الضمير المرتفع هم أكثر عرضة لإظهار سلوك المواطنة التنظيمية و أقل عرضة للانخراط في سلوكيات العمل السلبية , حيث يصف (Chang& Smithikrai ,2010:1274) الضمير بقدرة الفرد على التحكم في الانفعالات الموصوفة اجتماعياً والذي يسهل السلوك الموجه للمهمة والهدف , مثل التفكير قبل التصرف , وتأخير الإثباع , واتباع القواعد , وتخطيط المهام وتنظيمها وتحديد أولوياتها.

4. العصابية : هي سمة من السمات الشخصية التي تتعلق بالاستقرار العاطفي للفرد , لذا فهي ترتبط بشكل كبير بالإرهاق العاطفي , وبالتالي هناك علاقة قوية بين العصابية وسلوكيات العمل السلبية , حيث أن الافراد الذين يعانون من عصبية عالية هم أكثر عرضة لإظهار سلوكيات العمل السلبية في مكان العمل , و يرى (Chang& Smithikrai ,2010:1273) ان العصابية بشكل عام تشير إلى نقص التكيف النفسي الإيجابي والاستقرار العاطفي

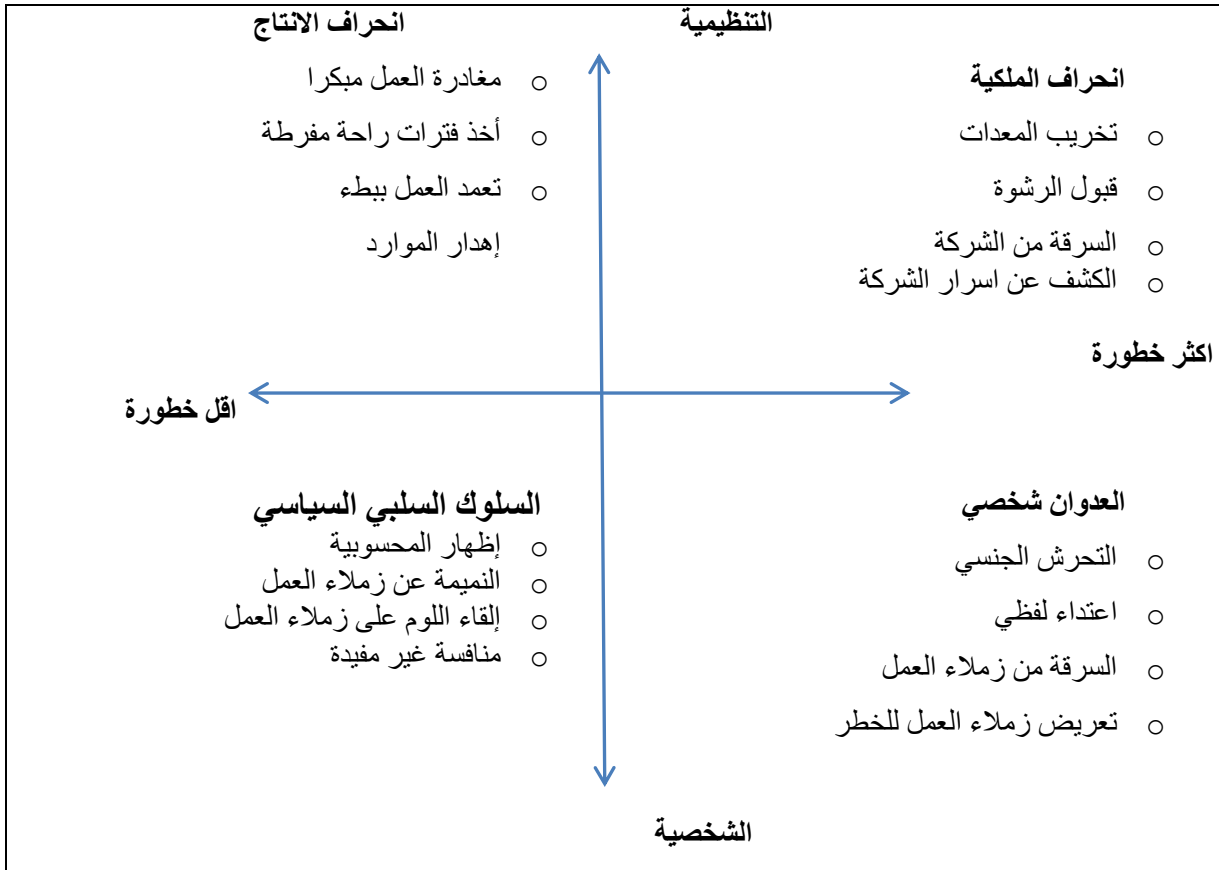
5. الانفتاح على التجربة : يظهر الانفتاح على التجربة أن الفرد أكثر إبداعاً وخيالاً ويهتم بتجربة أشياء جديدة بسبب الشعور بالفضول, حيث وجد أن الموظفين الذين لديهم شخصيات أكثر انفتاحاً كانوا أكثر عرضة للإرهاق العاطفي وسيؤدون الى سلوكيات عمل سلبية في بعض الاحيان , اذ أن الانفتاح الأكبر على التجربة ارتبط بمزيد من أحداث السلوك السليبي , اذ افترضت الدراسات أن الموظفين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الانفتاح للتجربة هم اكثر عرضة لإظهار سلوكيات عمل سلبية .

سادسا : انواع سلوكيات العمل السلبية

يعد التمييز بين أنواع سلوكيات العمل السلبية امر بالغ الأهمية , إذ يمكن من خلال هذا التمييز تحديد ما إذا كان السلوك السلبي موجهاً أو مستهدفاً إما المنظمة (السلوك السلبي التنظيمي) أو على أعضاء المنظمة (السلوك السلبي بين الافراد) , إذ من المرجح أن يكون الأفراد المعرضون للسلوك السلبي الموجه نحو المنظمة مختلفين عن اولئك الأفراد المعرضين للسلوك السلبي الموجه نحو الأفراد الآخرين (Bennett & Robinson, 2000:350) , لذلك تختلف سلوكيات العمل السلبية في مكان العمل حسب نوع وهدف الفعل المرتكب من قبل الافراد إذ يوجد نوعان رئيسيان من السلوكيات هما السلوك السلبي التنظيمي وهو غير شخصي وموجه لإلحاق الضرر بالمنظمة , والسلوك السلبي الشخصي الذي هو شخصي وضار للأفراد , إذ تتراوح شدة الخطورة لهذه السلوكيات من أفعال بسيطة نسبياً إلى أفعال أكثر ضرر وخطورة , حيث ان الضرر الناشئ من هذين النوعين سواء كان موجهاً إلى الفرد أو المنظمة وكذلك شدة الفعل سواء كان بسيطاً أو خطيراً يمكن ان يؤدي إلى أربعة أنواع فرعية من السلوكيات السلبية وهي (السلوك السلبي السياسي ، والعدوان الشخصي ، وانحراف الإنتاج وانحراف الملكية) (Robinson & Bennett, 1995:557) (Adejo & Lovet, 2013:24) (Peterson, 2002:48) (Bashir et al., 2012:358) وادناه توضيح لكل منها :

1. **السلوك السلبي السياسي** : يعرف بأنه الأفعال التي تعكس المشاركة في التفاعل الاجتماعي الذي يضع الأفراد في وضع غير مرغوب شخصياً مثل النميمة ونشر الشائعات وإظهار ان الإدارة غير عادلة من خلال نشر اشاعات المحاباة التفريق في التعامل تجاه الافراد .
2. **الاعتداء الشخصي**: يشمل السلوكيات العدائية مثل التحرش الجنسي والتهديدات بإلحاق الأذى الجسدي بزملاء العمل والاستخفاف علناً بالمرؤوسين.
3. **انحراف الإنتاج** : يوصف هذا النوع من السلوكيات بسلوك حجب الفرد للجهود , حيث ينطوي على الافراد الذين يقومون بالحد الأدنى من الاداء والذي يشمل الافراد الذين يتظاهرون بالمرض(المتمارضين) ، والتأخر عن العمل والسماح لزملاء العمل بتحمل عبء العمل نيابتنا عنهم الكسل الخمول التغابي .
4. **انحراف الملكية** : ينطوي هذا النوع من السلوك على الافراد الذين ينخرطون في أعمال التخريب ، وسرقة ممتلكات الشركة ، وقبول الرشاوى ، والكشف عن معلومات الشركة السرية , وادناه مخطط تفصيلي يوضح انواع السلوكيات السلبية في مكان العمل .

شكل رقم (7)
نموذج السلوك السلبي المنحرف في مكان العمل



Source : (Adejo & Lovet., 2013. Handling Negative Deviant Behaviour of Front-Line Employees in service Organisations. Int J Cur Res Rev, Feb 2013 / Vol 05 (04) .

خامسا : ابعاد سلوكيات العمل السلبية

بعد البحث والاطلاع على اهم الدراسات والأدبيات السابقة التي سلطت الضوء على مفهوم سلوكيات العمل السلبية تبين بان هناك مجموعة من المقاييس التي يمكن ان تفسر مفهوم المساءلة في مكان العمل منها مقياس (Neuman& Baron ,1998) والمتكون من ثلاثة ابعاد هما (تعبيرات العدا ، العرقلة ، والعدوان الصريح) اذ تشير تعبيرات العدا الى السلوكيات ذات الطبيعة اللفظية أو الرمزية مثل الإيماءات وتعبيرات الوجه والاعتداءات اللفظية , وعلى الرغم من أن هذه الأشكال من العدوان قد لا تبدو خطيرة بشكل خاص ، إلا أن لها تأثير عاطفي على المدى الطويل اما بعد العرقلة فيشمل السلوكيات التي تهدف الى اعاقه قدرة الفرد على أداء وظيفته أو التدخل في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها , في حين يشير بعد العدوان الصريح الى السلوكيات التي ترتبط بالعنف في مكان العمل مثل الاعتداء الجسدي غير مميت .

اما مقياس (Robinson& Bennett,1995) فقد قسم الى اربعة ابعاد هما (انحراف الإنتاج ، وانحراف الملكية ، السلوك السلبي السياسي ، والعدوان الشخصي) اذ تمثل البعد الاول والثاني بالسلوكيات السلبية

التي من الممكن ان تلحق الضرر بالإنتاجية والملكية وتخفض الاداء في حين يهدف البعدين الثالث والرابع الى السلوكيات الشخصية التي من الممكن ان تلحق الضرر بالأفراد العاملين وتهديد وجودهم داخل المنظمة . ويرى (Bennett & Robinson, 2000) و (Judge et al., 2006) ان المساءلة تتكون من بعدين رئيسيين (السلوك السلبي الشخصي والسلوك السلبي التنظيمي) حيث يتضمن البعد الاول تشخيص وتفسير السلوكيات على المستوى الشخصي للأفراد , اما البعد الثاني فيشير الى تشخيص وتفسير السلوكيات على مستوى المنظمة ككل . اما (Marcus et al., 2002) فيرى ان المساءلة متغير متعدد الابعاد ويتكون من ثمانية ابعاد هما(الانحراف التنظيمي , الانحراف الشخصي التغيب / الانسحاب , استخدام المواد , العدوان , السرقة / انتهاكات الممتلكات , أشكال متنوعة) كما تم اعتماد هذا المقياس من قبل (Roy et al., 2012) في دراسته تحت عنوان " العدالة التفاعلية وسلوكيات العمل غير المنتجة: الدور الوسيط للعواطف السلبية"

في حين ان مقياس (Miles et al., 2001) ركز على تفسير العلاقات الاجتماعية بين الافراد وكذلك الخصائص الشخصية والنفسية للموظفين من خلال قياس المساءلة وفق الابعاد الستة (الصراع التنظيمي , القيود التنظيمية , المشاعر السلبية , حجم العمل , العاطفة الايجابية , غضب السمات) , اما مقياس (Anjum & Parvez, 2013) و (الابرو & مالك النور, 2018) (Bashir et al., 2012) والمتكون من خمسة ابعاد هما ((التخريب , الانسحاب , السرقة , اساءة استخدام الوقت والموارد , الرشوة والفساد) فيعتبر من افضل واحداث المقاييس واكثرها استخداما وشمولا والذي يرغب الباحث في استخدامه في دراسته الحالية . وادناه توضيح لكل بعد من الابعاد اعلاه :

1. التخريب : يعرف التخريب بانه السلوك الذي يؤدي الى إتلاف الممتلكات المادية أو الاصول للمنظمة , اذ ينوي بعض الافراد من خلال السلوك التخريبي الى تقليل إنتاجية المنظمة ، وإجبار السلطة العليا على إيلاء اعتبار خاص بهم عن طريق العبث بالمعدات وإتلاف الأصول عمدًا وإهانة الآخرين (Anjum & Parvez, 2013:421) ويرى (Mbrose et al., 2002 : 948) بان التخريب في مكان العمل هو سلوك يهدف الى الحاق الضرر بالأفراد او المنظمة مع العمل على تعطيل او تخريب العملية التنظيمية لأغراض شخصية من خلال خلق دعاية غير مواتية لتدمير علاقات العمل او احراج المنظمة او التأخر في الانتاج , وينقل (Cochran , 2014) (3) بان التخريب يمكن ان يكون من خلال اهدار الموارد و الامدادات , والحاق الضرر بالمعدات وتخريب اجواء العمل الهادئة . ويرى (Spector et al ., 2006:449) أن التخريب يمكن أن يتم لأغراض الاستجابة للغضب والمشاعر العدائية , على سبيل المثال يمكن القيام بأعمال التخريب لغرض لفت الانتباه إلى مشكلة ما ، أو التأثير على التغيير التنظيمي ، أو تلقي قبول الأقران ، أو اكتساب ميزة تنافسية على الأقران .

2. **السرقه:** هي سرقة ممتلكات أو أصول مادية لمنظمة أو صاحب عمل. والسرقه كأحد جوانب السلوك السلبي الذي يقوم من خلاله الأفراد خرق القواعد التنظيمية. حيث يعترزم الموظفون إلحاق الأذى بالمنظمات عمدًا لتحقيق دوافعهم الشخصية, إذ يمكن أن تتخذ السرقه أشكالًا عديدة مثل الوعود المضللة والخداع وسرقه النقود أو سرقه وثائق مهمه. كما يمكن القول بأن السرقه ناتجة عن اربعة أسباب رئيسية: الحاجة الاقتصادية, وعدم الرضا الوظيفي والظلم والنزاعات التنظيمية والشخصية (Anjum & Parvez, 2013:421), حيث حظي الظلم بأكبر قدر من الاهتمام البحثي كون أظهرت العديد من الدراسات وجود صلة واضحة بين تصورات عدم المساواة والسرقه, على الرغم من أن الظلم يمكن اعتباره ضغوطًا تؤثر على السرقه من خلال الغضب والمشاعر السلبية الأخرى فمن الممكن أيضًا أن يعمل الظلم من خلال وسائل أكثر فاعلية. بعبارة أخرى, يسرق الفرد ليس لإلحاق الضرر بالمنظمة, ولكن لتحقيق حالة من العدالة, أو لمجرد تحقيق مكاسب اقتصادية مرغوبة, إذ من المفترض أن يكون للسرقه دور أكثر من دوافعها العدائية, واستنادًا إلى الأدبيات السابقة يُفترض أنها تتعلق بالعدالة والرضا الوظيفي, لكننا لا نتوقع أن ترتبط بمتغير اتنا الأخر لذلك تعتبر السرقه مشكلة رئيسية للمنظمات كما هو الحال مع التخريب, حيث اشار بعض الباحثين أن السرقه يمكن أن تكون شكلاً من أشكال العدوان ضد منظمة, والتي تتم في محاولة للإيذاء الشخصي للأفراد أو إلحاق الضرر في المنظمة (Spector et al., 2006:449)

3. **الانسحاب:** يتكون الانسحاب من تلك السلوكيات السلبية التي تقلل مقدار وقت العمل عن الوقت المطلوب من قبل المنظمة ويشمل ذلك القدوم متأخرًا الى العمل أو المغادرة مبكرًا من مكان العمل, والتغيب عن العمل, وأخذ فترات راحة أطول مما هو مسموح به رسميًا. إذ يعد التغيب هو الشكل الأساسي للانسحاب الذي يحدث بسبب الاضطرابات النفسية والتوتر والأعراف الاجتماعية والصراع الثقافي والاختلافات الفردية (Anjum & Parvez, 2013:421). إذ من الممكن أن يكون الانسحاب مدفوعًا بالرغبة في إلحاق الضرر بالمنظمة كاستجابة لبعض الظروف البيئية أو الشخصية مثل عدم الرضا الوظيفي أو الاضطرابات النفسية, أو التوتر, والأعراف الاجتماعية, والثقافة, والصراع بين العمل والإدارة, والاختلافات الفردية باعتبارها تأثيرات محتملة, كذلك قد يتخذ الافراد من الانسحاب كوسيلة للتعامل مع التزامات العمل المتضاربة وعدم العمل, حيث يتناقض الانسحاب مع الأشكال الأخرى من السلوك السلبي لأنه محاولة للتجنب أو الهروب من موقف بدلاً من إحداث ضرر مباشر. وبالتالي يرغب الفرد في الهروب من الضغوطات أو الظلم أو عدم الرضا أو المواقف التي تثير المشاعر السلبية. (Spector et al., 2006:449)

4. **اساءة استخدام الوقت والموارد :** يرى (Reynolds et al.,2015:10) بانه عندما يقوم الافراد بالتأخر عن العمل أو انهم يعملون ببطء أو يهدرون وقت العمل في الأمور الشخصية فانهم يتسببون بانقاص موارد المنظمة لغرض تحقيق غاياتهم واهدافهم الشخص , وينقل (Gruys,1999: 44) الى ان سوء استخدام الوقت والموارد يتضمن مجموعة من المظاهر والاشكال منها (القيام بإنجاز الاعمال الشخصية اثناء اوقات العمل الرسمي او اهدار وقت العمل او هدر موارد المنظمة واضاعتها او استخدام بريد المنظمة لاستلام بريد شخصي او استخدام الموارد الخاصة بالمنظمة والغير مرخص باستخدامها من قبل الاشخاص الاخرين او استخدام الاجهزة والمعدات مثل اجهزة الطباعة والاستنساخ والحواسيب لأغراض شخصية , في حين يرى(Appelbaum et al.,2007: 588) بان الموظفين الذين تعرضوا للسلوكيات السلبية في مكان العمل هم اكثر الاشخاص معاناة من المشاكل المرتبطة بالإجهاد , مما ينعكس سلباً على الإنتاجية وبالتالي خسارة وقت العمل وارتفاع معدل الدوران نسبيا , ولغرض معالجة هذه الظواهر ومنع انتشارها يتوجب على المنظمة تقديم حوافز مالية او معنوية مجزية للموظفين .
- ويرى الباحث ان اساءة استخدام الوقت والموارد يمثل سلوكيات عمدية تهدف الى الحاق الضرر بالمنظمة من خلال عدم احترام اوقات المنظمة او استخدام الاوقات الرسمية لإنجاز الاعمال الشخصية .
5. **الرشوة والفساد :** يمثل الفساد اخطر ابعاد سلوكيات العمل السلبية في المنظمات , فقد اصبحت حالات الفساد والرشوة مصدر قلق عام في كثير من البلدان لأنها تشكل عائق رئيسي امام تقدمها الاجتماعي , اذ ان الفساد يقضي على الفرص ويقلل من الموارد ويعيق النمو الاقتصادي (Bashir et al.,2012:359) , وينقل (بوسعيدو , 2012, 22) بان الرشوة هي قيام الفرد باستخدام وظيفته من اجل الاتجار بها , حيث ان الوظيفة تفرض على الفرد ان لا ينظر للحصول على مقابل غير الاجر المخصص له وفق القوانين والانظمة المعمول بها وان اي محاوله للأفراد للحصول على شيء غير ذلك فانه يسلب الوظيفة نزاهتها ويمس بهيبة المنظمة.
- ويشير (Bernardi & Vassill.,2004:342) إلى ان الرشوة تمثل مؤشراً على تراجع المعايير الأخلاقية , اذ أنها تخفض مستوى الوعي الأخلاقي للمجتمع وتقوض نشاطه الاقتصادي , كما يمكن ان تؤدي الرشوة إلى أن التخدير التدريجي للحساسية الأخلاقية للفرد , فبمرور الوقت يبدأ الفرد بقبول المخالفات البسيطة نسبياً للقانون مع الاعتقاد بانها سلوكيات مقبولة وصولاً الى المخالفات الكبيرة نسبيا . وينقل (Weeks.,1992:753) أن نية الرشوة ترتبط بشكل إيجابي بموقف الفرد تجاه الحاجة إلى تحقيق هدف معين , حيث يعتقد أن القيم والمعايير تحدد القضايا الأخلاقية مثل دفع الرشواى , اذ غالباً ما يدرك الموظفين الجدد هذه القيم من خلال

عملية التنشئة الاجتماعية للمنظمة, وبالتالي يصبح التحدي هو كيف ينقل المديرون مبادئهم الأخلاقية الى المعينين حديثاً وكذلك الموظفين القدامى خاصةً عندما يعتقد الأفراد أن السلوك غير النزيه ضروري للمنافسة .

اما الفساد الاداري فقد عرف بحسب تقرير صندوق النقد الدولي لعام (1996) "بأنه سوء الاستخدام للسلطة العامة من اجل حصول الافراد على مكاسب شخصية , اذ يتحقق ذلك من خلال تقبل الفرد العامل الرشوة او يقوم بطلبها بشكل مباشر من الاخرين او من خلال الابتزاز , وبالتالي ويعد الفساد من السلوكيات الغير رسمية والغير شرعية تنتج بسبب ظروف معينة مثل التحول الاجتماعي والسياسي والاقتصادي والثقافي ويتكون الفساد الاداري داخل المنظمة من اربعة مظاهر ادارية يمكن ايجازها بالاتي : (حسن ولفتة, 2009: 230)

- أ- **الفساد التنظيمي** : غالبا ما يأخذ هذا النوع من افساد اشكال مختلفة مثل عدم احترام الوقت او امتناع الفرد عن تأدية الاعمال المطلوبة منه او القيام بتسريب أسرار العمل او اللامبالاة وعدم الالتزام بالأوامر او عدم تحمل المسؤولية داخل المنظمة .
- ب- **الفساد السلوكي**: يتضمن الفساد السلوكي اشكال ومظاهر مختلفة مثل عدم المحافظة على كرامات زملاء العمل او سوء استخدام السلطة داخل المنظمة او الوساطة والمحسوبية في التعامل مع الافراد الاخرين .
- ت- **الفساد المالي**: يمكن ملاحظة الفساد المالي من خلال سلوكيات الافراد العاملين المخالفة للقواعد والاحكام والمعايير المالية المنصوص عليها في القانون , فضلا عن مخالفة قواعد وقوانين المنظمة او مخالفة تعليمات الاجهزة الرقابية او المالية او الاسراف المتعمد في هدر المال العام .
- ث- **الفساد الجنائي**: يضمن اشكال ومظاهر مختلفة مثل الرشوة والتزوير واختلاس المال العام واستنادا الى ما تقدم يعرف الباحث الرشوة والفساد على انه إساءة استخدام السلطة الوظيفية او العامة للكسب الخاص , اذ عادتا ما يحدث الفساد عندما يقوم الموظف بقبول أو طلب الرشوة او الابتزاز لتسهيل عقد أو معاملة او إجراء طرح لمناقصة عامة, كما يمكن إن يحدث الفساد من خلال استغلال الوظيفة من دون اخذ الرشوة وذلك عن طريق تعيين الأقارب ضمن اطار (المنسوية والمحسوبية) أو سرقة أموال الدولة بشكل مباشرة.

الفصل الثالث

الجانب العملي للدراسة

يتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث مقسمة كالتالي :

اختبار مقاييس متغيرات الدراسة

المبحث الأول

وصف وتشخيص مقاييس الدراسة
وتحليل نتائجها

المبحث الثاني

اختبار الفرضيات

المبحث الثالث

المبحث الأول

اختبار مقاييس متغيرات الدراسة

تمهيد ...

لكل دراسة تصميم معين يتم من خلاله جمع البيانات اللازمة والقيام بتحليلها بطريقة يتم من خلالها الوصول الى الفهم الخاص بنتائج ما يتم اختياره (Kothari,2004:31) فضلا عن ان اي تصميم يتضمن بطبيعة الحال مجتمع وعينة الدراسة والاساليب الواجب استخدامها لمعالجة وتحليل البيانات والوصول الى المعلومات التي تفسر الظواهر المدروسة فضلا عن مدى دقة المقياس المستخدم والمعلومات الناتجة عنه (Adams et al.,2007:84) ولذلك سيتم التحقق من ذلك من خلال فقرات عده تبين مدى دقة المقاييس المستخدمة في استكشاف توافر متغيرات الدراسة ومدى صلاحيتها ومصداقيتها احصائيا من خلال اختبارات عدة اولية لمقاييس المتغيرات والمتمثلة بقياس صدق المقاييس، اختبار التوزيع الطبيعي ، اختبار الصدق البنائي التوكيدي ، اختبار معامل الثبات المتعلق بمتغير المساءلة في مكان العمل ممثلا بالأبعاد (الاسناد، قابلية الملاحظة ، القابلية للتقييم، الجواب، العواقب) ومتغير سلوكيات العمل السلبية ممثلا بالأبعاد (التخريب، السرقة، الانسحاب، اساءة استخدام الوقت، الرشوة والفساد الاداري) وكما يلي:

اولا: مجتمع الدراسة وعينته :

أ- **مجتمع الدراسة:** يعد مجتمع الدراسة اساس البحث العلمي لأنه من خلاله يمكن تقديم المعلومات الضرورية التي تشكل الاجابات حول التساؤلات البحثية التي يثيرها الباحث وفقا للنموذج المختبر (Gill and Johnson,2002:101) ولأجل ان يختبر الباحث فرضياته لنموذج دراسته اختار الهيئة العامة للضرائب في محافظتي بابل وكربلاء المقدسة - ميدانا للدراسة الحالية ، اذ يمكن القول ان الهيئة العامة للضرائب العراقية واحدة من أقدم المؤسسات الضريبية في العالم العربي ، وربما في كل المنطقة، فقد شرع العراق أول قانون لضريبة الدخل بعد تأسيس الحكومة الوطنية اذ صدر قانون ضريبة الدخل رقم 52 في عام 1927 ، حيث ان ابرز اهدافها هو تحقيق الإيرادات التي تساهم في تمويل ميزانية الدولة ، وتحقيق التوازن الاقتصادي والاجتماعي في ضوء تطبيق مبدأ عدالة ضريبية لكافة المكلفين وتحقيق المساواة في التكاليف الضريبي ، وتعميق ثقافة الالتزام الطوعي للمكلفين ، ووضع كافة الإمكانيات وأساليب العمل المتطورة لخدمة المواطنين .

وتأسيسا على ما سبق تتحدد مبررات اختيار ميدان الدراسة بالاتي:

1. تعتبر الهيئة العامة للضرائب اهم مورد من موارد تمويل خزينة الدولة بعد النفط وبالتالي يفترض تقويمها وتطويرها والاهتمام بها من قبل الباحثين .
2. كون الضريبية من الدوائر المالية المهمة وذات تماس مباشر مع الافراد المكلفين بدفع الضريبة فقد تكثر فيها السلوكيات السلبية مثل الرشوة الفساد الاداري والسرقة وبالتالي فهي بيئة مناسبة لمتغيرات الدراسة الحالية .

3. ان اي محاولة تهدف الى تصحيح مسار الواقع الضريبي في العراق من خلال تشخيص السلبات و ايجاد ادوات ومفاهيم للحد منها سوف يؤدي الى انعاش ميزانية الدولة وتعظيم الواردات فضلا عن الخدمات التي سوف يحصل المواطن بشكل مباشر حسب مبدا الضريبة .

4. نظرا لان الفروع الضريبية في عموم العراق تخضع لنفس النظام الاداري والمالي المركزي , تم اختيار محافظتي بابل و كربلاء المقدسة كمجتمع للدراسة الحالية .

ب- **عينة الدراسة:** تشكل عينة الدراسة الجزء الذي يمثل مجتمع الدراسة بشكل كامل, ودقة اختيارها يشير الى ان النتائج المستخرجة من العينة ستمثل المجتمع المراد دراسته (Adams et al.,2007:87) فضلا عن ضرورة تحديد اسلوب المعاينة بشكل دقيق عند تمثيل المجتمع وموثوقية القياس, ويوجد اسلوبان للمعاينة الاول هو **اسلوب المعاينة الاحتمالية او العشوائي (Probability Sampling)** وهو اسلوب يمكن عناصر المجتمع من الحصول على فرصة متساوية للظهور في العينة المختارة ويتكون هذا الاسلوب من اربع مكونات هي: **المعاينة البسيطة** وتعد من ابسط انواع العينات واكثرها استخداما لسهولة اختيارها لأنها تعتمد على طبيعة المجتمع ومدى تجانسه, **والمعاينة المنتظمة** التي يتم اختيارها بشكل منظم, **والمعاينة الطبقية** التي تستعمل عندما تكون وحدات المجتمع غير متجانسة **والمعاينة العنقودية** التي تكون مشابهة للتي قبلها وفيها يتم تقسيم المجتمع الى عناقيد متجانسة ومن ثم يتم السحب من هذه العناقيد او المجموعات (Sharpe et al.,2012:34) **والاسلوب الثاني هو المعاينة الغير احتمالية او احيانا تدعى بالقصدية (Nonprobability Sampling)** وهو اسلوب يلجأ له الباحث عندما يجد صعوبة في اختيار العينة عشوائيا من المجتمع وهذا الاسلوب ايضا يتنوع الى ثلاث انواع هي **المعاينة العرضية** التي تمتاز بالصدفة, **والمعاينة الحصصية** وهي تشبه الطبقية لكن تتميز عليها بالاختيار عن قصد, **والمعاينة العمدية** التي تتطلب معرفة المجتمع معرفة الوحدات التي يريد الباحث لهم التساؤلات الخاصة باستبانته (Kothari,2004:16), وقد اعتمدت الدراسة الحالية اسلوب المعاينة العشوائية, فقد تطلب ذلك الحصول على وجهات نظر العاملين في الهيئة العامة للضرائب في محافظتي بابل و كربلاء وقد بلغ قوام العينة (203) فردا.

ت- **تحديد حجم العينة:** يعد تحديد المشاهدات او افراد العينة ضروري جدا في تحقق دقة نتائج الدراسة فعندما تكون العينة مناسبة احصائيا فأنها تمثل المجتمع المختبر وهناك اساليب عدة لتحديد حجم العينة المناسب هي حجم المجتمع وعدد المتغيرات المستقلة والقوة الاحصائية المراد الحصول عليها (حجم التأثير) (May,2011:101) وقد اعتمد الباحث على جدول (Morgan,1970) الذي يناسب حجم المجتمع اذ قام الباحث بتوزيع (214) استبانة وتم استرجاع (211) استبانة .

ثانيا. الترميز لمتغيرات الدراسة الرئيسية والابعاد

ان نموذج الدراسة الحالية العلمي والفكري هو النموذج الوسيط الذي يتضمن وفق الفكر الاداري ثلاث متغيرات اساسية التي يبينها جدول (4) فضلا عن بيان ابعاد نموذج قياس كل متغير والتساؤلات التي تستخدم لقياسها ورموزها في التحليل الاحصائي وعدد الفقرات التي تقيس كل بعد.

الجدول (4)

الترميز والتوصيف

المتغير	البعد	عدد الفقرات	الرمز	المصدر
المساءلة في مكان العمل	الاسناد	5	Att	(Han &Perry ,.2020)
	قابلية الملاحظة	5	Obs	
	القابلية للتقييم	5	Eva	
	الجواب	5	Ans	
	العواقب	5	Con	
سلوكيات العمل السلبية	التخريب	5	Van	(Bashir et al., 2012)
	السرقه	4	Sta	
	الانسحاب	4	Pul	
	اساءة استخدام الوقت	5	Abu	
	الرشوة والفساد الاداري	5	Con	

المصدر: اعداد الباحث باعتماد ادبيات مواضيع الدراسة الحالية

ثالثا. التحقق من نسبة الاستجابة

لضمان تحقق متطلبات الدراسة فقد تم توزيع (214) استبانة على العينة المختارة التي تمثلت بعدد من العاملين في الهيئة العامة للضرائب في محافظتي بابل وكربلاء وقد استرجع منها (211) استبانة وكانت الاستبانات الصالحة للتحليل تبلغ (203) استبانة, وكما يوضح ذلك جدول (5).

الجدول (5) معدل الاستجابة

النسبة المئوية	العدد	الحالة
100%	214	عدد الاستبانات الموزعة
1%	3	عدد الاستبانات غير المسترجعة
98%	211	عدد الاستبانات المسترجعة
4%	8	عدد الاستبانات غير الصالحة للتحليل
96%	203	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل

المصدر: اعداد الباحث

رابعاً. التحقق من البيانات المفقودة

ان عملية التحقق من اكتمال البيانات المسحوبة من الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة تشكل ضرورة لدقة النتائج كونها تبحث في البيانات التي قد تسقط سهوا عند القيام بتنزيلها من الاستبانة الى البرنامج الاحصائي مما يعني وجود خلايا فارغة, ومن خلال معرفة سبب فقدان البيانات, يمكن للباحث اختيار تقنية معالجة البيانات المفقودة المناسبة وبالتالي تجنب التحيز في التحليل الاحصائي الذي سيبنى عليها. هناك ثلاثة أنواع أساسية لمعالجتها (Cooper and Schindler, 2014:391):

1. قائمة الحذف Listwise deletion: حذف اجابات الاستبانة التي تخلو بعض خلاياها من اجابة.
 2. الحذف الثنائي Pairwise deletion: يتم تقدير البيانات المفقودة باستخدام جميع الحالات التي تحتوي على بيانات لكل متغير أو زوج من المتغيرات يحل التقدير محل البيانات المفقودة.
 3. الاستبدال التنبئي Predictive replacement - يتم توقع البيانات المفقودة من القيم المرصودة في متغير آخر, يتم استخدام القيمة الملاحظة لاستبدال البيانات المفقودة.
- ان ظهور بعض البيانات المفقودة يؤثر في عمل بعض البرامج الاحصائية مثل برنامج (Amos) ولإجراء اختبار التأكد من فقدان بعض البيانات تم اعتماد اسلوب التكرارات المتوافر في برنامج SPSS.V25 لبيان وجود فقدان لبعض ارقام البيانات ام لا اذ يوضح جدول (6) الفقرات وحجم العينة والبيانات المفقودة, اذ يتبين من الجدول ان البيانات كاملة وليس هناك نقص فيها مما يمهد لأجراء باقي الاختبارات.

جدول (6)

فحص البيانات المفقودة

البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	البيانات المفقودة	العينة	الفقرات
0	203	Pul3	0	203	Con5	0	203	Eva3	0	203	Att1
0	203	Pul4	0	203	Van1	0	203	Eva4	0	203	Att2
0	203	Abu1	0	203	Van2	0	203	Eva5	0	203	Att3
0	203	Abu2	0	203	Van3	0	203	Ans1	0	203	Att4
0	203	Abu3	0	203	Van4	0	203	Ans2	0	203	Att5
0	203	Abu4	0	203	Van5	0	203	Ans3	0	203	Obs1
0	203	Abu5	0	203	Ste1	0	203	Ans4	0	203	Obs2
0	203	Cor1	0	203	Ste2	0	203	Ans5	0	203	Obs3
0	203	Cor2	0	203	Ste3	0	203	Con1	0	203	Obs4
0	203	Cor3	0	203	Ste4	0	203	Con2	0	203	Obs5
0	203	Cor4	0	203	Pul1	0	203	Con3	0	203	Eva1
0	203	Cor5	0	203	Pul2	0	203	Con4	0	203	Eva2

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج SPSS.V.25

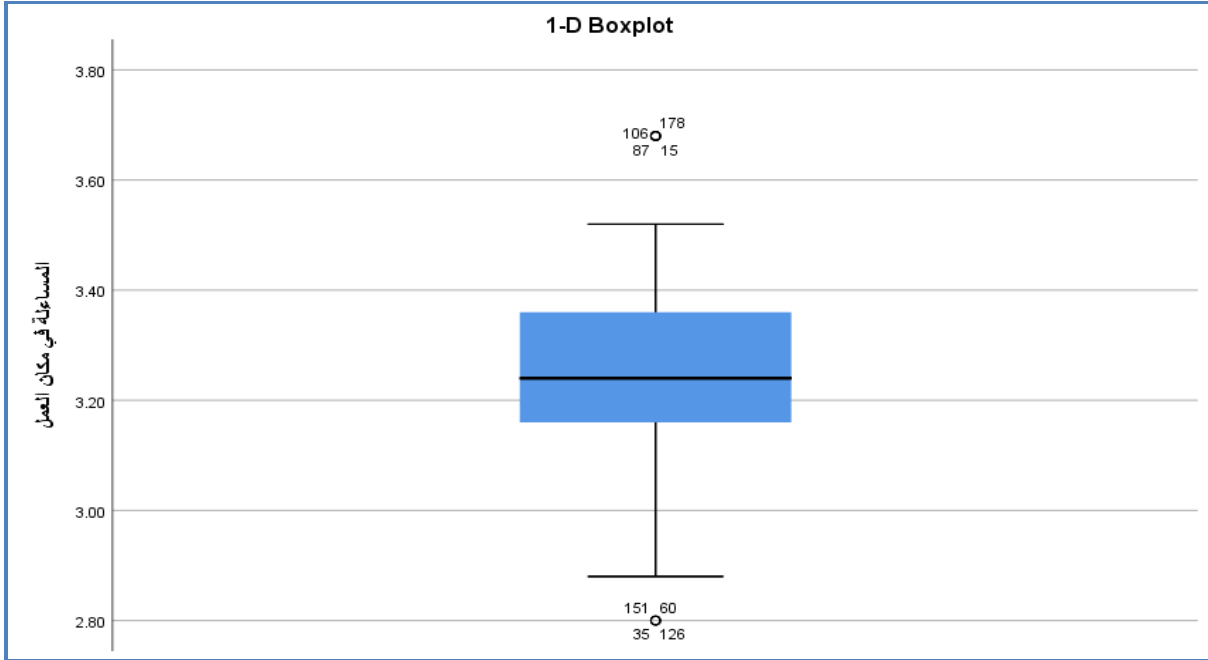
ثالثاً: التحقق من حالات الشذوذ في البيانات التي تم تسجيلها بالبرنامج الاحصائي

الخطوة الحالية تتعلق بتحديد تلك القيم التي تم تسجيلها في الخلايا الموجودة في البرنامج الاحصائي وقد تجاوزت قيمها حدود المدرج المعتمد في الاستبانة الدراسة الحالية وهي مسألة تحدث عادة عندما يقوم الباحث بتنزيل بيانات التي تسجيلها من قبل العينة في الاستبانة ومن احتمالاتها تكرار الرقم المراد تنزيله بنفس الخلية نتيجة النقر مرتين بدل مرة فيكون بذلك مستواها اعلى مما هو مطلوب للدراسة وهذا بحد ذاته سيغير مدى دقة النتائج التي ستظهر بالتحليل وقد تبعدها عن محتواها الحقيقي الذي تختبره ولدى الباحث العديد من الاساليب الاحصائية التي يمكن من خلالها التأكد من شذوذ البيانات منها اختبار ولغرض التحقق من وجود تلك البيانات الشاذة من عدمه تم الاعتماد على تقنية (Boxplot) ضمن الحزمة الاحصائية SPSS.V.25 وقد اكتشف الباحث من خلالها وجود بعض البيانات الشاذة في بعض الفقرات وقد تم معالجتها لتكون بذلك البيانات خالية من الشذوذ والتطرف وشكل (8) و (9) و (10) يبين اختبار (Boxplot) للمتغير المستقل والمتغير الوسيط والمتغير التابع، وعلى الرغم من ان بعض مؤشرة في الاشكال فيها تطرف قليل في بيانات متغيرات الدراسة الا انها ضمن حدود المدرج المعتمد لاستكشاف متغيرات الدراسة وهي متسقة مع بقية الحالات في المتغيرات

المعتمدة مما يدفع لعدم استبعادها وسيتم الاحتفاظ بجميع الحالات, وكما يظهرها الشكل (8) وتعد هذه النتيجة داعمة لقبول النتائج.

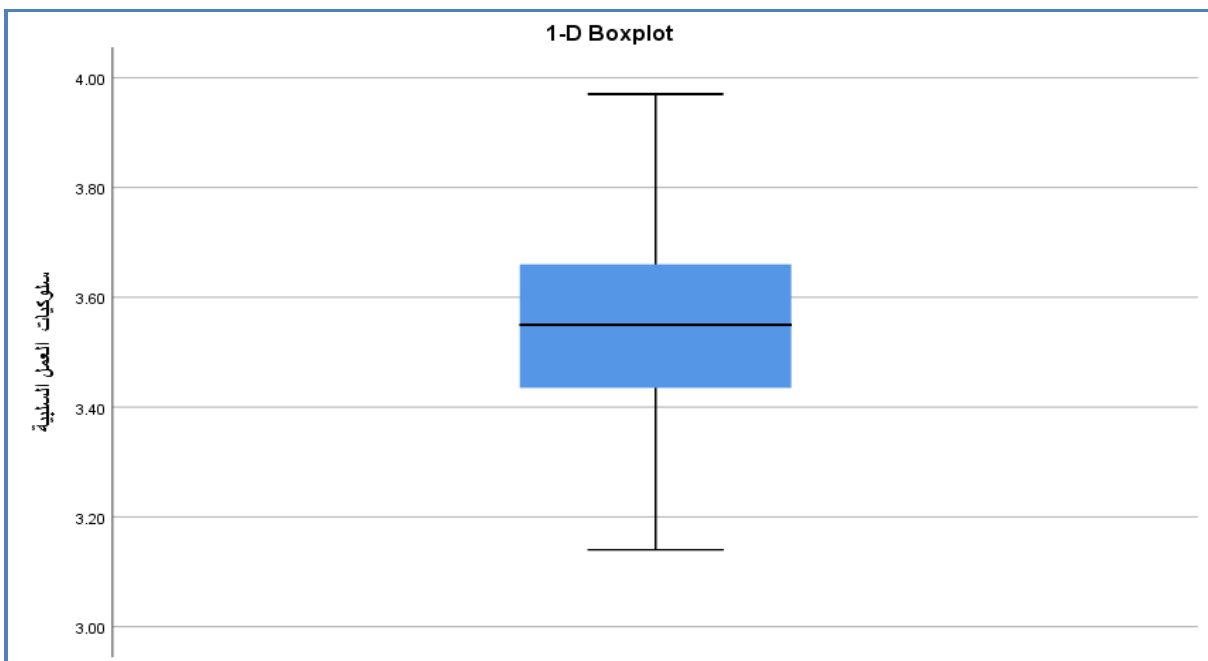
شكل (8)

اختبار القيم المتطرفة لمتغير المساءلة في مكان العمل بطريقة (Boxplot)



شكل (9)

اختبار القيم المتطرفة لمتغير سلوكيات العمل السلبية بطريقة (Boxplot)



رابعاً. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:-

يهدف هذا الاختبار الى التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات والتي من خلالها يمكن معرفة نوع الاختبارات الاحصائية الملائمة للبيانات اختبارات معلمية ام اختبارات لامعلمية (Sekaran and Bougie,2016:238) ويعرف التوزيع الطبيعي بانه توزيع متمائل افتراضي يستخدم لإجراء المقارنات بين الدرجات او البيانات الخاصة بمتغيرات معينة أو لاتخاذ أنواع أخرى من القرارات الإحصائية ، وشكل هذا التوزيع غالبًا ما يُشار إليه بـ "منحنى الجرس" وهذا الشكل يعني أن غالبية الدرجات او البيانات تقع بالقرب من مركز التوزيع ، وعندما تنحرف الدرجات عن المركز، ينخفض تواترها واعتدالها (Musselwhite & Wesolowski , 2018 : 12) وبذلك يعد اختبار التوزيع الطبيعي من الاختبارات المهمة التي تتيح للباحث استخدام الاساليب المعلمية في الاختبار والتحليل في حال كانت البيانات ذات اعتدالية عالية ، اما اذا كانت اعتداليتها منخفضة فانه من الضروري اعتماد الاساليب اللامعلمية في الاختبار والتحليل (Kim & Park , 2019 : 332)

وتوجد عدة احصاءات يمكن من خلالها التحقق من التوزيع الطبيعي منها اختبار (-Smirnov Kolmogorov) ومعاملي التفلطح والالتواء (Kurtosis & Skewness) (Tabachnick and Fidell,2014:198) واعتمدت الدراسة الحالية اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) كونه من اكثر الاساليب شهرة ودقة للتحقق من اعتدالية البيانات وكيفية توزيعها وتلائمه مع الحجم الكبير للعينة المعتمدة في الدراسة الحالية وباستخدام برنامج (spss v.25) ، وعلى النحو الاتي:

1. اختبار اعتدالية البيانات لمتغير المساءلة في مكان العمل :

تتناول الفقرة الحالية اختبار التوزيع الطبيعي الخاص بمتغير المساءلة في مكان العمل، اذ نلاحظ من الجدول (7) ان احصائية الاختبار قد بلغت (0.106) في حين بلغ مستوى المعنوية لإحصائية اختبار Kolmogorov-Smirnova (0.000) وهو ادنى من مستوى المعنوية المفترض البالغ (5%) اي انه دال معنوياً، وهنا يشير البرنامج الى ان البيانات تتوزع طبيعياً الا ان المشكلة في الدلالة التي يجب معالجتها احصائياً من خلال ما يعرف بأسلوب القيم المعيارية أو القياسية (Standardization) بعد قسمة الفرق بين قيم المتغيرات عن أوساطها الحسابية على انحرافاتها المعيارية (Chatterjee and Hadi,2006:139-140) اذ يتبين ان فقرات متغير المساءلة في مكان العمل بأجمعها تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يعطي دعماً تجاه اعتماد الأساليب المعلمية في عمليات تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

الجدول (7)

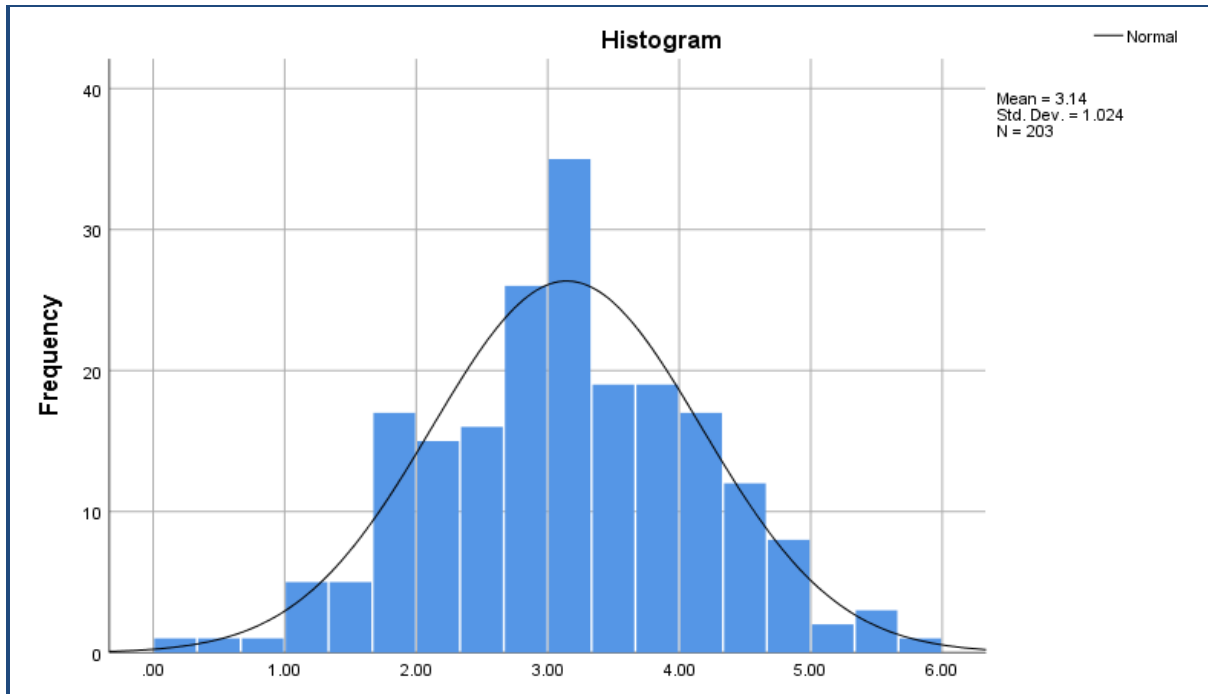
اختبار Kolmogorov-Smirnova لمتغير المساءلة في مكان العمل

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
N		قبل التعديل	بعد التعديل
			203
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.2491	3.1448
	Std. Deviation	.17768	1.02448
Most Extreme Differences	Absolute	.106	.036
	Positive	.099	.036
	Negative	-.106-	-.022-
Test Statistic		.106	.036
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000	.200
a. Test distribution is Normal.			

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss v.25)

ويبين شكل (10) المنحنى الخاص بالتوزيع الطبيعي للبيانات التي تم سحبها من عينة الدراسة

شكل (10) منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير المساءلة في مكان العمل



المصدر : مخرجات برنامج (Spss v.25)

2. اختبار اعتدالية البيانات لمتغير سلوكيات العمل السلبية

لقد جرى التحقق في هذه الفقرة من اختبار التوزيع الطبيعي الخاصة بمتغير سلوكيات العمل السلبية، إذ نلاحظ من الجدول (8) ان احصائية الاختبار قد بلغت (0.051) في حين بلغ مستوى المعنوية لإحصائية اختبار Kolmogorov-Smirnova (0.200) وهو اعلى من مستوى المعنوية المفترض البالغ (5%) اي انه غير دال معنوياً، وهذا يعني ان فقرات متغير سلوكيات العمل السلبية بأجمعها تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يعطي دعماً تجاه اعتماد الأساليب المعلمية في عمليات تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

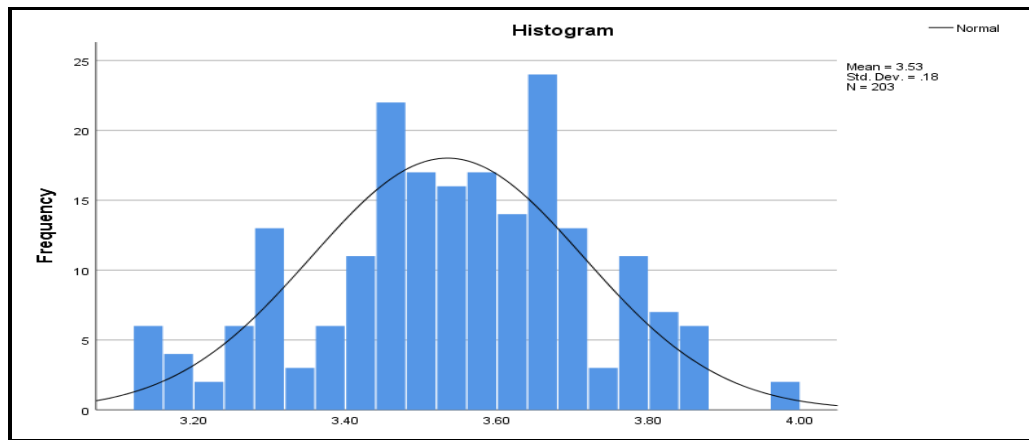
الجدول (8)

اختبار Kolmogorov-Smirnova لمتغير سلوكيات العمل السلبية

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		الإحصاءات
N		203
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.5344
	Std. Deviation	.17984
Most Extreme Differences	Absolute	.051
	Positive	.051
	Negative	-.049-
Test Statistic		.051
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200
a. Test distribution is Normal.		

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss v.25)

ويبين شكل (11) المنحنى الخاص بالتوزيع الطبيعي للبيانات التي تم سحبها من عينة الدراسة شكل (11) منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير سلوكيات العمل السلبية



المصدر : مخرجات برنامج (Spss v.25)

خامسا. اختبار وجود مشكلة التعدد الخطي :

ان الافتراض الاساسي للدراسة الحالية هو عدم وجود علاقة ارتباط عالية فيما بين الابعاد المستقلة (De Vaus,2002:327) وتكمن المشكلة في وجود علاقة الارتباط العالية فيما بين الابعاد المستقلة فهذا يعني ظهور مشكلة التعدد الخطي (Multicollinearity) والفكرة الاساسية لذلك انه عندما تظهر علاقة ارتباط عالية بين بعدين فانه يعني انهما يقيسان نفس الظاهرة وعليه عند التحليل يجب التخلص من احدهما (Bordens and Abbott,2017:476) والسبب انه لا يمكن التمييز بين تأثير كل واحد منهما في على المتغيرات المعتمدة, ولذلك يظهر اهمية اجراء الاختبار الخاص بالتحقق من مشكلة التعدد الخطي. فالاختبار الحالي يكشف وجود مشكلة من عدمه من خلال عامل التضخم للتباين (Variance Inflation Factor-VIF) وقيمة التسامح (Tolerance) (DeVaus,2002:327) والشروط الاساسية لقبولهما ان تكون قيمة التسامح (0.10) او اكبر منها, وعامل التضخم للتباين (VIF) ينبغي ان يكون (5) او اقل كمؤشر لعدم وجود التعدد الخطي (Hair et al.,2019:320) وتم استخدام برنامج (SPSS V.25) لأجراء الاختبارين وكما يبينهما جدول (9):

جدول (9)

اختبار التعدد الخطي لأبعاد المساءلة في مكان العمل

Collinearity Statistics		ابعاد المساءلة في مكان العمل
التعدد الخطي		
VIF	Tolerance	
عامل تضخم التباين	قيمة التسامح	
1.141	.876	الاسناد
1.028	.973	قابلية الملاحظة
1.045	.957	القابلية للتقييم
1.087	.920	الجواب
1.044	.958	العواقب

المصدر: اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS V.25

يتضح من الجدول (9) ان عوامل تضخم التباين لأبعاد متغير المساءلة في مكان العمل كافة تراوحت بين (1.141-1.028) وهي اقل من المعيار المحدد (5) فضلا عن قيمة التسامح للأبعاد المستقلة والتي تراوحت بين (0.973-0.876) وهي اكبر من المعيار المحدد بـ (0.10) وهذا يدل على عدم وجود مشكلة التعدد الخطي في ابعاد المتغير المستقل.

سادسا. صدق مقياس الدراسة:

تتناول هذه الفقرة خمسة نقاط اساسية هي (صدق المحتوى الظاهري للاستبانة, والصدق البنائي لاختبار اداة القياس (التحليل العاملي التوكيدي), والتناسق الداخلي (Split-half), واختبار كفاية العينة (KMO), والثبات والتناسق بين مكونات المقياس (كرونباخ الفا)) وكما يلي :

1. صدق المحتوى الظاهري لمقياس الدراسة :

يعرف صدق المحتوى الظاهري بأنه المدى الذي تقيس به الأداة ما يراد قياسه من خلالها، وهو يعبر عن الدرجة التي تكون بها النتائج صادقة فالاستبانة يجب ان تكون بمستوى قياس المفاهيم عينة الدراسة بشكل صحيح. ولهذا فإن الصدق الظاهري يعد مؤشرا أساسيا ومهما لصدق المقياس، واختبار الصدق الظاهري عبارة عن إجابة شاملة كتقييم سريع لما يقيسه الاختبار، وهو الطريقة الأبسط لتحديد دقة صلاحية المقياس والبناء المقصود والتي تعتمد كلياً على خبرة وإمام الخبير المقيم للموضوع ومدى تخمينه لشكل المقياس ومدى تمثيله للمتغير المبحوث (Mohajan , 2017 : 16) فهو يساعد على ضمان صحة وصلاحية المقياس وإعطاء العواقب للقراء والباحثين حول الأدوات المستخدمة في المنهجية البحثية ، ويمكن ان يحدد صدق المحتوى الصلاحية المتعلقة بما يتضمنه المقياس ، والصلاحية الجوهرية ، وصلاحية الملاءمة ، والصلاحية التمثيلية ، والصلاحية المنطقية أو صحة أخذ العينات المناسب لمجال محتوى الابعاد في الاستبيان (Yaghmale , 2003 : 25) وبناء على ما سبق فقد عرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين كما يبينه الملحق (1) من ذوي الخبرة والاختصاصات المختلفة بلغ عددهم (11) محكماً. وفي ضوء المقترحات السديدة التي قدمها السادة الخبراء في هذا الاطار اجرت الباحث التعديلات اللازمة ، واجراء التعديلات اللازمة من صياغة لبعض الفقرات التي اقترح المحكمين تعديل محتواها لتكون واضحة واكثر انسجاماً بطبيعتها الميدانية ولتنسجم مع طبيعة العمل والانشطة في مكان الدراسة.

2. الصدق البنائي لأداة القياس:

تختص الفقرة الحالية باستكشاف الصدق البنائي لأداة قياس الدراسة من خلال التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس متغيرات الدراسة الذي يعد من اساليب مدخل النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling) اذ تستخدم بشكل متزايد في أبحاث العلوم الاجتماعية ، ومن فوائدها السماح للباحث بالتأكد من صحة بنية العوامل الداخلية لمقاييس القياس المعتمدة ، فضلا عن تقديمه لدليل يدعم توجه الباحث لقبول فرضية ما. وأشار (Eaton & Willoughby , 2018 : 1) الى ان التحليل العاملي التوكيدي يحدد نموذج القياس الخاص بمتغير معين والذي يمكن ان يعرف أيضاً باسم هيكل العامل، وهو وصف لكيفية تمثيل العناصر (على سبيل المثال ، فقرات التقييم) وارتباطها ببعض معين ، والتحليل العاملي التوكيدي هو أداة تحاول التأكيد على الوصول لأفضل نموذج للبيانات التي

تجمع الارتباطات بين استجابات العينة ، وبذلك يجب استخدام التحليل العاملي التوكيدي لاختبار ما إذا كانت نماذج القياس كما هي مقترحة في المصادر من حيث العوامل وعدد فقرات القياس . واعتمد في تطبيق هذا الاسلوب على البرنامج الاحصائي (Amos.V.23). ولغرض تقييم النموذج الهيكلي الذي تم بناءه في البرنامج لابد من التحقق من اولا: تقديرات المعلمة (Parameter Estimates) والتي هي عبارة عن اوزان انحداريه معيارية (نسب التشبع) وهي القيم الظاهرة على الأسهم التي تربط بين الأبعاد بالفقرات التي تقيسها، حيث ان تقديرات المعلمة تكون مقبولة احصائيا اذا تجاوزت اقيامها ما نسبته (40%) (Dancey and Reidy,2007:473) وثانيا: التحقق من مؤشرات مطابقة الانموذج (Model Fit Indices) والتي تستخدم لقياس مدى مطابقة الانموذج الهيكلي المتحقق من خلال بيانات العينة للمعايير الموضوعية أي التأكد من مدى انسجام البيانات التي جُمعت من خلال الاستبانة مع الانموذج الفرضي للقياس وفق معايير معينة ، ولغرض الاطمئنان لقبول القيم التي في النموذج الهيكلي يتم النظر في مؤشر (C.R.) الذي يمثل النسبة الحرجة والذي يعكس مستوى معنوية القيم ومدى مقبوليتها احصائيا، فالقيم التي تتجاوز الحد الادنى للنسبة الحرجة البالغ (1.96) تقبل عندما تكون معنويتها (5%) اما القيم التي تتجاوز الحد الادنى للنسبة الحرجة البالغ (2.56) تقبل عندما تكون معنويتها (1%) فضلا عن دلالة الجودة الخاصة بمطابقة النموذج المفترض مع البيانات التي يتم اختبارها والجدول (10) يوضح المؤشرات التي سوف تعتمد في تقييم مطابقة النموذج الفرضي الهيكلي للتحليل العاملي التوكيدي على مستوى متغيرات البحث. (Hair et al., 2010 : 116 ; Tomé-Fernández et al. , 2020 : 12; Holtzman&Sailesh,2011:13)

جدول (10) يبين مؤشرات جودة المطابقة

ت	المؤشر	القاعدة العامة
1	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	$CMIN/DF < 5$
2	مؤشر حسن المطابقة $Goodness of Fit Index (GFI)$	$GFI > 0.90$
3	مؤشر المطابقة المتزايدة $(Incremental Fit indices (IFI))$	$IFI > 0.90$
4	مؤشر المطابقة المقارن $Comparative Fit Index (CFI)$	$CFI > 0.90$
5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: $Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)$	$RMSEA < 0.08$

Source : Afthanorhan, W. A. (2013) " A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS- SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis " International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5 , P. 199.

تبين مؤشرات الجودة الخاصة بمطابقة النموذج الفرضي امكانية اعتماد النموذج او لا فمن خلالها يمكن التأكد من بنية المتغيرات الخاصة بالدراسة (المساءلة في مكان العمل, وجود حياة

العمل, وسلوكيات العمل السلبية) هل ان بنيتها فعلا تشكلها الابعاد التي تم اعتمادها في الاستبانة وهل ان الفقرات التي تحتويها ذات تشبعات اعلى من القيمة المحددة لأدنى تشبع مسموح به احصائيا اي (0.40) فاذا كانت قيم التشبعات اعلى فهذا يعني قبول الفقرة احصائيا اما اذا كانت القيمة ادنى فان على الباحث القيام بإحدى الخطوات التالية:

أ- تحسين جودة المطابقة وفقا لما يقترحه برنامج (AmosV.23) مؤشرات التعديل

(Modification Indices)

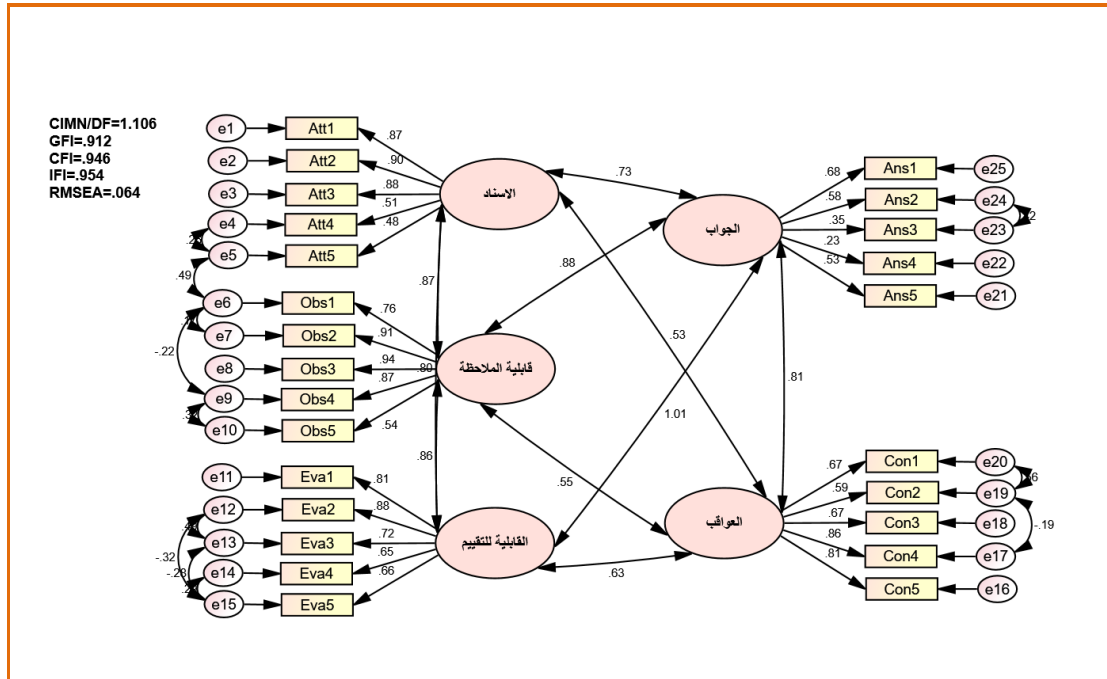
ب- الحذف للفقرات التي يقل تشبعتها عن (40%) والعمل على التأكد من جودة المطابقة بعد كل عملية حذف او تعديل

3. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المساءلة في مكان العمل:

تم قياس متغير المساءلة في مكان العمل من خلال خمس ابعاد فرعية هي (الاسناد (5 فقرات، قابلية الملاحظة (5 فقرات ، القابلية للتقييم(5 فقرات, الجواب(5 فقرات, العواقب (5 فقرات) . اذ يبين الشكل (12) ان قيم الاوزان المعيارية لجميع الفقرات تتجاوز نسبة (0.40) مما يشير قبول أن الـ (25) فقرة تعكس بنية (المساءلة في مكان العمل) التي يشتمل على خمس ابعاد وفي ضوء الأوزان المعيارية اعلى الاسهم يمكن قبول صدق الفقرات لتجاوز قيمها نسبة (0.40) وبناء عليه تقبل احصائياً (Costello & Osborne, 2005). وللتأكد من ان الفقرات في المتغير تمثل خمس ابعاد فان معايير المطابقة في الشكل (12) تبين عند مقارنتها بجدول (9) مؤشرات جودة المطابقة نمذجة المعادلة الهيكلية) بان هذه الفقرات (25) تعكس بنية خمس ابعاد وليس بعد واحد. وهذا يوضح التطابق بين البيانات التي جُمعت من خلال الاستبانة مع النموذج الهيكلية المفترض لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس المساءلة في مكان العمل.

شكل (12)

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس المساءلة في مكان العمل



والجدول (11) يوضح التفاصيل الخاصة بالشكل من القيم المعيارية والقيم اللامعيارية واخطاء القياس ويبين ايضا معنوية القيم التي ظهرت في النموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائيا وفقا لمعنويتها البالغة ($P < .001$) وقيمة (C.R - النسبة الحرجة).

جدول (11)

قيم نموذج متغير المساءلة في مكان العمل

المسار	الابعاد	S.R.W	التقدير	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	المعنوية
Att1	الاسناد	.868	<u>.927</u>	.053	17.598	***
Att2	الاسناد	.886	1.000			
Att3	الاسناد	.878	.997	.050	20.072	***
Att4	الاسناد	.515	.521	.065	8.013	***
Att5	الاسناد	.482	.527	.070	7.535	***
Obs1	قابلية الملاحظة	.759	1.000			
Obs2	قابلية الملاحظة	.908	1.232	.079	15.495	***
Obs3	قابلية الملاحظة	.938	1.302	.089	14.661	***
Obs4	قابلية الملاحظة	.874	1.198	.097	12.377	***
Obs5	قابلية الملاحظة	.536	.755	.098	7.709	***
Eva1	القابلية للتقييم	.809	1.000			
Eva2	القابلية للتقييم	.878	1.056	.073	14.493	***
Eva3	القابلية للتقييم	.715	.923	.085	10.885	***
Eva4	القابلية للتقييم	.651	.632	.064	9.816	***
Eva5	القابلية للتقييم	.656	.641	.066	9.707	***
Con1	الجواب	.669	1.000			

Con2	<---	الجواب	.588	.962	.090	10.634	***
Con3	<---	الجواب	.674	1.001	.119	8.407	***
Con4	<---	الجواب	.862	1.259	.124	10.134	***
Con5	<---	الجواب	.811	1.209	.124	9.782	***
Ans1	<---	العواقب	.681	1.000			
Ans2	<---	العواقب	.584	.866	.106	8.153	***
Ans3	<---	العواقب	.348	.465	.094	4.943	***
Ans4	<---	العواقب	.233	.393	.118	3.326	***
Ans5	<---	العواقب	.530	.786	.106	7.430	***

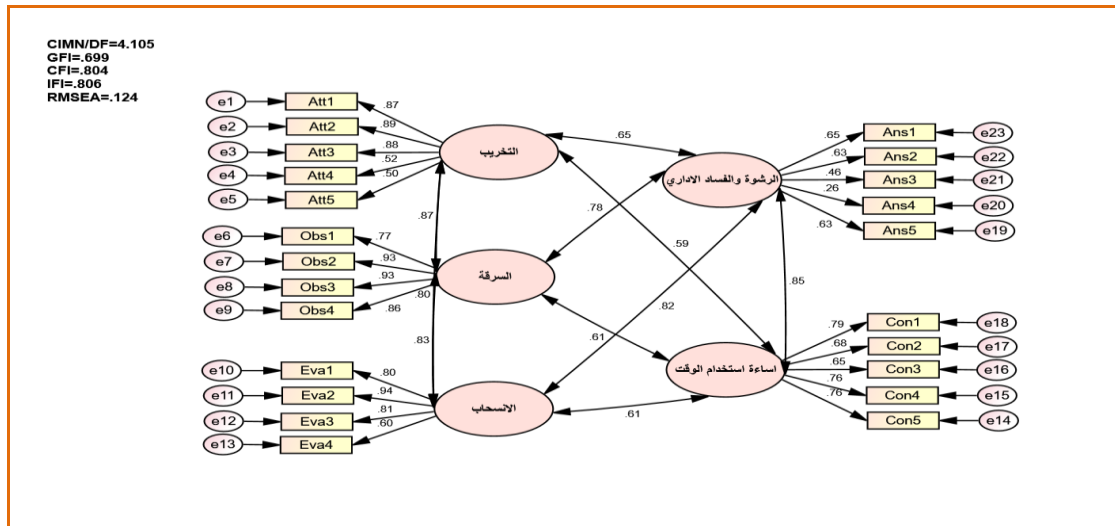
المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

1. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس سلوكيات العمل السلبية:

تم قياس متغير من خلال خمس ابعاد هي (التخريب (5) فقرات، السرقة (4) فقرات، الانسحاب (4)، اساءة استخدام الوقت (5) ، الرشوة والفساد الاداري (5) . اذ يبين الشكل (13) ان بعض قيم الاوزان المعيارية للفقرات لم تتجاوز نسبة (0.40) والتي هي (Ans4) مما يستوجب حذفها واعادة التحليل فضلا عن اضافة علاقات التباين لأخطاء القياس اذا ما كانت مؤشرات جودة التطابق ليس بالمستوى المطلوب.

شكل (13)

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس سلوكيات العمل السلبية

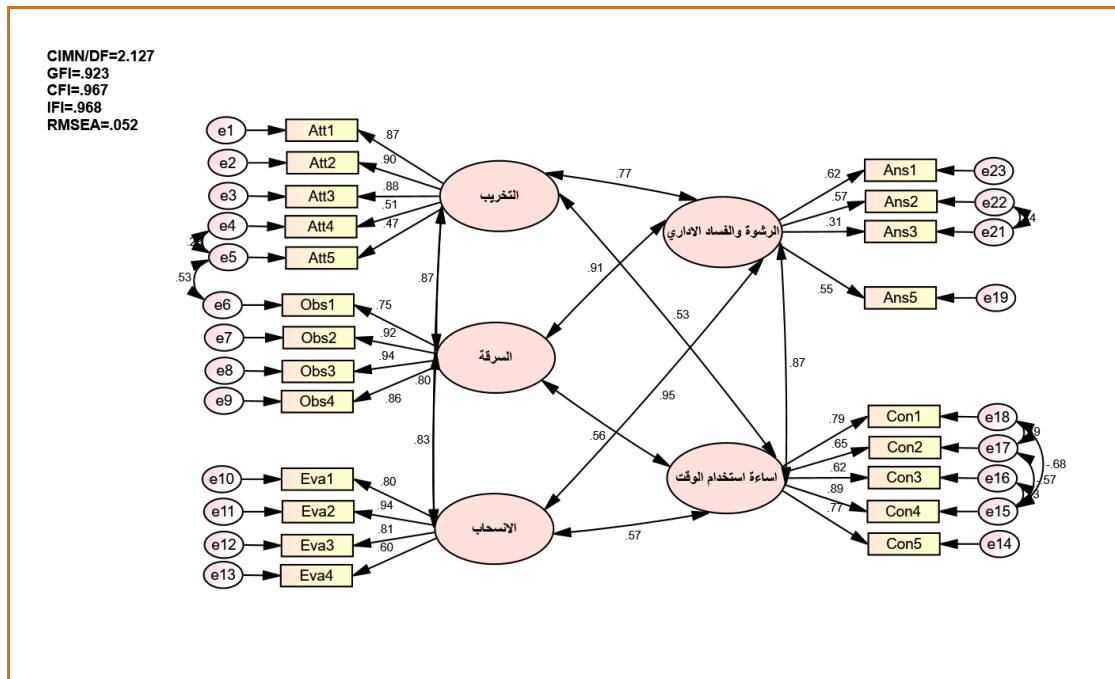


بعد القيام بحذف واجراء عمليات التعديل (Modification Indices) التي تبين ان الباحث وضع نموذجا فكريا مستندا بذلك للأدبيات الفكرية ويقوم باختبار مدى مطابقة نموذجه للبيانات التجريبية التي جمعها من عينة الدراسة فعندما تظهر قيم المطابقة غير مستوفية الشروط فان الأجراء احصائيا هو تعديل النموذج امام من خلال حذف المسارات غير الدالة علاقات تباين مشترك بين اخطاء القياس للفقرات يمكن ان تحسن من مطابقة النموذج اذ يوضح كل مؤشر تعديل المدى الذي يتوقع فيه ان ينخفض مقياس حسن

المطابقة (مربع كاي) اذا وضع هذا المعلمة حرا ومن ثم اعادة تقدير النموذج, وبعد اعادة التحليل للنموذج الهيكلي تبين ان جميع الفقرات البالغة (40) قد تجاوزت نسب تشبعاتها حدود الـ (0.40) مما يشير قبولها احصائيا (Costello & Osborne, 2005). وهي تعكس بنية (سلوكيات العمل السلبية) الذي يتكون من خمس ابعاد وللتأكد من ان الفقرات في المتغير تمثل خمس ابعاد فان معايير المطابقة في الشكل (14) تبين عند مقارنتها بجدول (10) (مؤشرات جودة المطابقة) بان هذه الفقرات (22) تعكس بنية خمس ابعاد وليس بعد واحد. وهذا يوضح التطابق بين البيانات التي جُمعت من خلال الاستبانة مع النموذج الهيكلي المفترض لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس سلوكيات العمل السلبية.

شكل (14)

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس سلوكيات العمل السلبية بعد التعديل



والجدول (12) يوضح التفاصيل الخاصة بالشكل من القيم المعيارية والقيم اللامعيارية واخطاء القياس ويبين ايضا معنوية القيم التي ظهرت في النموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائيا وفقا لمعنويتها البالغة ($P < .001$) وقيمة (C.R - النسبة الحرجة).

جدول (12)

قيم نموذج متغير سلوكيات العمل السلبية

المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير	S.R.W	الابعاد	المسار	الفقرات
			1.000	.869	التخريب	<---	Att1
***	17.740	.061	1.080	.899	التخريب	<---	Att2
***	17.015	.061	1.037	.879	التخريب	<---	Att3
***	7.638	.070	.533	.507	التخريب	<---	Att4
***	7.097	.074	.528	.467	التخريب	<---	Att5
			1.000	.746	السرقة	<---	Obs1
***	14.271	.088	1.260	.919	السرقة	<---	Obs2
***	14.563	.090	1.312	.935	السرقة	<---	Obs3

Obs4	<---	السرقه	.860	1.194	.091	13.174	***
Eva1	<---	الانسحاب	.797	1.000			
Eva2	<---	الانسحاب	.942	1.151	.073	15.781	***
Eva3	<---	الانسحاب	.806	1.057	.082	12.917	***
Eva4	<---	الانسحاب	.596	.587	.066	8.857	***
Con5	<---	الرشوة والفساد الاداري	.771	.977	.096	10.205	***
Con4	<---	اساءة استخدام الوقت	.892	1.106	.109	10.156	***
Con3	<---	اساءة استخدام الوقت	.622	.787	.097	8.142	***
Con2	<---	اساءة استخدام الوقت	.652	.917	.077	11.872	***
Con1	<---	اساءة استخدام الوقت	.787	1.000			
Ans5	<---	الرشوة والفساد الاداري	.552	.898	.120	7.472	***
Ans3	<---	الرشوة والفساد الاداري	.312	.456	.102	4.463	***
Ans2	<---	الرشوة والفساد الاداري	.569	.926	.121	7.669	***
Ans1	<---	الرشوة والفساد الاداري	.621	1.000			

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

1. التناسق الداخلي للمقياس (التجزئة النصفية) (Split-half Reliability Tests)

يؤشر التناسق الداخلي للمقياس مدى تجانس مكونات المقياس المستخدم في الدراسة لقياس مفهوما او نظرية ما, أي التحقق من ان التساؤلات في الاستبانة مترابطة مع بعضها البعض كمجموعة تقيس مفهوما معينا. بمعنى اخر ان المستجيب يفهم المحتوى والمعنى من الاجمالي من المقياس ومن كل فقرة مكونة له (سيكاران, 2009: 294) ويمكن تحديد مدى التناسق الداخلي للمقياس من خلال التعرف على الارتباط بين الاسئلة المكونة او عن طريق اختبارات العواقب في نصفي المقياس (Split-half Reliability Tests) والتي تتم عن طريق ايجاد معامل الارتباط بين درجات الاسئلة الفردية ودرجات الاسئلة الزوجية في الاستبانة ويتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman-Brown) وعند تطبيق الاجراء الاحصائي المطلوب يجب الانتباه أي القيم يجب ان نعتمدها للثبات بالتجزئة النصفية وهنا لدينا حالتان تمكنا من اختيار النسبة الاصح, اذا تساوت او كانت متقاربة الى حد كبير نسبي (Cronbach's Alpha) للجزء الاول والثاني وكان التباين بينهما متقارب ايضا او متساوي فيجب اعتماد قيمة (Unequal Length) اما اذا كانت الحالة بالعكس تبين عدم التساوي او التقارب بين الجزء الاول والثاني فان الاصح اعتماد نسبة (Unequal Length) ومن خلال الجدول (13) تبين ان معامل الثبات وفق طريقة التجزئة النصفية للمقياس الذي يعتمد هو Guttman Split-Half Coefficient وقد بلغ (.841). مما يعني ان المقاييس المستخدمة ذات ثبات عال ويمكن اعتمادها في اوقات مختلفة ولأفراد أنفسهم وتعطي ذات النتائج.

جدول (13)

التناسق الداخلي للمقياس (التجزئة النصفية)

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.946
		N of Items	24 ^a
	Part 2	Value	.929
		N of Items	24 ^b
	Total N of Items		48
	Correlation Between Forms		
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.841
	Unequal Length		.841
Guttman Split-Half Coefficient			.832
Variance	Part1		.045
	Part2		.052

مخرجات برنامج SPSS V.25

2. الصدق البنائي لاختبار كفاية العينة

يعد شرط الكفاية للعينة للتحقق من كفايتها مهما في اجراء الاختبارات الخاصة بالدراسة ويتم اعتماد معيار (KMO, Kaiser-Meyer-Olkin) ويجب ان تكون قيمتها اكبر من (0.50) حتى تكون العينة كافية, فضلا عن اختبار (Bartlett) وهو مؤشر للعلاقة بين المتغيرات, اذ يجب ان يكون مستوى الدلالة لهذه العلاقة اقل من (0.05), وذلك حتى نستطيع التأكيد من ان هذه العلاقة دالة احصائيا (جودة, 2009:166) مع التأكيد من وجود الارتباطات المقبولة بين فقرات الاستبانة على شرط معنوية قيمة (Chi-Square) للدلالة الى مقبولية معاملات الارتباط المذكورة, وكما بينها

جدول (14)

جدول (14)

اختبار KMO و Bartlett's لأبعاد الدراسة

الابعاد	عدد الفقرات	اختبار KMO	اختبار Bartlett Test بالاعتماد على قيمة Chi-Square	Sig المعنوية
الاسناد	5	0.914	3891.213	.000
قابلية الملاحظة	5			
القابلية للتقييم	5			
الجواب	5			
العواقب	2			
المساءلة في مكان العمل	25			
التخريب	5	0.885	2837.109	.000
السرقه	4			
الانسحاب	4			
اساءة استخدام الوقت	5			
الرشوة والفساد الاداري	5			
سلوكيات العمل السلبية	23			

المصدر : مخرجات برنامج SPSS V.25

3. اختبار الثبات :

يبين ثبات اداة القياس المدى في الاتساق الداخلي للمقياس المستخدم في الدراسة, والذي يعني ان الفقرات (الاسئلة) تصب جميعها في غرض عام يراد قياسه, واحتمالية الحصول على النتائج نفسها عند تكرار القياس للظاهرة نفسها بذات المقياس, فهو يمثل الدرجة التي يمكن ان تقاس فيها الفروق الفردية بانسجام وتجانس عند الاجابة عن مقياس معين , ويعد المقياس ثابتاً عندما يقيس ما بني من اجله

(Oppenheim,1992:144)

فمن خلال مستوى الثبات يتبين المدى الذي يمكن به تكرار استعمال ذات المقياس وتبقى النتائج نفسها. وهذا يبين استقرار المقياس على نقاط زمنية مختلفة وبناتج متشابه, اذ يقيس كرونباخ الفا الاتساق

الداخلي لفقرات الاستبانة (المقياس), وأبعاده, ومتغيراته والمقياس ككل (De Vaus,2002:184) ويجب ان تكون قيمة كرونباخ الفا مساوية لـ (0.70) او اعلى من ذلك لكي يعتبر الاتساق الداخلي مقبول (Hair et al.,2019:775) (Tavakol & Dennick , 2011 : 54) اما اذا اقل من ذلك يعتبر الاتساق الداخلي لها ضعيف ولا تحمل المستوى المقبول من الثبات, والجدول (15) يبين اختبار ثبات اداة القياس. كما تم اعتماد معامل الصدق الهيكلي لتحديد نسبة صدق اداة القياس بالنسبة للمتغيرات والابعاد الفرعية اعتماداً على اجابات افراد العينة (برق واخرون, 2013 : 83)

اذ نلاحظ من الجدول (15) أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.70-97) وتعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات ممتاز في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية ، كما نلاحظ ان قيم معامل الصدق الهيكلي كانت ممتازة وعالية ضمن اجابات العينة، وبذلك أصبحت أداة الدراسة ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

جدول (15)

نتائج التناسق بين مكونات للمقياس

ت	المتغيرات والأبعاد	معامل كرونباخ الفا	معامل الصدق الهيكلي
1	الاسناد	0.85	0.92
	قابلية الملاحظة	0.90	0.95
	القابلية للتقييم	0.85	0.92
	الجواب	0.70	0.83
	العواقب	0.85	0.92
	المساءلة في مكان العمل	0.95	0.97
2	التخريب	0.80	0.89
	السرقه	0.78	0.88
	الانسحاب	0.79	0.89
	اساءة استخدام الوقت	0.87	0.93
	الرشوة والفساد الاداري	0.81	0.90
	سلوكيات العمل السلبية	0.92	0.96

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

المبحث الثاني

وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها

توطئة ...

يختص المبحث الحالي بوصف وتحليل وتفسير نتائج استجابات عينة الدراسة حول فقرات وابعاد ومتغيرات النموذج المختبر في الدراسة الحالية والمتمثلة بـ (المساءلة في مكان العمل, سلوكيات العمل السلبية) وابعادها الفرعية على مستوى الهيئة العامة للضرائب عينة الدراسة، اذ تتمثل الاحصاءات الوصفية للمبحث الحالي على ما يلي: (المشهداني, 1987: 149-150):

- **الوسط الحسابي:** الذي يمثل اهم مقياس النزعة المركزية الاكثر شهرة والاكثر اهمية في المقاييس المختلفة, وتمثل قيمة الوسط الحسابي القيمة التي تتمركز حولها جميع القيم المختلفة للفقرات او الابعاد او المتغيرات.
- **الانحراف المعياري:** يعتبر من اهم مقاييس التشتت الاحصائية ويقيس مدى تباعد او تقارب البيانات عن وسطها الحسابي, ان الهدف من دراسة التشتت هو تكوين فكرة عن مدى تجانس قيم مجموعة من المفردات.
- **متوسط الوزن النسبي (نسبة توفر البعد):** هو الوسط الحسابي على اعلى قيمة في مدرج (Likert) الخماسي مضروب في 100%.
- **حجم الفجوة:** هو 100- متوسط الوزن النسبي (نسبة توفر البعد)
- **ترتيب الاهمية:** يتم ترتيب الفقرات على ضوء قيم متوسط الوزن النسبي اذ تعطى الاول من حيث الاهمية النسبية للفقرة التي تمتلك اعلى قيمة والاهمية النسبية بالمستوى الثاني لثاني فقرة تمتلك اعلى قيمة ثانية وهكذا.
- **معامل الاختلاف:** اذ يستخدم للمقارنة التشتت حيث كلما كانت القيمة اقل كلما دل ذلك على قلة تشتت اجابات العينة المبحوثة ويمكن احتسابه وفق الصيغة التالية

$$CV = \frac{S_x}{\bar{y}} \times 100$$

حيث ان

S_x تمثل الانحراف المعياري

\bar{y} تمثل الوسط الحسابي

- **تحديد اتجاه ومستوى الإجابة:** لأراء عينة الدراسة حسب اجاباتهم بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي على ضوء اجابات العينة لفقرات الاستبانة اذ تم احتساب المدى للإجابات للوصول الى طول الفئة لكل درجة من درجات التريجيج الخماسية، وكانت نتيجة ذلك على النحو الاتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}} = 0.80$$

اذ ان المدى هو الفرق بين اكبر قيمة واصغر قيمة. فالمدى = 5 - 1 = 4

وبهدف تحديد المدى للمتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة الى التلخص من الاعتماد على القيم المطلقة, وتحديد مستوى يتم من خلاله قبول العبارة ضمن المقياس المحدد لها, وجدول (16) يعرض نتائج قياس مدى المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة.

جدول (16)

المتوسط المرجح ومستوى الإجابة

المتوسط المرجح	مقياس الإجابة	مستوى الإجابة
1.80-1	لا اتفق تماما	منخفض جدا
2.60-1.81	لا اتفق	منخفض
3.40-2.61	محايد	معتدل
4.20-3.41	اتفق	مرتفع
5-4.21	اتفق تماما	مرتفع جدا

المصدر: (عبد الفتاح, 2008 : 541)

فسيكون مستوى كل متغير ما بين (1-5) بأربعة مستويات والجدول (16) يوضح ذلك, ويشتمل في حالة الزيادة عن الوسط البالغ (2.61-3.40) فيكون جيد اذا ما تراوح بين (3.41-4.20) وجيد جدا اذا زاد من (4.21-5) كذلك يتضمن مستويين اذا انخفض عن الوسط (2.61-3.40) فيكون ضعيف اذا تراوح بين (1.81-2.60) وضعيف جدا اذا ما انخفض عن (1-1.80).

اولاً. متغير المساءلة في مكان العمل

تشتمل الفقرة الحالية على عرضا لوصف وتحليل وتفسير الاستجابات حول متغير المساءلة في مكان العمل من حيث فقرات مقياسه وابعاده وعلى النحو الاتي :-

أ- الوصف والتحليل والتفسير على مستوى بعد الاسناد

وفقا لنموذج الدراسة الفرضي تم اعتماد بعد الاسناد كأحد ابعاد المساءلة في مكان العمل الذي تم قياسه بخمس فقرات (Att_1-Att_5), اذ يظهر الجدول (17) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الوزن النسبي وترتيب الاهمية بالنسبية للفقرات واتجاه الاجابة لأراء عينة الدراسة, اذ اوضحت النتائج المتعلقة ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة الاولى والتي نصها (يلاحظون كل ما تقوم به داخل المنظمة) بوسط حسابي (4.06) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.470). اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (81%) اذ

جاءت هذه الفقرة بالمستوى (مرتفع) من حيث الاهمية النسبية. اما ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة الخامسة والتي نصها (يخضعون للمراقبة من قبل جهات اعلى). وبوسط حسابي (3.71) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (704)، اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (74%) اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (مرتفع) من حيث الاهمية النسبية.

اما اجمالاً فقد حقق بعد الاسناد وسط حسابي (3.86) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (670). اذ تشير النتائج بصورة عامة الى ان نسبة توفر البعد في الهيئة بنسبة (77.2%) اما عن حجم الفجوة فقد بلغ (22.8%) اذ يبدو من النتائج ان الافراد في هيئة الضرائب العامة لديهم اعتقاد بملاحظة افعالهم من قبل الادارة في المنظمة وانك موضع حساب فيما لو اخطأت.

الجدول (17)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الاسناد

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الوزن النسبي	الاهمية النسبية	اتجاه الإجابة
يلاحظ المسؤولون كل ما تقوم به داخل المنظمة	4.06	.470	.81	1	مرتفع
يبلغ المسؤولون عنك الجهات القضائية اذا اخطأت خطأ يضر بالمال العام .	4.00	.754	.80	2	مرتفع
تعترف الادارة بشكل دقيق بالمساهمات التي نقدمها في المنظمة	3.78	.668	.76	3	مرتفع
تقوم الادارة بمراقبتك باستمرار لمعرفة ما إذا كنت تتبع سياسات وإجراءات المنظمة	3.74	.752	.75	4	مرتفع
الموظفون يخضعون للمراقبة من قبل جهات اعلى.	3.71	.704	.74	5	مرتفع
الوسط العام	3.86	.670			مرتفع
نسبة توفر بعد (الاسناد)			77.2%		
حجم الفجوة			22.8%		

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS V.25).

ب- الوصف والتحليل والتفسير على مستوى بعد قابلية الملاحظة:

وفقاً لنموذج الدراسة الفرضي تم اعتماد بعد قابلية الملاحظة كأحد ابعاد المساءلة في مكان العمل الذي تم قياسه بخمس فقرات ($Obs_1 - Obs_5$)، اذ يظهر الجدول (18) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الوزن النسبي وترتيب الاهمية بالنسبية للفقرات واتجاه الاجابة لأراء عينة الدراسة، اذ اوضحت النتائج المتعلقة ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة الثانية والتي نصها (مساهماتك في أداء منظمتك معروفة لمن هم خارجها). بوسط حسابي (4.15) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (657). اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (83%) اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (مرتفع) من حيث الاهمية النسبية. اما ادنى قيمة فقد

جاءت عند الفقرة الخامسة والتي نصها (يهتم الأشخاص خارج منظمتك بأداء وظيفتك) وبوسط حسابي (3.69) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (.735)، اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (74%) اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (مرتفع) من حيث الاهمية النسبية. اما اجمالاً فقد حقق بعد قابلية الملاحظة وسط حسابي (3.93) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (.697). اذ تشير النتائج بصورة عامة الى ان نسبة توفر البعد في الهيئة بنسبة (78.6%) اما عن حجم الفجوة فقد بلغ (21.4%) اذ يبدو من النتائج ان الافراد في هيئة الضرائب العامة يؤمنون بتشجيع الادارة لهم لغرض تحملهم المسؤولية امام المجتمع حول ما تقوم به الهيئة.

الجدول (18)

التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد قابلية الملاحظة

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الوزن النسبي	الاهمية النسبية	اتجاه الإجابة
يتم تشجيعك على أن تكون مسؤولاً أمام الأشخاص خارج منظمتك	4.07	.618	.81	2	مرتفع
مساهماتك في أداء منظمتك معروفة لمن هم خارجها.	4.15	.657	.83	1	مرتفع
يمكن لأي شخص خارج منظمتك معرفة ما إذا كنت تبلي بلاءً حسناً في وظيفتك	3.97	.724	.79	3	مرتفع
يمكن بسهولة رصد أخطائك خارج منظمتك	3.77	.749	.75	4	مرتفع
يهتم الأشخاص خارج منظمتك بأداء وظيفتك	3.69	.735	.74	5	مرتفع
الوسط العام	3.93	.697			مرتفع
نسبة توفر بعد (الاسناد)	%78.6				
حجم الفجوة	%21.4				

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ت- الوصف والتحليل والتفسير على مستوى بعد القابلية للتقييم:

وفقاً لنموذج الدراسة الفرضي تم اعتماد بعد القابلية للتقييم كأحد ابعاد المساءلة في مكان العمل الذي تم قياسه بخمسة فقرات (Eva_1-Eva_5)، اذ يظهر الجدول (19) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الوزن النسبي وترتيب الاهمية بالنسبية للفقرات واتجاه الاجابة لآراء عينة الدراسة، اذ اوضحت النتائج المتعلقة ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة الخامسة والتي نصها (يعتمد تقييم عملك على مجموعة محددة مسبقاً من التوقعات) بوسط حسابي (4.19) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (.583). اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (84%) اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (مرتفع) من حيث الاهمية النسبية. اما

ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة الاولى والتي نصها (يتم تقييم نتائج عملك بدقة). وبوسط حسابي (3.79) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.616), اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (76%) اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (مرتفع). اما اجمالا فقد حقق بعد القابلية للتقييم وسط حسابي (3.94) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.623). اذ تشير النتائج بصورة عامة الى ان نسبة توفر البعد في الهيئة بنسبة (78.8%) اما عن حجم الفجوة فقد بلغ (21.2%) اذ يبدو من النتائج ان الافراد في هيئة الضرائب لديهم فهم بان عملهم يتم تقييمه من خلال توقعات حول ادائهم ويتم التقييم الفعلي بشكل دقيق جدا.

الجدول (19)

التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد القابلية للتقييم

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الوزن النسبي	الاهمية النسبية	اتجاه الإجابة
يتم تقييم نتائج عملك بدقة.	3.79	.616	.76	5	مرتفع
يتم تقييم جهود عملك بدقة.	3.82	.590	.76	4	مرتفع
تتلقى ملاحظات متكررة من مشرفك.	3.89	.581	.78	3	مرتفع
تتم مقارنة أدائك بأداء الآخرين في المنظمة.	4.02	.745	.80	2	مرتفع
يعتمد تقييم عملك على مجموعة محددة مسبقاً من التوقعات.	4.19	.583	.84	1	مرتفع
الوسط العام	3.94	.623			مرتفع
نسبة توفر بعد (الاسناد)			78.8%		
حجم الفجوة			21.2%		

المصدر: اعداد الباحث باستخدام برنامج (SPSS , Microsoft Excel).

ث- الوصف والتحليل والتفسير على مستوى بعد الجواب:

وفقا لنموذج الدراسة الفرضي تم اعتماد بعد الجواب كأحد ابعاد المساءلة في مكان العمل الذي تم قياسه بخمسة فقرات (Ans1-Ans5), اذ يظهر الجدول (20) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الوزن النسبي وترتيب الاهمية بالنسبية للفقرات واتجاه الاجابة لأراء عينة الدراسة, اذ اوضحت النتائج المتعلقة ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة الرابعة والتي نصها (اتباع سياسات أو إجراءات تنظيمية صارمة). بوسط حسابي (3.87) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.659). اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (77%) اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (مرتفع) من حيث الاهمية النسبية. اما ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة الاولى والتي نصها (القيام بالرد على أفعالك في العمل) وبوسط حسابي (3.74) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.692), اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (75%) اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (مرتفع) من حيث الاهمية النسبية. اما اجمالا فقد حقق بعد الجواب وسط حسابي (3.82) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.688). اذ تشير النتائج بصورة عامة الى ان نسبة توفر البعد في الهيئة بنسبة

(76.4%) اما عن حجم الفجوة فقد بلغ (23.6%) اذ يبدو من النتائج ان الافراد في هيئة الضرائب العامة يعتقدون بوجود سياسات واجراءات تنظيمية صارمة وهناك تقييم ورد مباشر لأفعال الافراد.

الجدول (20)

التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد الجواب

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الوزن النسبي	الاهمية النسبية	اتجاه الإجابة
القيام بالرد على أفعالك في العمل.	3.74	.692	.75	5	مرتفع
أن تشرح المشكلات المتعلقة بالعمل التي لم تستجيب فيها.	3.84	.666	.77	3	مرتفع
الإدلاء ببيان كاذب لتبرير أدائك.	3.86	.840	.77	2	مرتفع
اتباع سياسات أو إجراءات تنظيمية صارمة.	3.87	.659	.77	1	مرتفع
عدم الرد وعدم السماح لك بتقديم أذكار لتجنب اللوم في منطقتك	3.77	.584	.75	4	مرتفع
الوسط العام	3.82	.688			مرتفع
نسبة توفر بعد (الاسناد)	%76.4				
حجم الفجوة	%23.6				

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ج- الوصف والتحليل والتفسير على مستوى بعد العواقب:

وفقا لنموذج الدراسة الفرضي تم اعتماد بعد العواقب كأحد ابعاد المساءلة في مكان العمل الذي تم قياسه بخمسة فقرات (Con1-Con5), اذ يظهر الجدول (21) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الوزن النسبي وترتيب الاهمية بالنسبية للفقرات واتجاه الاجابة لأراء عينة الدراسة, اذ اوضحت النتائج المتعلقة ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة الرابعة والتي نصها (إذا تصرفت بشكل غير أخلاقي ، فسوف تعاقب) بوسط حسابي (3.82) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (1.067) اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (76%) اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (مرتفع) من حيث الاهمية النسبية. اما ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة الثانية والتي نصها (سيكافأ الجهد الجيد من جانبك في النهاية.) وبوسط حسابي (3.37) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري (1.210), اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (67%) اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (معتدل) من حيث الاهمية النسبية , اما اجمالا فقد حقق بعد العواقب وسط حسابي (3.61) وبمستوى مجيد وبانحراف معياري (1.109) اذ تشير النتائج بصورة عامة الى ان نسبة توفر البعد في الهيئة بنسبة (72.2%) اما عن حجم الفجوة فقد بلغ (27.8%) اذ يبدو من النتائج ان الافراد في هيئة الضرائب يؤمنون بانهم سبتم مكافأتهم بشكل جيد مقابل اداءهم الجيد في العمل.

الجدول (21)

التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد العواقب

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الوزن النسبي	الاهمية النسبية	اتجاه الإجابة
إذا أديت أداءً جيدًا ، فسوف تُكافأ.	3.66	1.093	.73	3	مرتفع
سيكافأ الجهد الجيد من جانبك في النهاية.	3.37	1.210	.67	5	معتدل
إذا كان أداؤك سيئاً ، فسوف تعاقب.	3.51	1.087	.70	4	مرتفع
إذا تصرفت بشكل غير أخلاقي ، فسوف تعاقب.	3.82	1.067	.76	1	مرتفع
إذا قمت بعملك بشكل جيد ، فستستفيد من منظمتك منه.	3.68	1.089	.74	2	مرتفع
الوسط العام	3.61	1.109			مرتفع
نسبة توفر بعد (الاسناد)	%72.2				
حجم الفجوة	%27.8				

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ولترتيب الاهمية لأبعاد متغير المساءلة في مكان العمل تم استعمال معامل الاختلاف بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري ويبين جدول (22) ان بعد القابلية للتقييم جاء في الترتيب الاول اذ كانت اغلب اجابات العينة متفقة حول هذا البعد مقارنة بالأبعاد الاخرى فقد بلغ الوسط الحسابي (3.94) وبانحراف معياري بلغ (623). وبمعامل اختلاف كان (15.81) , ثم جاء بالمرتبة الثانية بعد قابلية الملاحظة الذي كان وسطه الحسابي (3.93) وبانحراف معياري بلغ (697). وبمعامل اختلاف (17.73) ثم بالمرتبة الثالثة بعد الاسناد الذي كان وسطه الحسابي (3.86) وبانحراف معياري بلغ (670). وبمعامل اختلاف (17.35) بينما جاء بالمرتبة الرابعة بعد الجواب الذي كان وسطه الحسابي (3.82) وبانحراف معياري بلغ (688). بينما معامل الاختلاف للبعد كان (18.01) في حين احتل المرتبة الخامسة بعد العواقب الذي كان الوسط الحسابي له (3.61) وبمعامل انحراف بلغ (1.109) وبمعامل اختلاف متحقق بلغ (30.72).

الجدول (22)

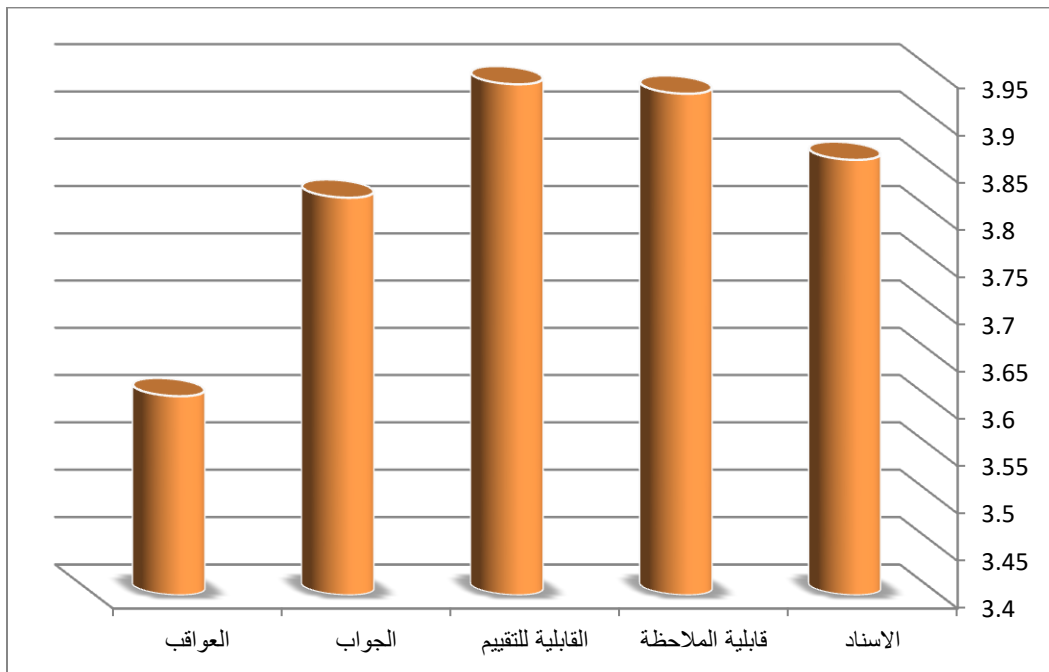
الوصف الاحصائي وتفسيره لمتغير المساءلة في مكان العمل بأبعاده

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	C.V معامل الاختلاف	ترتيب المتغيرات
الاسناد	3.86	.670	17.35	3
قابلية الملاحظة	3.93	.697	17.73	2
القابلية للتقييم	3.94	.623	15.81	1
الجواب	3.82	.688	18.01	4
العواقب	3.61	1.109	30.72	5

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ويوضح الشكل (15) ترتيب ابعاد المساءلة في مكان العمل من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.

الشكل (15) : التمثيل البياني لأبعاد متغير المساءلة في مكان العمل



المصدر : تم اعداده من قبل الباحث من خلال برنامج (Microsoft Excel).

ثانيا. متغير سلوكيات العمل السلبية

تشتمل الفقرة الحالية على عرضا لوصف وتحليل وتفسير الاستجابات حول متغير سلوكيات العمل السلبية من حيث فقرات مقياسه وابعاده وعلى النحو الاتي :-

أ. بعد التخريب

وفقا لنموذج الدراسة الفرضي تم اعتماد بعد التخريب كأحد ابعاد سلوكيات العمل السلبية الذي تم قياسه بخمس فقرات (Van_1-Van_5), اذ يظهر الجدول (23) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الوزن النسبي وترتيب الاهمية بالنسبية للفقرات واتجاه الاجابة لأراء عينة الدراسة, اذ اوضحت النتائج المتعلقة ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة الثالثة والتي نصها (لا يهتمون بنظافة المنظمة ويلقون النفايات عمدا في غير اماكنها المخصصة). بوسط حسابي (1.98) وبانحراف معياري (0.541). اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (40%) اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (منخفض) من حيث الاهمية النسبية, اما ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة الثانية والتي نصها (يسينون استخدام الاجهزة والمعدات الحديثة). وبوسط حسابي (1.74) وبانحراف معياري (0.838), اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (35%) اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (منخفض) من حيث الاهمية النسبية.

اما اجمالا فقد حقق بعد التخريب وسط حسابي (1.85) وبانحراف معياري (0.688). اذ تشير النتائج بصورة عامة الى ان نسبة توفر البعد في الهيئة بنسبة (37%) اما عن حجم الفجوة فقد بلغ (63%) اذ

يبدو من النتائج ان الافراد هيئة الضرائب العامة يقوم البعض منهم بتصرفات تتم عن عدم الحرص على المال العام فضلا عن عدم استخدام الاجهزة والمعدات بشكل صحيح.

الجدول (23)

التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد التخريب

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الوزن النسبي	الاهمية النسبية	اتجاه الإجابة
لا يحرصون في المحافظة على المال العام.	1.81	.848	.36	3	منخفض
يسينون استخدام الاجهزة والمعدات الحديثة	1.74	.838	.35	5	منخفض
لا يهتمون بنظافة المنظمة ويلقون النفايات عمدا في غير اماكنها المخصصة	1.98	.541	.40	1	منخفض
يهدرون عمدا الموارد واللوازم التنظيمية.	1.92	.558	.38	2	منخفض
يتعمدون الضرر بمعدات وملكية المنظمة.	1.80	.657	.36	4	منخفض
الوسط العام	1.85	.688			منخفض
نسبة توفر بعد (الاسناد)	%37				
حجم الفجوة	%63				

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ب. الوصف والتحليل والتفسير على مستوى بعد السرقة
 وفقا لنموذج الدراسة الفرضي تم اعتماد بعد السرقة كأحد ابعاد سلوكيات العمل السلبية الذي تم قياسه بأربع فقرات (Ste₁-Ste₄), اذ يظهر الجدول (24) والانحراف المعياري والمتوسط الوزن النسبي وترتيب الاهمية بالنسبية للفقرات واتجاه الاجابة لأراء عينة الدراسة, اذ اوضحت النتائج المتعلقة ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة الاولى والتي نصها (يسرقون شيء ما يعود إلى المنظمة) بوسط حسابي (1.99) وبانحراف معياري (509). اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (40%) اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (منخفض) من حيث الاهمية النسبية. اما ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة الثالثة والتي نصها (يأخذون الاموال من المنظمة دون حق قانوني بالحصول عليها) وبوسط حسابي (1.96) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (656). اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (39%) اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (منخفض) من حيث الاهمية النسبية.

اما اجمالا فقد حقق بعد السرقة وسط حسابي (1.97) وبانحراف معياري (538). اذ تشير النتائج بصورة عامة الى ان نسبة توفر البعد في الهيئة بنسبة (39%) اما عن حجم الفجوة فقد بلغ (61%) اذ يبدو من

النتائج ان الافراد في هيئة الضرائب العامة يعتقدون بوجود عمليات سرقة تتم داخل الهيئة العامة للضرائب.

الجدول (24)

التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد السرقة

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الوزن النسبي	الاهمية النسبية	اتجاه الإجابة
يسرقون شيء ما يعود إلى المنظمة.	1.99	.509	.40	1	منخفض
يستخدمون الادوات واللوازم المكتبية لأغراضهم الخاصة	1.97	.517	.39	3	منخفض
يأخذون الاموال من المنظمة دون حق قانوني بالحصول عليها	1.96	.656	.39	4	منخفض
يقومون بسرقة شيء يعود لشخص اخر في العمل	1.98	.471	.40	2	منخفض
الوسط العام	1.97	.538			منخفض
نسبة توفر بعد (الاسناد)	%39				
حجم الفجوة	% 61				

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ت. الوصف والتحليل والتفسير على مستوى بعد الانسحاب

وفقا لنموذج الدراسة الفرضي تم اعتماد بعد الانسحاب كأحد ابعاد سلوكيات العمل السلبية الذي تم قياسه بأربع فقرات (Pul_1-Pul_4), اذ يظهر الجدول (25) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الوزن النسبي وترتيب الاهمية بالنسبية للفقرات واتجاه الاجابة لأراء عينة الدراسة, اذ اوضحت النتائج المتعلقة ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة الاولى والتي نصها (يتأخرون عن العمل دون اذن مسبق) وبوسط حسابي (1.95) وبانحراف معياري (.620), اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (39%) اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (منخفض) من حيث الاهمية النسبية في حين كان ادنى وسط حسابي عند الفقرة الرابعة والتي نصها (لا يلتزمون بساعات العمل الرسمي ويغادرون العمل قبل الموعد المقرر) بوسط حسابي (1.80) وبانحراف معياري (.794), اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (36%) اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (منخفض) من حيث الاهمية النسبية

اما اجمالا فقد حقق بعد الانسحاب وسط حسابي (1.87) وبانحراف معياري (.719), اذ تشير النتائج بصورة عامة الى ان نسبة توفر البعد في الهيئة بنسبة (37.4%) اما عن حجم الفجوة فقد بلغ (62.6%) اذ يبدو من النتائج ان الافراد في هيئة الضرائب العامة يعتقدون بان بعض الموظفين في العمل يتأخرون عن عملهم بدون مبررات حقيقية فضلا عن ظهور سلوكيات التمارض لغرض عدم الحضور للدوام.

الجدول (25)
التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد الانسحاب

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الوزن النسبي	الاهمية النسبية	اتجاه الإجابة
يتأخرون عن العمل دون إذن مسبق	1.95	.620	.39	1	منخفض
يتمارضون منعا للقدوم إلى العمل	1.86	.849	.37	3	منخفض
يتجاوزن وقت الاستراحة المخصص لهم	1.89	.651	.38	2	منخفض
لا يلتزمون بساعات العمل الرسمي ويغادرون العمل قبل الموعد المقرر	1.80	.743	.36	4	منخفض
الوسط العام	1.87	.716			منخفض
نسبة توفر بعد (الاسناد)					37.4%
حجم الفجوة					62.6%

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ث. الوصف والتحليل والتفسير على مستوى بعد اساءة استخدام الوقت

وفقا لنموذج الدراسة الفرضي تم اعتماد بعد اساءة استخدام الوقت كأحد ابعاد سلوكيات العمل السلبية الذي تم قياسه بخمس فقرات (Abu-Abu5), اذ يظهر الجدول (26) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الوزن النسبي وترتيب الاهمية بالنسبية للفقرات واتجاه الاجابة لأراء عينة الدراسة, اذ اوضحت النتائج المتعلقة ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة الثانية والتي نصها (استخدام فترات اطول لتناول الغداء- والصلاة) وبوسط حسابي (1.96) وبمستوى منخفض وبانحراف معياري (1.039), اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (39%) اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (منخفض) من حيث الاهمية النسبية في حين كان ادنى وسط حسابي عند الفقرة الثالثة والتي نصها (يستخدمون موارد المنظمة الغير مسموح باستخدامها لأغراض شخصية) بوسط حسابي (1.12) وبانحراف معياري (1.023) اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (22%) اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (منخفض جدا) من حيث الاهمية النسبية, اما اجمالا فقد حقق بعد اساءة استخدام الوقت وسط حسابي (1.55) وبانحراف معياري (1.55) اذ تشير النتائج بصورة عامة الى ان نسبة توفر البعد في الهيئة بنسبة (31%) اما عن حجم الفجوة فقد بلغ (69%) اذ يبدو من النتائج ان الافراد في هيئة الضرائب ينجزون اعمالهم الشخصية اثناء اوقات العمل الرسمي.

الجدول (26)
التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد اساءة استخدام الوقت

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الوزن النسبي	الاهمية النسبية	اتجاه الإجابة
ينجزون اعمالهم الشخصية اثناء اوقات العمل الرسمي	1.60	1.347	.32	3	منخفض
استخدام فترات اطول لتناول الغداء- والصلاة	1.96	1.039	.39	1	منخفض
يستخدمون موارد المنظمة الغير مسموح باستخدامها لأغراض شخصية	1.12	1.023	.22	5	منخفض جدا
يستخدمون هواتف المنظمة لأجراء مكالمات شخصية طويلة	1.75	1.054	.35	2	منخفض
يستخدمون جهاز الحاسوب للتسلية والالعاب بدلا من انجاز العمل	1.34	1.210	.27	4	منخفض جدا
الوسط العام	1.55	1.134			منخفض
نسبة توفر بعد (الاسناد)	%31				
حجم الفجوة	%69				

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ج. الوصف والتحليل والتفسير على مستوى بعد الرشوة والفساد الاداري

وفقا لنموذج الدراسة الفرضي تم اعتماد بعد الرشوة والفساد الاداري كأحد ابعاد سلوكيات العمل السلبية الذي تم قياسه بخمس فقرات (Cor1-Cor5), اذ يظهر الجدول (27) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الوزن النسبي وترتيب الاهمية بالنسبية للفقرات واتجاه الاجابة لأراء عينة الدراسة, اذ اوضحت النتائج المتعلقة ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة الثانية والتي نصها (يتعمدون تأخير الاعمال من اجل الحصول الرشوة) بوسط حسابي (2.06) وبانحراف معياري (0.643). اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (41%) اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (منخفض) من حيث الاهمية النسبية. اما ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة الخامسة والتي نصها (يقومون بمحابة الأقراب والاشخاص الذين يدفعون الرشوة). وبوسط حسابي (1.73) وبانحراف معياري (0.659). اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (35%) اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (منخفض) من حيث الاهمية النسبية. اما اجمالا فقد حقق بعد الرشوة والفساد الاداري وسط حسابي (1.89) وبانحراف معياري (0.729). وان نسبة توفر البعد في الهيئة بنسبة (37.8%) اما عن حجم الفجوة فقد بلغ (62.2%) اذ يبدو من النتائج ان الافراد في الهيئة يرون وجود عدم استخدام الصلاحيات الملائمة بهدف الحصول على الرشوة من المواطنين.

الجدول (27)

التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد الرشوة والفساد الإداري

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الوزن النسبي	الاهمية النسبية	اتجاه الإجابة
يستخدمون الصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل اجبار المواطن على دفع الرشوة	1.97	.741	.39	2	منخفض
يتعمدون تأخير الاعمال من اجل الحصول الرشوة	2.06	.643	.41	1	منخفض
يتجاهلون معايير وقيم واخلاقيات العمل في انجاز بعض الاعمال	1.91	.782	.38	3	منخفض
يحصلون على مكاسب مالية كبيرة تتجاوز مسؤولياتهم وصلاحياتهم الرسمية الممنوحة لهم	1.80	.820	.36	4	منخفض
يقومون بمحاباة الأقارب والاشخاص الذين يدفعون الرشوة	1.73	.659	.35	5	منخفض
الوسط العام	1.89	.729			منخفض
نسبة توفر بعد (الاسناد)	%37.8				
حجم الفجوة	%62.2				

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتاج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ولترتيب الاهمية لأبعاد متغير سلوكيات العمل السلبية تم استعمال معامل الاختلاف بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري ويبين جدول (28) ان بعد السرقة جاء في الترتيب الاول اذ بلغ الوسط الحسابي (1.97) وانحراف معياري بلغ (0.538). وبمعامل اختلاف بلغ للبعد (27.31) اذ كانت اغلب اجابات العينة متفقة حول هذا البعد مقارنة بالأبعاد الاخرى ثم يأتي بالمرتبة الثانية الرشوة والفساد الإداري اذ كان وسطه الحسابي (1.89) وانحراف معياري بلغ (0.729). وبمعامل اختلاف بلغ (38.75) بينما جاء بالمرتبة الثالثة بعد الانسحاب وبوسط حسابي بلغ (1.87) وانحراف معياري بلغ (0.716). وكان معامل الاختلاف يقدر بـ (38.45) في حين حل رابعا بعد التخريب وبوسط حسابي بلغ (1.85) وانحراف معياري بلغ (0.688). وكان معامل الاختلاف يقدر بـ (37.19) واحتل المرتبة الاخيرة بعد اساءة استخدام الوقت وبوسط حسابي بلغ (1.55) وانحراف معياري بلغ (1.134) وكان معامل الاختلاف يقدر بـ (73.16)

الجدول (28)

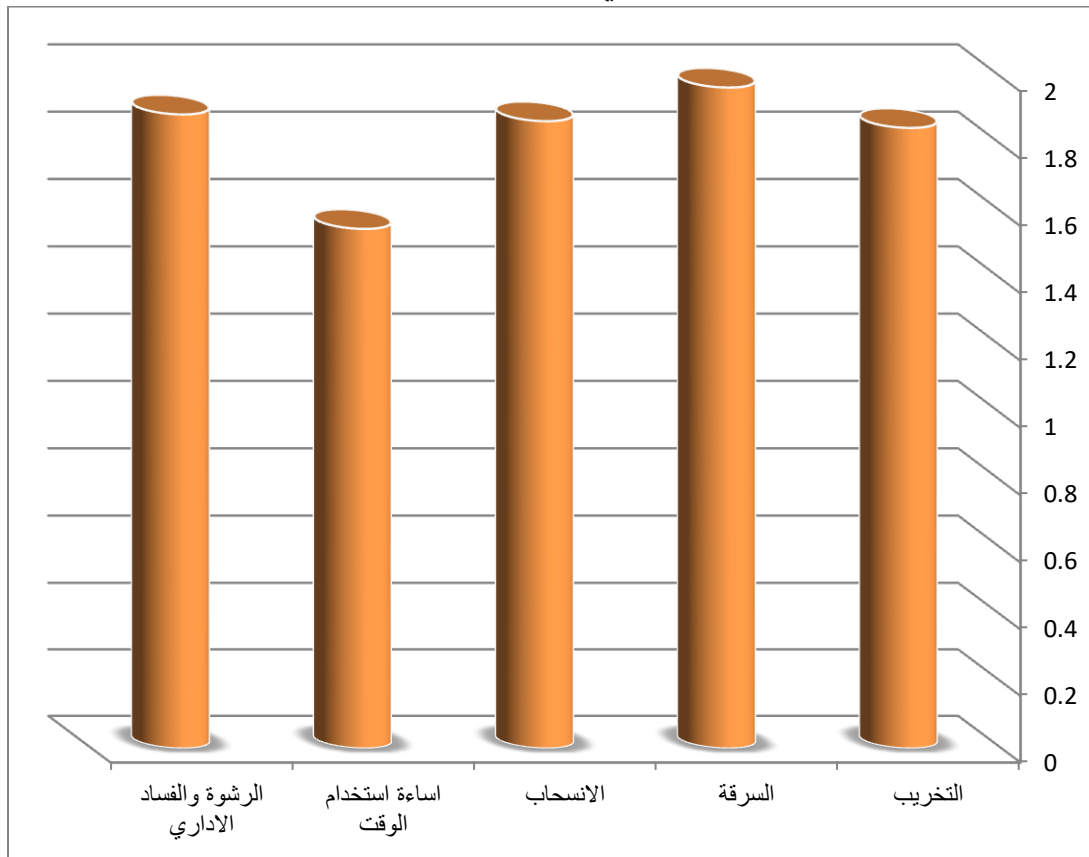
الوصف الاحصائي وتفسيره لمتغير سلوكيات العمل السلبية بأبعاده

ترتيب المتغيرات	C.V معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد
4	37.19	.688	1.85	التخريب
1	27.31	.538	1.97	السرقه
3	38.45	.716	1.87	الانسحاب
5	73.16	1.134	1.55	اساءة استخدام الوقت
2	38.75	.729	1.89	الرشوة والفساد الاداري

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ويوضح الشكل (16) ترتيب ابعاد سلوكيات العمل السلبية من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.

الشكل (16) : التمثيل البياني لأبعاد متغير سلوكيات العمل السلبية



المصدر: تم اعداده من قبل الباحث من خلال برنامج (Microsoft Excel).

المبحث الثالث

اختبار وتحليل فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة من خلال المبحث الحالي التحقق من مستوى معاملات الارتباط التي تحدد مستوى واتجاه علاقة الارتباط بين المتغيرات الخاصة بالدراسة وهي: (المساءلة في مكان العمل, سلوكيات العمل السلبية) فضلا عن فحص طبيعة وحجم تأثير المتغيرات فيما بينها ضمن النموذج البسيط والذي يتضمن تأثيرات مباشرة تمكن الباحث من فهم طبيعة حركية متغيرات الدراسة ضمن النموذج المختبر, وقد تم اعتماد مجموعة من البرنامج الاحصائية لتحقيق الإجراءين هي: (Sps.V.25, Amos V23, Excel) إذ سيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار علاقات الارتباط بينما سيتم استخدام النمذجة الهيكلية (SEM) (Structural Equation Modeling) لبيان هل يوجد تأثير مباشر بين المتغيرات ضمن النموذج المختبر, إذ يمتاز اختبار الفرضيات بالنمذجة الهيكلية بعدة مميزات منها استيعاب النموذج الفرضي للاختبار لمتغيرات عدة سواء كانت متغيرات مستقلة ام تابعة (معتمدة), فضلا عن امكانية ارتباطها مع المتغيرات الغير مقاسة (الكامنة) والتي لا تقاس بذاتها بل من خلال مجموعة متغيرات مقاسة كالفقرات في الاستبانة, وهي بذلك تمكن الباحث من تخمين طبيعة لعلاقات الخطية التي تكون بين متغيرات الدراسة فالنمذجة يعني انها قد تشمل في بنيتها جميع المتغيرات المقاسة والغير مقاسة (الكامنة)

اذ يتم بناء النموذج الفرضي بمجموعة من العلاقات الخطية التي تكون موجه وغير موجه فالعلاقات الخطية الموجه تكون بين المتغيرات المقاسة والغير مقاسة (الكامنة) وبعبارة اخرى توضح تأثير متغير ما على متغير اخر ضمن النموذج اما تلك العلاقات الخطية غير الموجه فهي عبارة عن ارتباط لا يدل على تأثير موجه ضمن نموذج الاختبار (Alaloul et al., 2020: 6). فالنمذجة الهيكلية يمكن الاعتماد عليها في استخراج مستوى جودة النموذج المختبر ومستوى تشبع الفقرات للبعد الذي تنتمي اليه وهو ما يعرف بالتحليل العملي التوكيدي فضلا عن استخدامها في اختبار ما تم افتراضه من نموذج يعكس طبيعة التأثيرات بين متغيرات الدراسة علما انه يمكن استخدام النمذجة لاختبار واحد الاختبارات اعلاه او لكليهما معا وهو المفضل في مجال التحليل الاحصائي, وفيما يلي بيان لإجراءات التحليل الإحصائي الخاصة بهذا المبحث:

اولا. الفرضيات الخاصة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

تهدف الفقرة الحالية الى اختبار علاقات الارتباط ضمن مصفوفة الارتباط بين بين المتغير المستقل المساءلة في مكان العمل ممثلا بأبعاده (الاسناد, قابلية الملاحظة, القابلية للتقييم, الجواب, العواقب), والمتغير المعتمد سلوكيات العمل السلبية ممثلا بأبعاده (التخريب, السرقة, الانسحاب, اساءة استخدام الوقت, الرشوة والفساد الاداري), والنموذج الثالث مصفوفة الارتباط بين المتغير بأبعاده والمتغير المعتمد, وبساعدنا تحليل الارتباط على تحديد الاتي:

أ. اتجاه العلاقة: هناك ثلاث اتجاهات لعلاقة الارتباط هما

1. سالبة Positive: يشير الى ان المتغيرين يتغيران في الاتجاه نفسه, فكلما زادت قيم المتغير المستقل فان قيم المتغير التابع تزيد ايضا, والعكس بالعكس, وهذا يعني العلاقة بينهما عكسية.
 2. سالبة Negative: تشير الى ان المتغيرين في اتجاه معاكس فكلما زادت قيمة المتغير المستقل تنخفض قيمة المتغير المعتمد والعكس صحيح أي ان طبيعة العلاقة عكسية بين المتغيرين.
 3. صفرية: Zero تشير الى عدم وجود علاقة خطية بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد (عدم وجود خط تتجمع حوله النقاط)
- ب. قوة علاقة الارتباط:

تتراوح قيمة معامل الارتباط بين +1 الى -1 فالإشارة مع قيمة علاقة الارتباط تحدد فيما اذا كان الارتباط موجبا او سالبا, وان قيمة الارتباط تصف مقدار حجم الارتباط, ولبين تفاصيل متضمنات الجدول فان حرف (n) يبين حجم العينة المختبرة, ومختصر (2-tailed) يبين ان الاختبار كان باتجاهين في حين يمكن معرفة معنوية الاختبار من خلال مختصر (Sig.) والذي يمثل نتيجة المقارنة بين (t) التي يحسبها البرنامج مع التي هي محسوبة بالجدول الاحصائية دون ان يظهر قيمة الناتج وانما يستدل على المعنوية باعتماد علامة (***) (المشهداني وهرمز, 1989:481) وجدول (29) يبين مستوى قوة علاقات الارتباط:

الجدول (29)

تفسير مستوى معامل الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معاملات الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة سالبة او سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية او سلبية	$\pm (0.00-0.30)$
4	قوية ايجابية او سلبية	$\pm (0.31-0.70)$
5	قوية جدا ايجابية او سلبية	$\pm (0.71-0.99)$

Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " *Research methods for business students* " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

أ. فرضية الارتباط الرئيسية الاولى:

تحدد فرضية الارتباط الرئيسية الاولى باستكشاف مستوى التلازم بين متغير المساءلة في مكان العمل ومتغير سلوكيات العمل السلبية والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين (المساءلة في مكان العمل) بأبعاده ومتغير (سلوكيات العمل السلبية), اذ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للوقوف على مدى تحقق الفرضية اعلاه (التحقق من طبيعة الارتباط بين متغير (المساءلة في مكان العمل) وممثلا بأبعاده (الاسناد, قابلية الملاحظة, القابلية للتقييم, الجواب, العواقب) ومتغير (سلوكيات العمل السلبية). ويظهر الجدول رقم (28) المصنوفة الخاصة بعلاقات الارتباط ما بين متغير المساءلة في مكان العمل وأبعاده ومتغير سلوكيات العمل السلبية.

استنادا الى القاعدة اعلاه يبين جدول (30) ان معاملات الارتباط المبينة في الجدول تقدم دليلا اوليا لدعم فرضيات الارتباط الرئيسية والفرعية, اذ يبين الجدول (30) ان هناك تلازم بنسبة قوية بين توافر (المساءلة في مكان العمل) والمتغير المعتمد (سلوكيات العمل السلبية), فقد كانت قوة الارتباط تبلغ (-.331**) وهي علاقة ارتباط عكسية وذات دلالة معنوية استنادا الى مؤشر (Sig.) الذي كان ضمن مستوى معنوية (1%) اذ بلغت (0.000) اي بمستوى ثقة بالنتيجة (99%), اذ كانت علاقة الارتباط بمستوى علاقة ارتباط قوية, وتفسر هذه النتيجة ان توافر مستوى المساءلة في مكان العمل في الهيئة العامة للضرائب سيخفض نسبة جيدة من سلوكيات العمل السلبية, وبناء على سبق فان النتائج اعلاه تقدم دعما لقبول تحقق الفرضية الرئيسية الاولى المختبرة التي محتواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (المساءلة في مكان العمل) بأبعاده ومتغير (سلوكيات العمل السلبية) ضمن حيز الهيئة العامة للضرائب .

جدول (30)

مصفوفة معاملات الارتباط بين المساءلة في مكان العمل بأبعاده و سلوكيات العمل السلبية

Correlations								
		الاسناد	قابلية الملاحظة	القابلية للتقييم	الجواب	العواقب	المساءلة في مكان العمل	سلوكيات العمل السلبية
الاسناد	Pearson Correlation	1	.617**	.473**	.466**	.471**	.704**	-.257**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	203	203	203	203	203	203	203
قابلية الملاحظة	Pearson Correlation	.617**	1	.774**	.632**	.639**	.869**	-.387**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	203	203	203	203	203	203	203
القابلية للتقييم	Pearson Correlation	.473**	.774**	1	.845**	.707**	.899**	-.256**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	203	203	203	203	203	203	203
الجواب	Pearson Correlation	.466**	.632**	.845**	1	.861**	.898**	-.231**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.001
	N	203	203	203	203	203	203	203
العواقب	Pearson Correlation	.471**	.639**	.707**	.861**	1	.869**	-.264**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	203	203	203	203	203	203	203
المساءلة في مكان العمل	Pearson Correlation	.704**	.869**	.899**	.898**	.869**	1	-.331**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	203	203	203	203	203	203	203
سلوكيات العمل السلبية	Pearson Correlation	-.257**	-.387**	-.256**	-.231**	-.264**	-.331**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000	
	N	203	203	203	203	203	203	203

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

المصدر: مخرجات برنامج spss v.25

ومن خلال الفرضية الرئيسية الثانية يمكن بيان فرضيات فرعية عدة هي:

1. اختبار فرضية الارتباط الفرعية الاولى:

تهتم الفرضية الفرعية الاولى باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد الاسناد ومتغير سلوكيات العمل السلبية والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط عكسية سالبة ومعنوية بين بعد الاسناد ومتغير سلوكيات العمل السلبية) اذ يبين جدول (30) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وعكسية الاتجاه بين بعد الاسناد ومتغير سلوكيات العمل السلبية اذ كان مقدار الارتباط بينهما (**0.257-) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (.000). وبناء على النتيجة اعلاه فان قوة الارتباط المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط ضعيفة بين بعد الاسناد ومتغير سلوكيات العمل السلبية وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول (30) , ويمكن تفسير هذا الارتباط ان قيام الهيئة العامة للضرائب بالاهتمام بالاسناد سيمكن من تخفيض مستوى سلوكيات العمل السلبية.

وبناء على النتائج اعلاه فأنها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية الاولى المشتقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط عكسي معنوي بين بعد الاسناد ضمن متغير المساءلة في مكان العمل والمتغير المعتمد سلوكيات العمل السلبية.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تهتم الفرضية الفرعية الثانية باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد قابلية الملاحظة ومتغير سلوكيات العمل السلبية. والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط عكسية سالبة ومعنوية بين بعد قابلية الملاحظة ومتغير سلوكيات العمل السلبية) اذ يبين جدول (30) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وعكسية الاتجاه بين بعد قابلية الملاحظة ومتغير سلوكيات العمل السلبية. اذ كان مقدار الارتباط بينهما (-0.387**) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (.000). وبناء على النتيجة اعلاه فان قوة الارتباط المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط عكسية قوية بين بعد قابلية الملاحظة ومتغير سلوكيات العمل السلبية وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول (30)

ويمكن تفسير هذا التلازم بين بعد قابلية الملاحظة ومتغير سلوكيات العمل السلبية بان الاهتمام باشرار الموظفين في مجريات عمل المنظمة من قبل الهيئة العامة للضرائب سيقول من سلوكيات العمل السلبية. وبناء على النتائج اعلاه فأنها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية الثانية المشتقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط عكسي معنوي بين بعد قابلية الملاحظة ضمن متغير المساءلة في مكان العمل والمتغير المعتمد سلوكيات العمل السلبية.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تهتم الفرضية الفرعية الثالثة باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد القابلية للتقييم ومتغير سلوكيات العمل السلبية والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط عكسية سالبة ومعنوية بين بعد القابلية للتقييم ومتغير سلوكيات العمل السلبية) اذ يبين جدول (30) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وعكسية الاتجاه بين بعد القابلية للتقييم ومتغير سلوكيات العمل السلبية اذ كان مقدار الارتباط بينهما (**0.256) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000). وبناء على النتيجة اعلاه فان قوة الارتباط المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط ضعيفة بين بعد القابلية للتقييم ومتغير سلوكيات العمل السلبية وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول (30)

ويمكن تفسير هذا الارتباط بين بعد القابلية للتقييم ومتغير سلوكيات العمل السلبية بان هناك وجود فهم جدي لطبيعة التقييم الخاص بعملك وكثرة الملاحظات ضمن عمل الهيئة العامة للضرائب وان هذا الفهم سيمكن من العمل على تقليل سلوكيات العمل السلبية.

وبناء على النتائج اعلاه فأنها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية الثالثة المشتقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط عكسي معنوي بين بعد القابلية للتقييم ضمن متغير المساءلة في مكان العمل والمتغير المعتمد سلوكيات العمل السلبية.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تهتم الفرضية الفرعية الرابعة باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد الجواب ومتغير سلوكيات العمل السلبية والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط عكسية سالبة ومعنوية بين بعد الجواب ومتغير سلوكيات العمل السلبية) اذ يبين جدول (30) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وعكسية الاتجاه بين بعد الجواب ومتغير سلوكيات العمل السلبية اذ كان مقدار الارتباط بينهما (**-0.231) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000). وبناء على النتيجة اعلاه فان قوة الارتباط والتلازم المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط عكسية ضعيفة بين بعد الجواب ومتغير سلوكيات العمل السلبية وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول (30)

ويمكن تفسير هذا الترابط بين بعد الجواب ومتغير سلوكيات العمل السلبية بان القيام بالرد على افعال الموظفين في مكان العمل ضمن الهيئة العامة للضرائب سيؤثر عكسيا في سلوكيات العمل السلبية.

وبناء على النتائج اعلاه فأنها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية الرابعة المشتقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط عكسي معنوي بين بعد الجواب ضمن متغير المساءلة في مكان العمل والمتغير المعتمد سلوكيات العمل السلبية.

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تهتم الفرضية الفرعية الخامسة باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد العواقب ومتغير سلوكيات العمل السلبية والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط عكسية سالبة ومعنوية بين بعد العواقب ومتغير سلوكيات العمل السلبية) اذ يبين جدول (30) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وعكسية الاتجاه بين بعد العواقب ومتغير سلوكيات العمل السلبية اذ كان مقدار الارتباط بينهما (**-0.246) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (.000). وبناء على النتيجة اعلاه فان قوة الارتباط والتلازم المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط ضعيفة بين بعد العواقب ومتغير سلوكيات العمل السلبية وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول (30)

ويمكن تفسير هذا الترابط بين بعد العواقب ومتغير سلوكيات العمل السلبية بان توافر النظام والتعليمات النافذة التي يمكن ان تحدد مجال عمل الموظف والتزاماته في الهيئة العامة للضرائب سيؤثر في انخفاض سلوكيات العمل السلبية.

وبناء على النتائج اعلاه فأنها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية الخامسة المشتقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد العواقب ضمن متغير المساءلة في مكان العمل والمتغير المعتمد سلوكيات العمل السلبية.

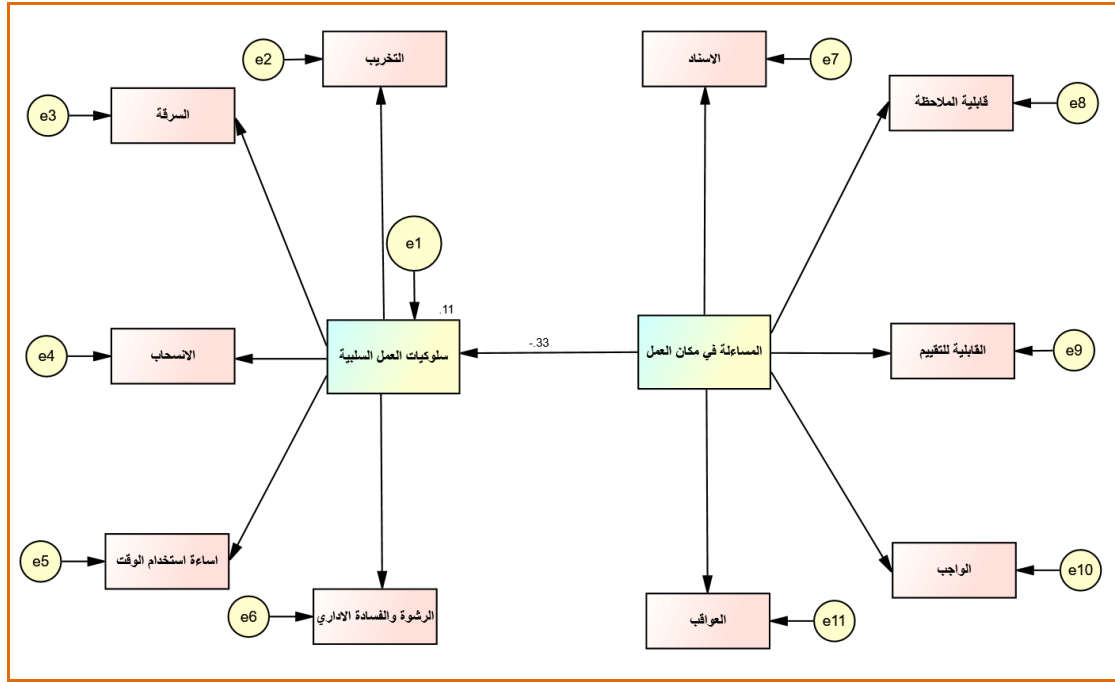
ب- اختبار فرضيات مسار التأثير لنموذج الدراسة:

في هذه الفقرة نعمل على اختبار فرضيات الدراسة الخاصة بالنموذج المختبر الذي يشتمل على مسار للتأثير المباشر بين المتغير المستقل (المساءلة في مكان العمل الى المتغير المعتمد (سلوكيات العمل السلبية) ومسارات اختبار الفرضيات الفرعية وفيما يلي توضيح لتلك لاختبار مسارات التأثير تلك:-

اولا. اختبار مسار التأثير للفرضية الرئيسية الاولى:

سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عكسية بين المساءلة في مكان العمل وسلوكيات العمل السلبية على مستوى الهيئة العامة للضرائب)) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model) التي تمثل بديل افضل من لتحليل المسار, والانحدار المتعدد, وتحليل السلاسة الزمنية لأنها لا تستخرج حجم التأثير والمعنوية الاحصائية فقط وانما تستخرج مدى ملائمة البيانات للنموذج المقترح للدراسة في ضوء عدد من المؤشرات الاحصائية, وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (17) وجدول (31) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين المتغيرات وكما موضح في ادناه :

الشكل (17) اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسية الاولى



المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

يبين الجدول (31) والشكل (17) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار التأثير المباشر للمساءلة في مكان العمل وسلوكيات العمل السلبية فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) (R^2) للمساءلة في مكان العمل وسلوكيات العمل السلبية (0.11)، وهذا يشير الى ان المساءلة في مكان العمل يفسر (11%) من التغييرات التي تحدث على مستوى سلوكيات العمل السلبية اما النسبة المتبقية والبالغة (89%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized) ($\beta = -0.33, P < .01$) وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤشر علاقة عكسية سالبة بين متغير المساءلة في مكان العمل وسلوكيات العمل السلبية، وهذا يعني انه كلما ازداد المستقل (المساءلة في مكان العمل) بمقدار وحده واحدة فان سلوكيات العمل السلبية ستتناقص بمقدار (33%) وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) الظاهرة في جدول (31) والبالغة (-4.984) وهي قيمة معنوية عند ($P < .001$) وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين المساءلة في مكان العمل وسلوكيات العمل السلبية. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الاولى بين المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

والجدول (31) يوضح التفاصيل الخاصة بالشكل من القيم المعيارية والقيم اللامعيارية واخطاء القياس ويبين ايضا معنوية القيم التي ظهرت في النموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائيا وفقا لمعنويتها البالغة ($P < .001$) وقيمة (C.R. - النسبة الحرجة).

جدول (31)

الاوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر للمساءلة في مكان العمل وسلوكيات العمل السلبية

معنوية القيم	النسبة الحرجة	خطأ القياس	القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	المتغيرات	المتغيرات	المسار
***	-4.984	.031	-.154	-.331	سلوكيات العمل السلبية	المساءلة في مكان العمل	<---

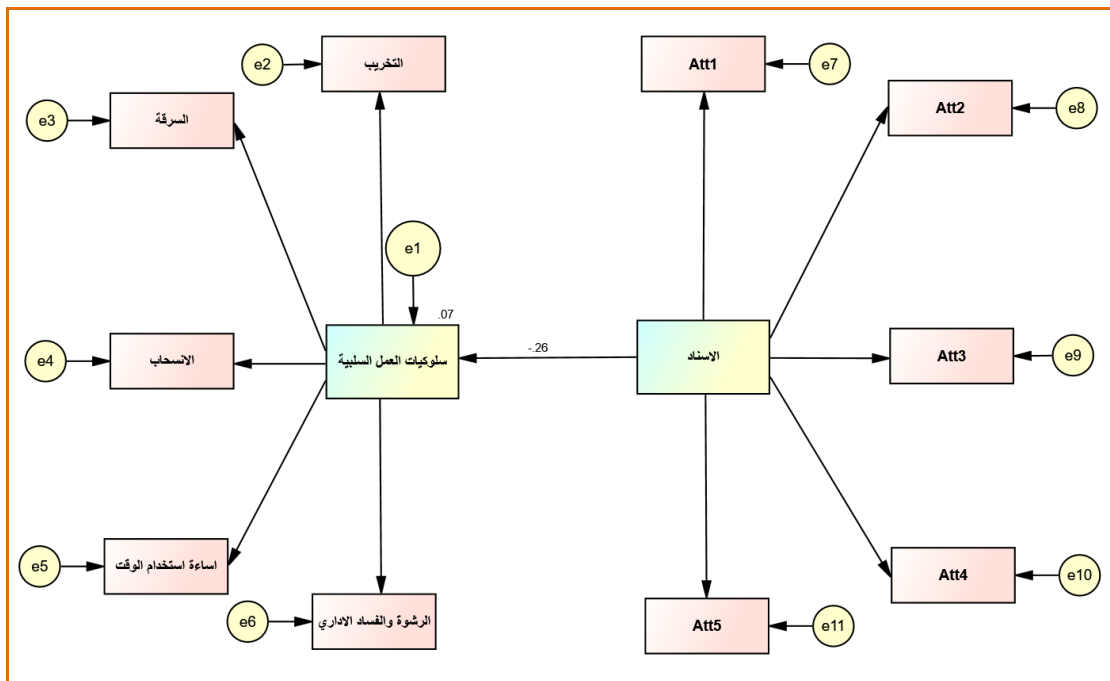
المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

ومن خلال الفرضية الرئيسية الاولى يشتق مسارات التأثير الفرعية الآتية:

1. **الفرضية الفرعية (1-1):** سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد الاسناد ضمن ابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة عكسية معنوية لبعده الاسناد في سلوكيات العمل السلبية على مستوى الهيئة العامة للضرائب) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model), ويهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (18) وجدول (32) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الاول للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه.

الشكل (18)

اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الاولى المشتق من الفرضية الرئيسية الاولى



المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

يبين الجدول (32) والشكل (18) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعده الاسناد ضمن متغير المساءلة في مكان العمل وسلوكيات العمل السلبية فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) $(R^2=0.07)$, وهذا يشير الى ان بعد الاسناد يفسر (7%) من التغيرات التي تحدث على مستوى سلوكيات العمل السلبية اما النسبة المتبقية والبالغة (93%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في

النموذج الاحصائي للدراسة, في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized) $\beta = -0.26$, $P < .01$ وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤثر علاقة عكسية سالبة بين بعد الاسناد وسلوكيات العمل السلبية, وهي تؤثر ان تغيرا بمقدار وحدة واحدة في الاسناد سينعكس عكسيا بانخفاض سلوكيات العمل السلبية بنسبة (26%) وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R. الظاهرة في جدول (32) والبالغة (-3.786) وهي قيمة معنوية عند ($P < .001$). وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد الاسناد وسلوكيات العمل السلبية. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الاولى بين البعد الاول من المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

والجدول (32) يوضح التفاصيل الخاصة بالشكل من القيم المعيارية والقيم اللامعيارية واخطاء القياس ويبين ايضا معنوية القيم التي ظهرت في النموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائيا وفقا لمعنويتها البالغة ($P < .001$) وقيمة (C.R. - النسبة الحرجة).

جدول (32)

الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعده الاسناد ومتغير سلوكيات العمل السلبية

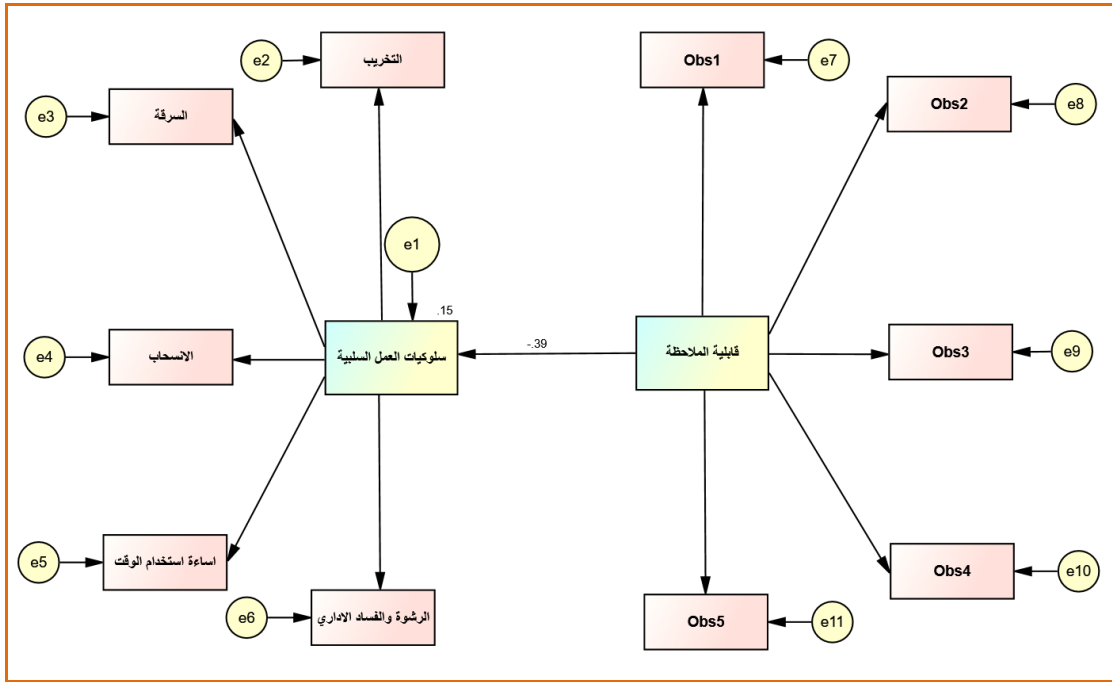
معنوية القيم	النسبة الحرجة	خطأ القياس	القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغيرات
***	-3.786	.030	-.112	-.257	سلوكيات العمل السلبية	<---	الاسناد

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

2. الفرضية الفرعية (1-2): سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد قابلية الملاحظة ضمن ابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير عكسية ذو دلالة معنوية لبعده قابلية الملاحظة في سلوكيات العمل السلبية على مستوى الهيئة العامة للضرائب) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model), وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (19) و جدول (33) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الثاني للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه:

الشكل (19)

اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثانية المشتق من الفرضية الرئيسية الاولى



المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

يبين الجدول (33) والشكل (19) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعد قابلية الملاحظة ضمن متغير المساءلة في مكان العمل وسلوكيات العمل السلبية فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) ($R^2=0.15$), وهذا يشير الى ان بعد قابلية الملاحظة يفسر (15%) من التغييرات التي تحدث على مستوى سلوكيات العمل السلبية اما النسبة المتبقية والبالغة (85%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة, في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized) $\beta = -0.39, P < .01$ وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤثر علاقة عكسية سالبة بين بعد قابلية الملاحظة وسلوكيات العمل السلبية, وهي تؤثر ان تغيرا بمقدار وحدة واحدة في قابلية الملاحظة سينعكس عكسيا بانخفاض سلوكيات العمل السلبية بنسبة (39%) وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) الظاهرة في جدول (33) والبالغة (-5.965) وهي قيمة معنوية عند ($P < .001$). وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير عكسي ذات دلالة معنوية بين بعد قابلية الملاحظة وسلوكيات العمل السلبية. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الثانية بين البعد الثاني من المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

والجدول (33) يوضح التفاصيل الخاصة بالشكل من القيم المعيارية والقيم اللامعيارية واطفاء القياس ويبين ايضا معنوية القيم التي ظهرت في النموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائيا وفقا لمعنويتها البالغة ($P < .001$) وقيمة (C.R - النسبة الحرجة).

جدول (33)

الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعد قابلية الملاحظة وسلوكيات العمل السلبية

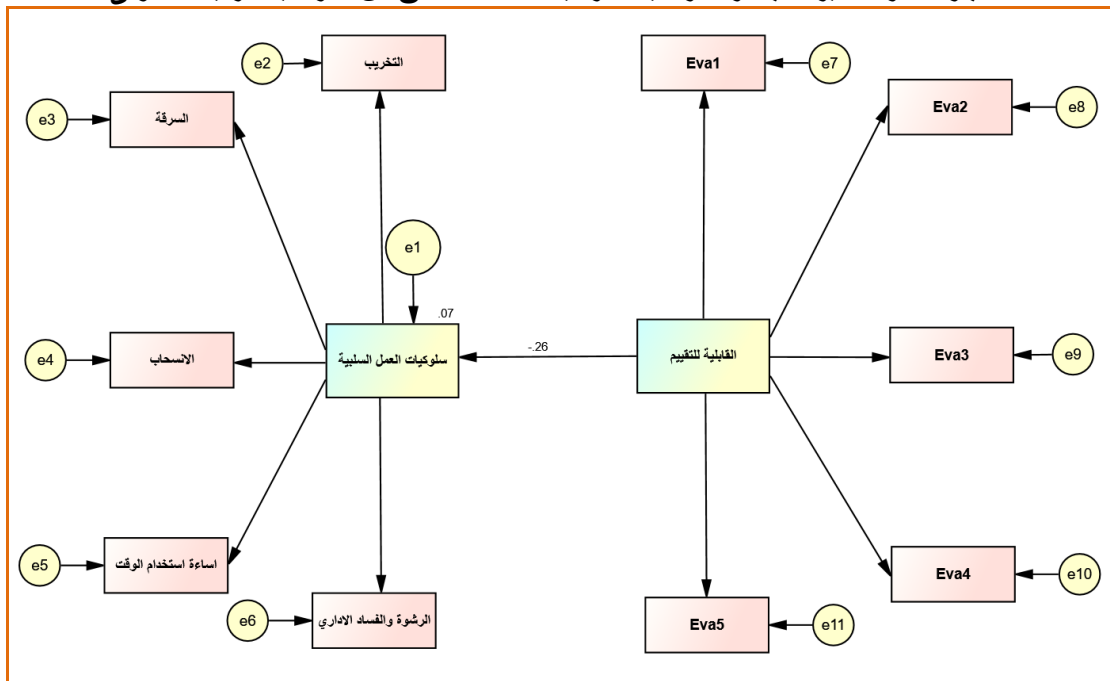
معنوية القيم	النسبة الحرجة	خطأ القياس	القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	المتغيرات	المتغيرات	المسار
***	-5.965	.023	-.140	-.387	سلوكيات العمل السلبية	قابلية الملاحظة	<---

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

3. الفرضية الفرعية (1-3): سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد القابلية للتقييم ضمن ابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعد القابلية للتقييم في سلوكيات العمل السلبية على مستوى الهيئة العامة للضرائب) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model), وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (20) وجدول (34) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الثالث للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه :

الشكل (20)

اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثالثة المشتق من الفرضية الرئيسية الاولى



المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

يبين الجدول (34) والشكل (20) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعد القابلية للتقييم ضمن متغير المساءلة في مكان العمل وسلوكيات العمل السلبية فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) ($R^2 = 0.07$), وهذا يشير الى ان بعد القابلية للتقييم يفسر (7%) من التغييرات التي تحدث على مستوى

سلوكيات العمل السلبية اما النسبة المتبقية والبالغة (93%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة, في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ ($\beta = -$ Beta Standardized) 0.256, $P < .01$ وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤثر علاقة عكسية سالبة بين بعد القابلية للتقييم وسلوكيات العمل السلبية, وهي تؤثر ان تغيرا بمقدار وحدة واحدة في القابلية للتقييم سينعكس عكسيا بانخفاض سلوكيات العمل السلبية بنسبة (26%) وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R. الظاهرة في جدول (34) والبالغة (-3.758) وهي قيمة معنوية عند ($P < .001$). وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد القابلية للتقييم وسلوكيات العمل السلبية. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الثالثة بين البعد الثالث من المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري. والجدول (34) يوضح التفاصيل الخاصة بالشكل من القيم المعيارية والقيم اللامعيارية واخطاء القياس ويبين ايضا معنوية القيم التي ظهرت في النموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائيا وفقا لمعنويتها البالغة ($P < .001$) وقيمة (C.R. - النسبة الحرجة).

جدول (34)

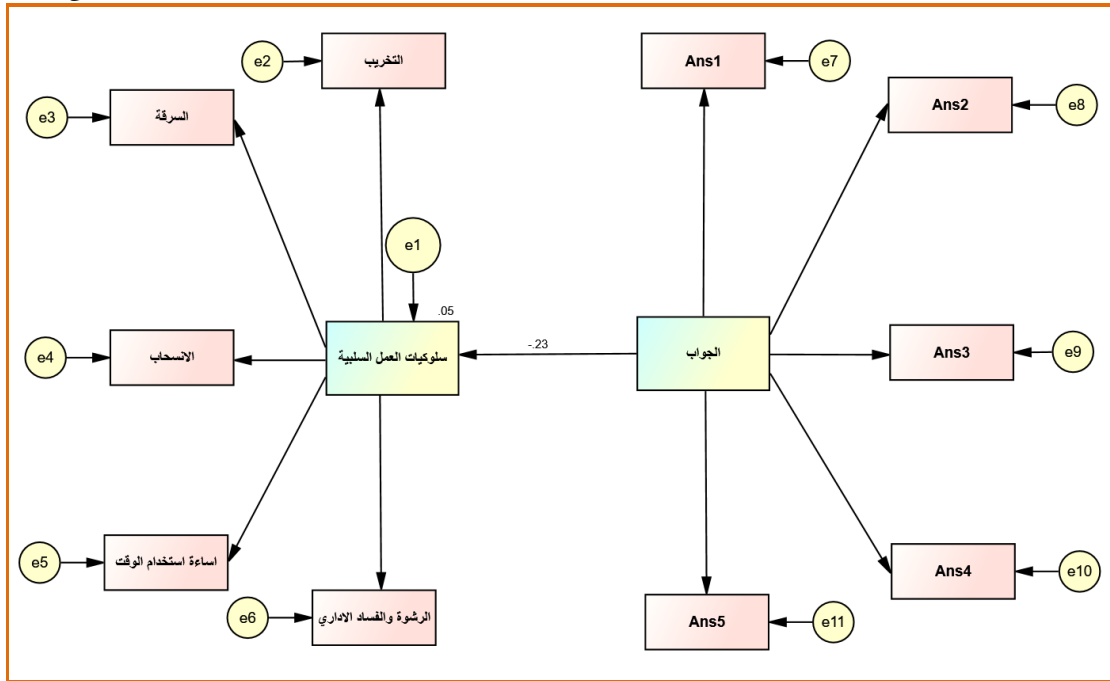
الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعد القابلية للتقييم وسلوكيات العمل السلبية

معنوية القيم	النسبة الحرجة	خطأ القياس	القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغيرات
***	-3.758	.027	-.103	-.256	سلوكيات العمل السلبية	<---	القابلية للتقييم

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

4. الفرضية الفرعية (1-4): سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد الجواب ضمن ابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعد الجواب في سلوكيات العمل السلبية على مستوى الهيئة العامة للضرائب) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model), وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (21) و جدول (35) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الرابع للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه:

اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الرابعة المشتق من الفرضية الرئيسية الاولى



المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

ويبين الجدول (35) والشكل (21) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعد الجواب ضمن متغير المساءلة في مكان العمل وسلوكيات العمل السلبية فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) $(R^2=0.05)$, وهذا يشير الى ان بعد الجواب يفسر (5%) من التغيرات التي تحدث على مستوى سلوكيات العمل السلبية اما النسبة المتبقية والبالغة (95%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة, في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ $(\beta = -0.23)$ وهي قيمة تدل على ان الميل الحدي يؤثر علاقة عكسية سالبة بين بعد الجواب وسلوكيات العمل السلبية, وهي تؤثر ان تغيرا بمقدار وحدة واحدة في الجواب سينعكس عكسيا بانخفاض سلوكيات العمل السلبية بنسبة (23%) وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R. الظاهرة في جدول (35) والبالغة (-3.377) وهي قيمة معنوية عند $(P<.001)$. وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد الجواب وسلوكيات العمل السلبية. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الرابعة بين البعد الرابع من المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

والجدول (35) يوضح التفاصيل الخاصة بالشكل من القيم المعيارية والقيم اللامعيارية واخطاء القياس ويبين ايضا معنوية القيم التي ظهرت في النموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائيا وفقا لمعنويتها البالغة $(P<.001)$ وقيمة (C.R. - النسبة الحرجة).

جدول (35)

الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعدها سلوكيات العمل السلبية

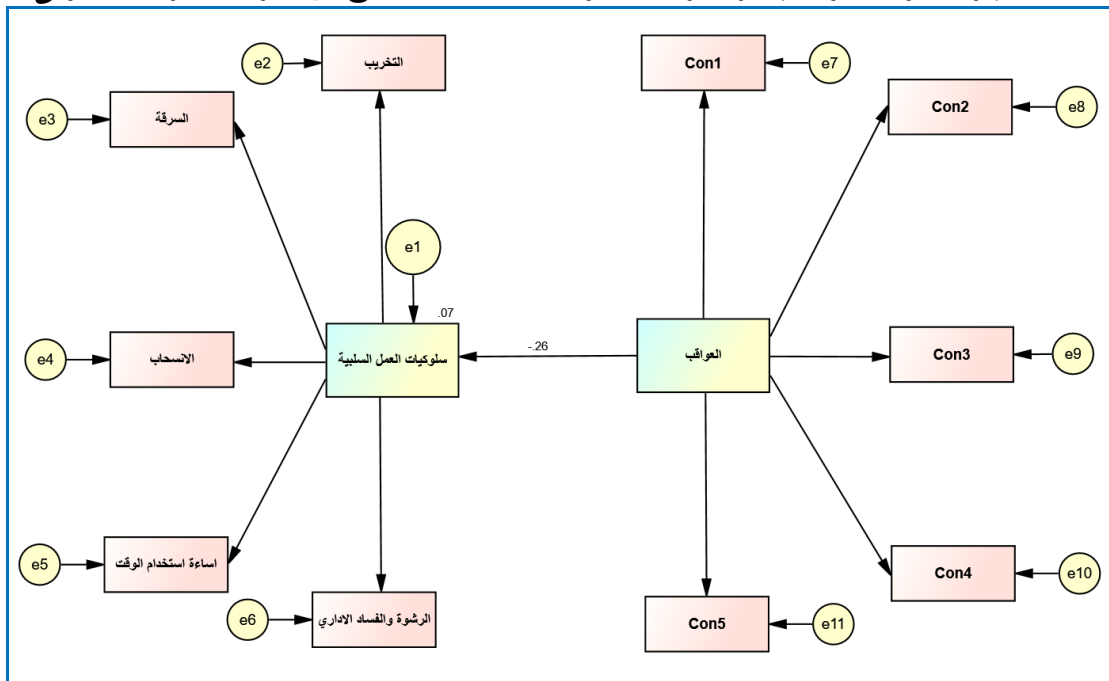
معنوية القيم	النسبة الحرجة	خطأ القياس	القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغيرات
***	-3.377	.027	-.091	-.231	سلوكيات العمل السلبية	<---	الجواب

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

6. الفرضية الفرعية (1-5): سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد العواقب ضمن ابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعدها العواقب في سلوكيات العمل السلبية على مستوى الهيئة العامة للضرائب) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model), وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (22) وجدول (35) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الخامس للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه:

الشكل (22)

اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الخامسة المشتق من الفرضية الرئيسية الاولى



المصدر : اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

ويبين الجدول (35) والشكل (22) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعدها العواقب ضمن متغير المساءلة في مكان العمل وسلوكيات العمل السلبية فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) $(R^2=0.07)$, وهذا يشير الى ان بعد العواقب يفسر (7%) من التغييرات التي تحدث على مستوى سلوكيات العمل السلبية اما النسبة المتبقية والبالغة (93%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة, في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ $(\beta = -)$ (Beta Standardized)

(.01, $P < 0.26$) وهي قيمة تدل على ان الميل الحدي يؤشر علاقة عكسية سالبة بين بعد العواقب وسلوكيات العمل السلبية, وهي تؤشر ان تغيرا بمقدار وحدة واحدة في العواقب سينعكس عكسيا بانخفاض سلوكيات العمل السلبية بنسبة (26%) وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R) الظاهرة في جدول (35) والبالغة (-3.883) وهي قيمة معنوية عند ($P < .001$). وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد العواقب وسلوكيات العمل السلبية. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الخامسة بين البعد الخامس من المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

والجدول (35) يوضح التفاصيل الخاصة بالشكل من القيم المعيارية والقيم اللامعيارية واخطاء القياس ويبين ايضا معنوية القيم التي ظهرت في النموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائيا وفقا لمعنويتها البالغة ($P < .001$) وقيمة (C.R- النسبة الحرجة).

جدول (36)

الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعده العواقب وسلوكيات العمل السلبية

معنوية القيم	النسبة الحرجة	خطأ القياس	القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغيرات
***	-3.883	.027	-.104	-.264	سلوكيات العمل السلبية	<---	العواقب

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول : الاستنتاجات

1. تبين من النتائج العملية للدراسة ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات بعد الاسناد كان مرتفعا مما يؤكد ان الموظفين في الهيئة العامة للضرائب في محافظتي بابل وكربلاء المقدسة يعرفون الطبيعية العملية والواقعية وحدود الأنظمة القانونية لمنظمتهم , فضلا عن الاحاطة الجيدة بالضوابط والمعايير الضريبية , وهذا يفسر ان الموظفين في هيئة الضرائب المبحوثة لديهم اعتقاد بملاحظة افعالهم من قبل الادارة في المنظمة وانهم موضع حساب فيما لو أخطئوا.
2. تبين من استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد القابلية للملاحظة كان مرتفعا وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد مما يؤكد ان الموظفين في هيئة الضرائب المبحوثة يؤمنون بتشجيع الادارة لهم لغرض تحملهم المسؤولية امام المجتمع حول ما تقوم به الهيئة.
3. تبين لنا من استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد القابلية للتقييم ان الافراد في الهيئة يعتقدون بان يتم تقييم ادائهم بناء على معايير محددة مسبقا , وهذا يدل على ان الافراد في الهيئة الضرائب لديهم فهم بان عملهم يتم تقييمه من خلال توقعات حول ادائهم ويتم التقييم الفعلي بشكل دقيق جدا.
4. اوضحت النتائج المتعلقة ببعد الجواب ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة الرابعة والتي نصها (اتباع سياسات أو إجراءات تنظيمية صارمة.) حيث جاءت هذه الفقرة بالمستوى (مرتفع) من حيث الاهمية النسبية. اما ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة الاولى والتي نصها (القيام بالرد على أفعالك في العمل) , اذ يبدو من النتائج ان الافراد في هيئة الضرائب يعتقدون بوجود سياسات واجراءات تنظيمية صارمة وهناك تقييم مباشر لأفعالهم.
5. تبين من النتائج العلمية لاستجابات عينة الدراسة حول بعد العواقب ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعا مما يؤكد ان الافراد لديهم شعور جيد بان يتم مكافاتهم او معاقبتهم حسب الموقف والتغيرات التي تحدث فيه. وبالتالي فان الموظفون في هيئة الضرائب يؤمنون بانهم سيتم مكافاتهم او معاقبتهم مقابل اداءهم في العمل.
6. تبين من التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول متغير المساءلة في مكان العمل اجمالا ان المساءلة يتفق على توافرها في الهيئة عينة الدراسة بدرجة منخفضة من الاهمية وفقا لاستجابات عينة الدراسة وهذا التوافق سيؤدي حتما الى وجود نسبة من السلوكيات السلبية في الهيئة .
7. تبين لنا من استجابات عينة الدراسة حول بعد التخريب ان بعض الموظفين في الهيئة عينة الدراسة يقومون بتصرفات تدل على عدم الحرص على المال العام فضلا عن عدم استخدام الاجهزة والمعدات بشكل صحيح .

8. تبين من النتائج العلمية ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات بعد السرقة كان مرتفعا مما يؤكد ان الافراد في هيئة الضرائب عينة الدراسة يعتقدون بوجود عمليات سرقة تتم داخل الهيئة العامة للضرائب.
9. أوضحت اجابات عينة الدراسة حول بعد الانسحاب ان الافراد في هيئة الضرائب عينة الدراسة يعتقدون بان بعض الموظفين في العمل يتأخرون عن عملهم بدون مبررات حقيقية فضلا عن ظهور سلوكيات التمارض لغرض عدم الحضور للدوام.
10. أوضحت اجابات عينة الدراسة حول بعد اساءة استخدام الوقت والموارد الى ان الموظفين في الهيئة عينة الدراسة يستخدمون موارد المنظمة الغير مسموح باستخدامها لأغراض شخصية , فضلا عن استخدام اوقات الدوام الرسمي لإنجاز الاعمال الشخصية
11. اوضحت نتائج الدراسة المتعلقة ببعد الرشوة والفساد الاداري بان الموظفين في الهيئة عينة الدراسة يقومون بتأخير انجاز المعاملات من اجل الحصول على الرشوة اضافة الى المحاباة مع الاصدقاء والاقارب , وبالتالي يرون الافراد في الهيئة وجود عدم استخدام الصلاحيات الملائمة بهدف الحصول على الرشوة من المواطنين.
12. اظهرت النتائج ان تطبيق مفهوم المساءلة في مكان العمل يمكن لها ان تحد او تقلل من السلوكيات السلبية من خلال تفعيل الدور الرقابي وزيادة الوعي لدى الموظفين بمبدأ المسالة وأهميته في تعزيز الاداء التنظيمي .
13. اظهرت النتائج ان السلوكيات السلبية في مكان العامل غالبا ما تكون ناتجة عن ضعف الادارة وتماهلها في تطبيق القانون او نتيجة شعور الافراد بعدم وجود عدالة تنظيمية داخل منظماتهم مما يدفعهم للانخراط في السلوكيات السلبية لكي يعوض حالة الحرمان التي يعاني منها او نتيجة شعورهم بعدم وجود امان وظيفي داخل منظماتهم او لشعورهم بعدم المساواة في التعامل معهم من قبل الادارة بخصوص نظام المكافآت .
14. من خلال الاستطلاع الاولي لعينة الدراسة تبين ان الهيئة العامة للضرائب تعمل حاليا بالنظام المركزي الشديد , حيث ان كل الفروع الضريبية في عموم العراق تابعة اداريا وقانونيا وماليا الى مركز الهيئة العامة للضرائب في بغداد وهذا الامر يسبب بطئ في انجاز متعلقات عمل الفروع الادارية والمالية خصوصا البعيدة منها فضلا عن ضعف الرقابة عليها .

المبحث الثاني : التوصيات

انطلاقاً من ادبيات الدراسات السابقة والنتائج التي توصل اليها الباحث استخلصنا عدد من التوصيات التي يمكن لها ان يسهم تطبيقها في تعزيز المساواة في مكان العمل في القطاعات الحكومية والحد من استمرار بعض السلوكيات السلبية , وفيما يلي اهمها :

1. تعزيز ثقافة المساواة التنظيمية بين جميع الافراد العاملين بالهيئة العامة للضرائب في محافظتي بابل وكربلاء المقدسة
2. ضرورة العمل على تعزيز ورفع مستوى كفاءة الاجهزة الرقابية العاملة في الهيئة موضع الدراسة مع منحهم كافة الصلاحيات لتطبيق مبدأ المساواة .
3. عدم إهمال القائد لمخالفات الافراد العاملين مهما كانت صغيرة واتخاذ القرار المناسب بحزم ومساءلتهم لتصويب تلك الأخطاء .
4. أن يتبادل القيادات العاملين في الهيئة العامة للضرائب الخبرات في تطبيق نظام المساواة من خلال لقاءات عملية .
5. تنمية مهارات الافراد العاملين في استخدام أساليب المساواة وصولاً إلى تحقيق أعلى مستويات من العمل والانجاز .
6. العمل على تجنب الصراعات ومشاكل العمل , والتي من شأنها ان تؤدي الى زيادة سلوكيات العمل السلبية للأفراد العاملين والحرص على حل كافة النزاعات و المشكلات في العمل التي تحدث بين العاملين والاهتمام بمنع تكرارها في المستقبل , لضمان توفير بيئة عمل داعمة ومناسبة للأفراد العاملين , وكذلك العمل على ضمان وجود علاقات إيجابية بين كافة الافراد مما يزيد من ارتباطهم بالمنظمة .
7. تبني سياسة وثقافة تنظيمية داعمة لجميع القيم والسلوكيات والممارسات الإيجابية، وتجنب السلوكيات السلبية التي من شأنها ان تؤدي الى دفع الافراد العاملين للانسحاب النفسي والجسدي من العمل مثل سلوكيات النميمة ، والكذب، والتنمر , وضعف الالتزام التنظيمي.
8. الاهتمام بتحقيق السعادة الوظيفية للأفراد من خلال اهتمام الإدارة العليا في المنظمة بالأوضاع الاجتماعية والعائلية للفرد ومشاركته في جميع أموره الخاصة باعتباره فرداً من أفراد المنظمة .
9. إشراك الافراد العاملين في مجالس الإدارات والاجتماعات التي تقيمها المنظمة ، مع تقديم لهم حوافز واجور تتناسب مع الجهد المبذول من قبله حتى يصبح لهم اهتمام وولاء تنظيمي عالي تجاه منظماتهم .
10. الاهتمام بتطوير النظام الضريبي من خلال ادخال الاتمته والدفع الالكتروني لجباية مستحقات الضريبة لضمان صحة وسرعة استحصال الاموال الضريبية حسب الضوابط والتعليمات .
11. تطبيق الحكومة الإلكترونية لتعزيز المساواة وجباية الضريبة عن بعد، وتمكين منظمات. المجتمع المدني ووسائل الإعلام من الاطلاع على ما يتخذ من سياسات وتشريعات.

12. ان تكون ادارة الهيئة العامة للضرائب المبحوثة ان تكون مستعدة للتعامل مع العاملين الذين يتسببون في انتشار السلوكيات السلبية في مكان وضرورة ردعهم ومعاقبتهم لكي يكونوا عبرة لمن يحاول القيام بمثل تلك الانتهاكات .

13. زيادة الوعي الضريبي للأفراد المكلفين بدفع الضرائب بحيث يكون لديهم معلومات كافية بوقت ومقدار الضريبة المستحقة , لمنع استغلالهم او التحايل عليهم من قبل اي جهة كانت وذلك من خلال نشر الضوابط والتعليمات الخاصة بجباية الضريبة سواء عن طريق التلفاز مثل الاعلانات او طبع كراسات توعية توزع على المكلفين بشكل دور .

14. قيام الادارة العليا في مركز الهيئة العامة للضرائب بفتح هيئات مركزية تابعه لها تعمل بنفس الاقسام والصلاحيات المعمول فيها في مركز الهيئة العامة للضرائب الحالي لتمشيه وادارة اعمال الفروع القريبة منها مثل فتح هيئة مركزية في الفرات الاوسط لإدارة شؤون فروع بابل وكربلاء والنجف والديوانية ومركز للفروع الجنوبية ومركز للفروع الشمالية وبذلك يتم ضمان سرعة انجاز كافة المتعلقات الادارية والمالية والقانونية للفروع ضمن كل مركز مع ضمان تطبيق مبدا المساءلة والرقابة التنظيمية .

15. ضرورة عمل دورات وورش عمل واعادة اختبار صلاحيات لكافة الافراد العاملين وخصوصا للأفراد المكلفين بجباية المستحقات الضريبية مع ضرورة منح مخصصات تخمين لهم كونهم من يقوم باحتساب وتقرير مبلغ الضريبة حسب القانون ويتحملون المسؤوليات عن صحة الاحتساب من عدمه .



المصادر العربية :

1. العطوي , عامر علي حسين .(2011) . العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورهما في تقليل سلوك العمل المنحرف - دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثني . مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية (Vol. 7 No. 21 (2011) .
2. المشهداني محمود ، هرمز ، امير حنا (1989) : مبادئ الاحصاء، جامعة بغداد.
3. محمود المشهداني، امير حنا، " الحصاء " جامعة بغداد، ص : 149-150 , 1
4. القذافي , محمد علي ., سرير ,نصر ادريس ,(2019) . واقع تطبيق المساءلة ودورها في تعزيز برامج الإصلاح المؤسسي في الجامعات الليبية كما يراها أعضاء هيئة التدريس بجامعة سرت . مجلة كلية الآداب- العدد خاص (2) المجلد (1) . عدد خاص بالورقات العلمية المقدمة للمؤتمر الدولي الثاني للتعليم في ليبيا، مصراتة، ليبيا، مارس 2019 .
5. عيد , سماح فرج محمد .(2021) . دور المساءلة في الحد من الفساد الإداري: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الكهرباء والطاقة في مصر . المجلة العربية للإدارة (تحت النشر)، مج 44 ، ع - 4 ديسمبر (كانون الأول)(2023) .
6. عبد الله , حسين علي ., و الدليمي , محمود فهد .(2018) . تأثير الاستقواء في مكان العمل على سلوكيات العمل السلبية - دراسة تحليلية لعينه من مستشفيات محافظة كربلاء المقدسة . رسالة ماجستير – كلية الادارة والاقتصاد – جامعة كربلاء .
7. عبد الرحيم , هبة الله عادل .,(2022) . المساءلة كألية للإصلاح الاداري بالأجهزة التخطيطية المحلية . مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية – جامعة الفيوم . العدد (27)
8. سيكاران اوما "طرق البحث في الإدارة مدخل لبناء المهارات البحثية " دار المريخ , 20
9. سلامة ,جهد حسن محمد ., و فايز علي الاسود ., وعصام حسن اللوح . (2013) . دور المساءلة في تحسين اداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويرها . رسالة ماجستير في جامعة الازهر – غزة .
10. سارة , جريو ., و نبيل , بو فليح .(2018) . دور الحكم الرشيد في الحد من ظاهرة الفساد الاداري والمالي . مجلة الاقتصاد والمالية . المجلد (4) العدد (2) .

11. زلاقي , حبيبة , . (2018) . نظرية الدور بين الأصول الاجتماعية والتوظيف في التحليل السياسي .
مجلة العلوم القانونية والسياسية – عدد (17) – جانفي – 2018
12. حسن , عبدالله كاظم , لفته , فاضل جبير , (2009) . اثر الفساد الاداري على عمل المؤسسات الحكومية وسبل معالجته , " المؤتمر العلمي الاول لكلية الادارة والاقتصاد جامعة القادسية , المجلد الاول
13. بوسعيد , سارة , (2013) , " دور استراتيجية مكافحة الفساد الاقتصادي في تحقيق التنمية المستدامة دراسة مقارنة بين الجزائر وماليزيا " , رسالة ماجستير , لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف .
14. بطاينة , احمد , و هياجنة , احمد , (2017) . العوامل الخمسة الكبرى للكشف عن السمات الشخصية لدى طلبة كلية التربية الرياضية بجامعة اليرموك والجامعة الاردنية : دراسة مقارنة . مجلة المنارة . مجلد (24) . العدد (1) .
15. برق , عباس , عايد المعال , امل سليمان " دليل المبتدئين في استخدام التحليل الإحصائي باستخدام برنامج 10 اموس , اثره للنشر والتوزيع الردين , مكتبة الجامعة , الشارقة , 2
16. ابراهيم , فوزية . (2014) . التدريب المهني وعلاقته بالدافعية في العمل حسب نظرية التوقع لفكتور فروم Victor Vroom . مجلة العلوم الانسانية عدد (41) – جوان (2014) – مجلد ب , ص . 589 – 557 .

المصادر الاجنبية :

1. A.N. Oppenheim" Questionnaire Design, Interviewing And Attitude Measurement" Continuum London And New York, New Edition, 1992
2. Adejo & Lovet., 2013. Handling Negative Deviant Behaviour of Front-Line Employees in service Organisations. Int J Cur Res Rev, Feb 2013 / Vol 05 (04) .
3. Afthanorhan, W. A. (2013) " A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis " International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5 , P. 199

4. Aithal ,P .(2021) . Business Excellence through the Theory of Accountability . Munich Personal RePEc Archive . MPRA Paper No. 107894, posted 25 May 2021 01:31 UTC .
5. AJZEN,I .(1991). The Theory of Planned Behavior. *organizational behavior and human decision PROCESSES* 50, 179-211.(P 182).
6. Al-Jubouri ,A ,. Alabassi ,Z ,. Mohammed ,S .(2020). Role of Organizational Accountability in the Reduction of Social Loafing Behavior in the workplace: An Empirical Study in Al-Sadr General Hospital. *International Journal of Psychological Rehabilitation* .
7. Ambrose , M ,. Seabright ,M ,. Schminke ,M.(2002) . Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice . *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 89 (2002) 947–965 .
8. Andersson, L., & Pearson, C. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24, 452–471.
9. Anjum et al.,(2013). Counterproductive Behavior at Work: A Comparison of Blue Collar and White Collar Workers. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*.
- 10.Appelbaum et al.,(2014). Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance International Journal of Business in Society*.
- 11.Appelbaum , Steven H . Iaconi , Giulio David . and Matousek , Albert . (2007) , " Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions " , *Corporate governancej j vol . 7 no . 5* , pp. 586- 598 .
- 12.Aquino, K ,. Douglas,S .(2003) . Identity threat and antisocial behavior in organizations: The moderating effects of individual differences, aggressive modeling, and hierarchical status . *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 90 (2003) 195–208.

13. Aucoin, P., Heintzman, R. (2000). The dialectics of accountability for performance in public management reform. *International Review of Administrative Sciences* [0020–8523(200003)66:1.
14. Barbara G. Tabachnick Linda S. Fidell “Using Multivariate Statistics” Sixth Edition © Pearson Education Limited 2014
15. Baron, R., Neuman, J. (1996). Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes. *aggressive behavior* Volume 22, pages 161-173.
16. Bashir, S., Nasir, M., Qayyum, S., Bashir, A. (2012). Dimensionality of Counterproductive Work Behaviors in Public Sector Organizations of Pakistan. *Springer Science-Business Media, LLC. Public Organiz Rev* (2012) 12:357–366.
17. Bennett, R., Robinson, S. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 2000, Vol. 85, No. 3, 349-360.
18. Bernardi, R., Vassill, K. (2004). The association among bribery and unethical corporate actions: an international comparison. *Blackwell Publishing Ltd, Volume 13 Number 4 October 2004.*
19. Beu, D. (2001). The Hypothesized Relationship Between Accountability and Ethical Behavior. *Journal of Business Ethics* 34: 57–73, 2001.
20. Beu, D., Buckley, R. (2004). Using accountability to create a more ethical climate. *Human Resource Management Review* 14 (2004) 67–83
21. Bolton, L., Becker, L., Barber, L. (2010). Big Five trait predictors of differential counterproductive work behavior dimensions. *Personality and Individual Differences* 49 (2010) 537–541.
22. BOVENS, M., GOODIN, R. (2014). *The Oxford Handbook of Public Accountability*. United Kingdom Oxford University Press is a department of the University of Oxford. First Edition published in 2014.
23. Bovens, M. (2007). Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework. *European Law Journal*, Vol. 13, No. 4, July 2007, pp. 447–468.

24. Bovens, M., Schillemans, T., Hart, P. (2008). Does public accountability work? an assessment tool. *Public Administration* Vol. 86, No. 1.
25. Brees, J., Sikora, D., Ferris, G. (2020). Workplace accountabilities: worthy challenge or potential threat. *Career Development International* © Emerald Publishing Limited 1362-0436.
26. Brownlee, A., Motowidlo, S. (2011). Effects of Accountability to Group Members and Outcome Interdependence on Task Behavior and Interpersonal Contextual Behavior. *Journal of Organizational Psychology* vol. 11(1).
27. Cancey, P. Christine; Reidy, John (2007) (Statistics Without Maths for Psychology) Fourth edition, Pearson Prentice Hall.
28. Cavoukian, A., Taylor, S., Abrams, M. (2010). Privacy by Design: essential for organizational accountability and strong business practices. Centre for Information Policy Leadership, LLP, Richmond, VA, USA. (2010) 3:405–413.
29. Chang, K., Smithikra, C. (2010). Counterproductive behaviour at work: an investigation into reduction strategies. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 8, June 2010, 1272–1288
30. Cleary, M., Walter, G., Andrew, S., Jackson, D. (2013). Negative workplace behaviours at the University of Hard Knocks. © eContent Management Pty Ltd Volume 44, Issue 2, June 2013.
31. Clercq, D., Haq, I., Azeem, M. (2019). Time-related work stress and counterproductive work behaviour: Invigorating roles of deviant personality traits. Paper accepted for *Personnel Review* April 22, 2019
32. Cochran, Megan. (2014), "Counterproductive Work Behaviors, Justice, and Affect: A Meta-Analysis", A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in the Department of Psychology in the College of Sciences at the University of Central Florida Orlando, Florida.
33. Cooper, D.R. and Schindler, P.S. (2014) *Business Research Methods*. 12th Edition, McGraw Hill International Edition, New York.

34. Cornelese, M. (2020). Master's Thesis Organizational Design & Development. Radboud University Nijmegen Education: Master Business Administration, 1011423: 16 March, 2020.
35. Costello, A., & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis. *Journal of Practical Assessment Research & Evaluation*, Vol. 10, No 7, 1-9
36. D.A. De Vaus "Surveys In Social Research" Fifth Edition Published In 2002
37. Dalal, R. (2005). A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior. *Journal of Applied Psychology*
38. Dewberry, C. (Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice) First published, Published in the Taylor & Francis, 2004
39. Dimotakis, N., Ilies, R., Mount, M. (2008). intentional negative behaviors at work. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Volume 27, 247–278.
40. Dose, J., Klimoski, R. (1995). Doing the Right Thing in the Workplace: Responsibility in the Face of Accountability. *Employee Responsibilities and Rights Journal* - Vol 8, No. 1, 1995
41. Dubnick, M., Frederickson, G. (2009). *Accountable Agents: Federal Performance Measurement and Third-Party Government*. Published by Oxford University Press on behalf of the *Journal of Public Administration Research*.
42. Dubnick, M. (2012). "Accountability as Cultural Keyword, University of New Hampshire", Seminar of the Research Colloquium on Good Governance, Netherlands in Statute of Government, VU University, Amsterdam.
43. Ferris, G., Dulebohn, J., Frink, D., Falvy, J., Mitchell, T., Matthews, L. (1997). Job And Organizational Characteristics, Accountability and Employee Influence. *JOURNAL OF MANAGERIAL SCIENCES* Vol. 19 Number 2 Summer 1997: 162-175.

44. Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1985). If it changes it must be a process: Study of emotion and coping during three stages of a college examination. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(1), 150–170.
45. Fox, S., Miles, P. (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions. *Journal of Vocational Behavior* 59, 291–309 (2001).
46. Frink, D., Klimoski, G. (1998). Accountability, Impression, Management, and goal setting in the performance Evaluation process. *Human Relations*, vol. 51, No. 10, 1998.
47. Frink, D., Klimoski, R. (2004). Advancing accountability theory and practice: Introduction to the human resource management review special edition. *Human Resource Management Review* 14.P:6
48. Gill, J. and Johnson, P. (2002) *Research Methods for Managers*. Third Edition, Sage Publications Ltd., New York.
49. Gruys, Melissa L. (1999), "The Dimensionality of Deviant Employee Behavior in the Workplace", A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Human Resources and Industrial Relations in the Graduate School of the University of Minnesota.
50. Guerin, B. (1986). Mere Presence Effects in Humans: A Review. *Journal of Experimental social psychology* 22, 38-77 (1986)
51. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
52. Hall, A., Lanivich, D., Buckley, M., (2017). An accountability account: A review and synthesis of the theoretical and empirical research on felt accountability. *Journal of Organizational Behavior*, J. Organiz. Behav. 38, 204–224.
53. Hall, A., Royle, M., Brymer, R., Perrewé, P., Ferris, G., Hochwarter, W. (2006). Relationships Between Felt Accountability as a Stressor and Strain

- Reactions: The Neutralizing Role of Autonomy Across Two Studies . *Journal of Occupational Health Psychology* 2006, Vol. 11, No. 1, 87–99 .
54. Hall ,A ,. Frink ,D,. Buckley,R ,(2015) . An accountability account: A review and synthesis of the theoretical and empirical research on felt accountability . *Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav*
55. Hall ,A,. Ferris ,G . (2011) . 159 Accountability and Extra-Role Behavior . *Proceedings of the 16th Annual International Conference 2008* ISBN 1-878583-64-6
56. Hammound , B ,. Wilhoit ,G ,. Pittenger,L ,(1999) . Accountability for College and Career Readiness Developing a New Paradigm . *Stanford Center for Opportunity Policy in Education.*
57. Han , Y ,. Demircioglu , M ,(2016) . Accountability, Politics, and Power . *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. Chapter* · July 2016 .
58. Han , Y ,. Perry ,J ,(2020) . *Conceptual Bases of Employee Accountability: A Psychological Approach* . Published by Oxford University Press on behalf of the Public Management Research Association. 288 .
59. Han ,Y ,. Hong ,S (2019) . The Impact of Accountability on Organizational Performance in the U.S. Federal Government: The Moderating Role of Autonomy . *Review of Public Personnel Administration* 2019, Vol. 39(1) 3–23.
60. Harris et al.,2007:1922. *Deviant Workplace Behavior: An Examination of the Justification Process.* *Journal of Applied Sciences Research*, 3(12)
61. Hatch ,T(2013) . *Beneath the surface of accountability: Answerability, responsibility and capacity-building in recent education reforms in Norway* . Teachers College, Columbia University, 525 W. 125th St., New York, NY 10027, USA .
62. Hawkins , N ,. Jeong ,S ,. Smith ,T ,(2020) . Negative workplace behavior and coping strategies among nurses: A cross-sectional study . wileyonlinelibrary.com/journal/nhs . *Nurs Health Sci.* 2020;1–13.

63. Hawkins, N., Jeong, S., Smith, T. (2020). Negative workplace behavior and coping strategies among nurses: A cross-sectional study. *wileyonlinelibrary.com/journal/nhs*. *Nurs Health Sci.* 2020;1–13.
64. Hawkins, N., Jeong, S., Smith, T. (2019). New graduate registered nurses' exposure to negative workplace behaviour in the acute care setting: An integrative review. *International Journal of Nursing Studies* 93 (2019) 41–54.
65. Hewett, R., Liefoghe, A., Visockaite, G., & Roongrerngsuke, S. (2018). Bullying at work: Cognitive appraisal of negative acts, coping, wellbeing, and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 71–84.
66. Hobfoll, S. (2002). Social and Psychological Resources and Adaptation. *Review of General Psychology* Copyright 2002 by the Educational Publishing Foundation. Vol. 6, No. 4, 307–324
67. Hochwarter, W., Ferris, G., Gavin, M., Perrewé, P., Hall, A., Frink, D. (2007). Political skill as neutralizer of felt accountability—job tension effects on job performance ratings: A longitudinal investigation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 102 (2007) 226–239
68. Hochwarter, W., PERREWE, P., HALL, A., FERRIS, G. (2005). Negative affectivity as a moderator of the form and magnitude of the relationship between felt accountability and job tension. *Journal of Organizational Behavior* *J. Organiz. Behav.* 26, 517–534 (2005)
69. Hochwarter, (2003). The interactive effects of pro-political behavior and politics perceptions on job satisfaction and affective commitment. *Journal of Applied Social Psychology*
70. Holtzman, S. & Sailesh V. (2011) "Confirmatory factor analysis and structural equation modeling of noncognitive assessments using PROC CALIS" *NorthEast SAS Users Group (NESUG), 2011 proceedings* : pp. 11-14.
71. Hopper, T., Daniels, D., Falvy, J., Ferris, G., (1998). Power, Accountability, and Inappropriate Actions. *Applied psychology: an international review*.

72. Javed, B., Fatima, T., Yasin, R., Jahanzeb, S., Rawwas, M. (2017). Impact of abusive supervision on deviant work behavior: The role of Islamic work ethic. *Business Ethics: A Eur Rev.* 2018;1–wileyonlinelibrary.com/journal/beer.
73. Jensen, M., MECKLING, W. (1976). theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3 (1976) 305-360.
74. John Adams, Darren Hayunga, and Sattar Mansi, (2018), "Returns to Scale in Active and Passive Management", Electronic copy available at: <https://ssrn.com/abstract=3295799>.
75. Joseph F. Hair Jr., William C. Black, Barr Y J. Babin, Rolph E. Anderson” *Multivariate Data Analysis*” Eighth Edition © 2019, Cengage Learning Emea
76. Judge, T., Scott, B., Ilies, R. (2006). Hostility, Job Attitudes, and Workplace Deviance: Test of a Multilevel Model. *Journal of Applied Psychology*. 2006, Vol. 91, No. 1, 126–138.
77. Kelly, A., GRIFFI, R., GLEW, D. (1996). organization-motivateadgression: a research framework. *Academy of Management Review* 1996, Vol. 21, No. 1, 225-253.
78. Kenneth S. Bordens Bruce B. Abbott” *Research Design And Methods: A Process Approach*, Tenth Edition” Indiana University—Purdue University Fort Wayne, Tenth Edition, 2017
79. Kim, S. H., and Park, S. (2019). (More about the basic assumptions of t-test: normality and sample size) *Korean journal of anesthesiology*, 72(4), pp331.
80. Koppell, J. (2005). Pathologies of Accountability: ICANN and the Challenge of “Multiple Accountabilities Disorder”. *Public Administration Review* • January/February 2005, Vol. 65, No. 1
81. Kothari, C.R. (2004) *Sample Size Determination*. Research Methodology. New Age International Publications, Vol. 1, 7481.
82. Krejcie, R.V., & Morgan, D.W., (1970). *Determining Sample Size for Research Activities*. Educational and Psychological Measurement.

83. Laird, M., Perryman, A., Hochwarter, W., Zinko, R., Ferris, G. (2009). The Moderating Effects of Personal Reputation on Accountability–Strain Relationships. *Journal of Occupational Health Psychology* 2009, Vol. 14, No. 1, 70–83.
84. Lanivich, S., Brees, G., Hochwarter, W., Ferris, G. (2010). P-E Fit as moderator of the accountability –employee reactions relationships: Convergent results across two samples. *Journal of Vocational Behavior*.
85. Lerner, J., Tetlock, P. (1999). Accounting for the Effects of Accountability. *Psychological Bulletin* 1999, Vol. 125, No. 2, 255-275.
86. Lindy, C., SCHAEFER, F. (2010). Negative workplace behaviours: an ethical dilemma for nurse managers. *Journal of Nursing Management*, 2010, 18, 285–292.
87. Mackey, J., Brees, J., McAllister, C., Zorn, M., Martinko, M., Harvey, P. (2016). Victim and Culprit? The Effects of Entitlement and Felt Accountability on Perceptions of Abusive Supervision and Perpetration of Workplace Bullying. Received: 28 April 2016 / Accepted: 5 October 2016 Springer Science+Business Media Dordrecht 2016.
88. Marcus, P., Schuler, H., Quell, P., Hümpfer, G. (2002). Measuring Counterproductivity: Development and Initial Validation of a German Self-Report Questionnaire. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SELECTION AND ASSESSMENT VOLUME 10 NUMBERS 1/2 MARCH/JUNE 2002*.
89. Mayer, R. (1995). Preventing antisocial behavior in the schools. *Journal of Applied Behavior Analysis*. 1995, 28, 467-478
90. McGrath, S., Whitty, S. (2017). Accountability and responsibility defined. *International Journal of Managing Projects in Business* © Emerald Publishing Limited 1753-8378.
91. Melissa J. Sharpe b, Joanna E. Fardell a,d, Janette Vardyc,d, Ian N. Johnstone, (2012) (The chemotherapy agent oxaliplatin impairs the renewal of fear to an extinguished conditioned stimulus in rats) *Behavioural Brain Research*. 295-299.

92. Menon, A., Priyadarshini, R. (2018). A study on the effect of workplace negativity factors on employee engagement mediated by emotional exhaustion. IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering 390 (2018) 012027.
93. Merchant, K., Otley, D. (2007). A Review of the Literature on Control and Accountability. Handbook of Management Accounting Research.
94. Mero, N., Guidice, R., Brownlee, A. (2007). Accountability in a Performance Appraisal Context: The Effect of Audience and Form of Accounting on Rater Response and Behavior. Journal of Management, Vol. 33 No. 2, April 2007 223-252.
95. Mohajan, Haradhan (2017): Two Criteria for Good Measurements in Research: Validity and Reliability. Published in: Annals of Spiru Haret University, Vol. 17, No. 4 (24 December 2017): pp. 56-82.
96. Musselwhite, D.J., Wesolowski, B.C. 2018. The SAGE Encyclopedia of Educational Research, Measurement, and Evaluation Normal Distribution (Editor: Bruce B. Frey). SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks
97. Narayanan, K., Murphy, S. (2017). Conceptual Framework on Workplace Deviance Behavior: A Review. University of Edinburgh Business School.
98. Neuman, J., Baron, R. (1998). Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets. Journal of Management 1998, Vol. 24, No. 3, 391-419.
99. Nurul, I., Kozak, A., Safin, S., Rahim, A. (2013). The Relationship of Big Five Personality Traits on Counterproductive Work Behaviour among Hotel Employees: An Exploratory Study. Procedia Economics and Finance 7 (2013) 181 – 187
100. Oliveira, R.M., Silva, L.M.S., Guedes, M.V.C., Oliveira, A., Sánchez, R.G., Orres, R.A.M. (2016). Analyzing the concept of disruptive behavior in healthcare work: an integrative review. Rev Esc Enferm USP. 2016;50(4):690-699.

101. Oluwakemi , Aladenusi, Olanrewaju , Ayodele Kolawole ,(2014" , (Counterproductive Behaviour and Job Performance among Secondary School Teachers: School Climate as a Mediator " , Journal of Education and Practice , Vol.5, No.8.
102. Orakcı ,S ., Dilekli ,Y ., Erdağ ,C .(2020). The structural relationship between accountability felt and responsible teaching in Turkish teachers: The mediating effect of innovative thinking . *Thinking Skills and Creativity* 36 (2020) 100662 .
103. Overman ,S.(2021). Toward a Public Administration Theory of Felt Accountability . *Public Administration Review*, Vol. 82, Iss. 1, pp. 12– .
104. Patricia, M. and Gary, M., (1996), " Effects of Accountability on Symbolic Information Search and Information Analysis by Organizational Buyers", *Business & Management*, Vol. 24 No. 1, pp. 57-6
105. Penney ,L ., Hunter,E ., Perry ,S .(2011) . Personality and counterproductive work behaviour: Using conservation of resources theory to narrow the profile of deviant employees . *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2011), 84, 58–77 .
106. Peterson , D .(2002) . Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate . *Journal of Business and Psychology*, Vol. 17. No. 1, Fall 2002 (©2002) .
107. Philip Eaton and Shannon D. Willoughby 2018 (Confirmatory factor analysis applied to the Force Concept Inventory) Published by the American Physical Society *Phys. Rev. Phys. Educ. Res.* 14, 010124 – Published 19 April
108. Qian , J ., Li ,X ., Wang ,B ., Song ,B ., Zhang ,W ., Chen ,M ., Qu ,Y .(2018) . A Role Theory Perspective on How and When Goal-Focused Leadership Influences Employee Voice Behavior . *Frontiers in Psychology*.July 2018 . Volume 9 . Article 1244 .

109. Ramzy , O ,. Bedawy , R ,. Maher ,A.(2018) . Dysfunctional Behavior at the Workplace and Its Impact on Employees' Job Performance . International Journal of Business Administration Vol. 9, No. 4.
110. Ranf,A,. Erris,G,. Erryman,A.(2007). Dealing with celebrity and accountability in the top job.Human Resource Management, Winter 2007, Vol. 46, No. 4
111. Rank ,M ,. Yoon ,H ,. Hirschl ,T ,(2003) . American Poverty as a Structural Failing: Evidence and Arguments . Journal of Sociology and Social Welfare, December, 2003, Volume XXX, Number 4.
112. Reynolds ,C,. Shoss ,M ,. Jundt,D ,(2015) . In the Eye of the beholder: a multi-stakeholder perspective of organizational citizenship and counterproductive work behaviors. Human Resource Management Review 25 (2015) 80.
113. Rn ,J ,. Hon ,B ,. Nurs ,G ,(2020) . The impact of workplace culture on the accountability of mental health nurses to involve consumers in care planning: A focused ethnography . wileyonlinelibrary.com/journal/nhs , Nurs Health Sci. 2021;23:255–262.
114. Robinson ,s ,. Bennett ,r ,(1995) . a typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study . academy of management Journal 1995, vol. 38, no. 2, 555-572.
115. Romzek ,B ,. Dubnic ,M ,(1987) . Accountabilitiyn the PublicS ector: Lessons fromt he ChallengerT ragedy . Public Administration Review, Vol. 47, No. 3 (May - Jun., 1987) .
116. Romzek ,B ,. Leroux , K ,. Johnston ,J ,. Kempf ,R ,. Piatak ,J ,S ,(2013) . Informal Accountability in Multisector Service Delivery Collaborations . Journal of Public Administration Research and Theory Advance Access published June 6, 2013 .
117. Romzek,B,(2000). Accountabilityo f Congressional Staff. Journal of Public Administration Research and theory .

118. Roy , J ,. Bastounis ,M ,. Poussard ,J ,(2012) . interactional justice and counterproductive work behaviors: the mediating role of negative emotions . social behavior and personality, 2012, 40(8), 1341-1356.
119. Royle, ,T ,. Hall, A ,. Hochwarter ,W ,. Perrewé ,P ,. Ferris ,G ,(2005) . The interactive effects of accountability and job self-efficacy on organizational citizenship behavior and political behavior . *Organizational Analysis*, Vol 13, No. 1, 2005, pp. 53–71 ISSN 1551-7470 .
120. Royle,P,. Amuche, M ,. Uche ,O ,. Kingsley ,E ,. Kalu ,E ,(2019). open book management and workplace accountability on employee performance. *International Journal in Management and Social Science* .
121. Saldago, M. Catia; Carlos, Azevedo; Hugo, Proenca and Susana, M.Vieira (2016) (Secondary Analysis of Electronic Health Records) MIT Cretical Data, Springer Link.
122. SCHATZ , F ,(2013) . fighting corruption with social accountability: a comparative analysis of social accountability mechanisms’ potential to reduce corruption in public administration. *public administration and development Public Admin. Dev.* 33, 161–174 .
123. Schillemans , T ,. Busuioc ,M ,(2014) . Predicting Public Sector Accountability: From Agency Drift to Forum Drift . Published by Oxford University Press on behalf of the *Journal of Public Administration Research* .
124. Schlenker , B ,. Britt ,T ,. Pennington ,J ,. Murphy ,R ,. Doherty,K ,(1994) . The Triangle Model of Responsibility . *Psychological Review* . Vol. 101. No. 4. 632-652 .
125. Singh, Vedant (2016) (Perceptions of emission reduction potential in air transport: a structural equation modeling approach) Springer Science+Business Media New York, *Environ Syst Decis* 36:377–403
126. Skarlicki ,D ,. Folger ,R ,(1997) . Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice . *Journal of Applied Psychology* 1997, Vol. 82, No. 3, 434-443 .

127. Spector ,P ,. Fox ,S ,. Penney ,L ,. Bruursema ,K ,. Goh ,A,. Kessler ,S .(2006) . The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? . Journal of Vocational Behavior 68 (2006) 446–460 .
128. Sunders, Mark; Lewis, Philp; Thornhill, Andrian (Research metods foe business students) Prentice Hall, 2009
129. Tavakol, Mohsen; Dennick, Reg (2011) (Making sense of Cronbach's alpha) International Journal of Medical Education
130. th" 4 REGRESSION ANALYSIS BY EXAMPLEChatterjee and Hadi, " 3 ,Wiley, 2006 : 139-140
131. Tome-Fernandez, M., Fernandez-Leyva, C., and Olmedo-Moreno, E.M. (2020). "Exploratory and Confirmatory Factor Analysis of the Social Skills Scale for Young Immigrants" Sustainability, 12(17), 6879.
132. Uma Sekaran and Roger Bougie “ Research Methods for Business A Skill-Building Approach” Seventh Edition Copyright © 2016 John Wiley & Sons Ltd.
133. Valentine ,S ,. Giacalone ,R ,. Fleischman ,G . (2020) . Workplace bullying, socially aversive attitudes, reduced work group effectiveness, and organizational frustration . Human Resource Development Quarterly. 2020;1–23.
134. Vardi, Y., & Weitz, E. (2004). Misbehavior in Organizations: Theory, Research, and Management. JOURNAL NAME: Psychology, [Vol.11 No.2](#), February 13, 2020 .
135. Vesey,J,. View,P,. University,M,. Ford,A.(2019). workplace accountability: exploring the role of strong and weak accountability environments on employee effort and performance. The Journal of International Management Studies, Volume 14 Number 2.
136. Vesey,J,. View,P,. University,M,. Ford,A.(2019). workplace accountability: exploring the role of strong and weak accountability

- environments on employee effort and performance. *The Journal of International Management Studies*, Volume 14 Number 2.
137. Vian ,T .(2020) . Anti-corruption, transparency and accountability in health: concepts, frameworks, and approaches . *Global health action* 2020, vol. 13, 1694744 .
138. Vriens ,D ,. Vosselman,E ,. Groß ,C.(2016) . Public Professional Accountability: A Conditional Approach . The Author(s) 2016. This article is published with open access at Springerlink.com .
139. Wallace ,C ,. Johnson ,P ,. Mathe ,K ,. Paul ,J .(2011) . RESEARCH REPORT Structural and Psychological Empowerment Climates, Performance, and the Moderating Role of Shared Felt Accountability: A Managerial Perspective. *Journal of Applied Psychology* © 2011 American Psychological Association 2011
140. Wang , S,. Noe ,R ,. Wang, Z .(2014). Motivating Knowledge Sharing in Knowledge Management Systems: A Quasi-Field Experiment . *Journal of Management* Vol. 40 No. 4, May 2014 978-1009 .
141. Weeks ,W .(1992) . Corporate Codes of Ethics and Sales Force Behavior: A Case Study . *Journal of Business Ethics* 11: 753--760, 1992. © 1992 Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netkerlands.
142. Wesam Salah Alaloul, Mohd Shahir Liew, Noor Amila Wan Zawawi, Bashar S Mohammed, Musa Adamu & Muhammad Ali Musharat (Structural equation modelling of construction project performance based on coordination factors) Taylor and Francis., *Cogent Engineering* (2020), 7: 1726069.
143. Whelpley ,C ,. McDaniel ,M .(2016). Self-esteem and counterproductive work behaviors: a systematic review . *Journal of Managerial Psychology* Vol. 31 No. 4, 2016 pp. 850-863 .
144. Yaghmale, F. (2003) Content Validity and Its Estimation. *Journal of Medical Education*, 3, 25-27.

ملحق (1)

قائمة بأسماء السادة المحكمين لقياس الدراسة

ت	الاسم واللقب العلمي	التخصص	مكان العمل
1	أ. د سعدون حمود جثير الربيعاوي	ادارة تسويق	جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد
2	أ.د فيصل علوان ضاحي	ادارة معرفة	جامعة كربلاء كلية الادارة والاقتصاد
3	أ.د علي احمد فارس	ادارة مالية	جامعة كربلاء كلية الادارة والاقتصاد
4	أ.د عادل عباس عبد حسين	ادارة استراتيجية	جامعة كربلاء كلية الادارة والاقتصاد
5	أ.م. د زينب مكي البناء	ادارة استراتيجية	جامعة كربلاء كلية الادارة والاقتصاد
6	أ.م. د سحر عباس حسين	ادارة استراتيجية	جامعة كربلاء كلية الادارة والاقتصاد
7	أ.م. د اميمة حميد عبد الله	ادارة استراتيجية	جامعة كربلاء كلية الادارة والاقتصاد
8	أ.م. د صالح مهدي محمد	ادارة موارد بشرية	جامعة كربلاء كلية الادارة والاقتصاد
9	أ.م. د رياض ضياء عزيز	نظم المعلومات الادارية	جامعة ميسان كلية الادارة والاقتصاد
10	أ.م. د محمد تركي عبد العباس	ادارة موارد بشرية	جامعة كربلاء كلية الادارة والاقتصاد
11	أ.م. د حيدر خضير جوان	ادارة مالية	جامعة كربلاء كلية الادارة والاقتصاد

ملحق (2)



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال / الدراسات عليا

تقييم اداة قياس

المنعلقة بـرسالتـة الماـجسـنـيـر المـوسـومـة

(دور المساءلة في مكان العمل في الحد من سلوكيات العمل السلبية)

(دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للضرائب في محافظتي بابل وكربلاء المقدسة)

الباحث
حسن عليوي صاحب
جامعة كربلاء
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

الأستاذ المشرف
أ.د. ميثاق هاتف الفتلاوي
جامعة كربلاء
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

م / تقييم اداة قياس

حضرة الاستاذ الدكتور المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين ايديكم اداة قياس اعدت لإكمال متطلبات الرسالة الموسومة ..

(دور المساءلة في مكان العمل في الحد من سلوكيات العمل السلبية)

(دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للضرائب في محافظتي بابل وكربلاء المقدسة)

لغرض تحكيمها من قبلكم وابداء رأيكم فيها لتحقيق الهدف الذي اعدت من اجله

شاكرين جهودكم معنا . . . مع التقدير

القسم الاول (البيانات الديمغرافية)

ضع علامة (√) في الاختيار الذي تراه مناسباً :

- 1- النوع الاجتماعي: نكر انثى
- 2- الحالة الزوجية: متزوج اعزب مطلق ارمل
- 3- العمر : 25 فأقل 30-26 35-31 40-36 41 فأكثر
- 4- التحصيل العلمي: اعدادية دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه

القسم الثاني : متغيرات الدراسة :

أولاً : المساواة في مكان العمل : هي اداة رقابية وتحفيزية يمكن للمنظمة استخدامها لحماية معاييرها التنظيمية والحفاظ على تطبيق القوانين بالشكل الصحيح بالإضافة الى تحفيز الأفراد للعمل بجودة عالية من خلال تحفيزهم بتقديم مكافاة او عقوبة حسب نوع التقييمات المقدمة من قبلهم .

<p>الاسناد (الارتباط بين الفعل والذات) : هو عملية شعور الافراد بالمسؤولية عن جميع افعالهم داخل المنظمة التي ينتمون اليها , وبالتالي يدركون ان جميع تصرفاتهم تتم عن عن قصد دون إكراه لتحقيق نتائج أن أفعالهم مرتبطة بهم شخصياً.</p>						
A						
ت	هل تشعر بان المسؤولين عنك في المنظمة :	تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	الملاحظات
1	يلاحظون كل ما تقوم به داخل المنظمة					
2	سوف يبلغون عنك الجهات القضائية اذا اخطأت بالعمل					
3	يقومون بالاعتراف الدقيق بالمساهمات التي تقدمها في المنظمة					
4	يقومون بمراقبتك باستمرار لمعرفة ما إذا كنت تتبع سياسات وإجراءات المنظمة					
5	يخضعون للمراقبة من قبل جهات اعلى .					
<p>قابلية الملاحظة : هي عملية شعور الافراد العاملين بان جميع افعالهم ونشاطاتهم يتم رصدها وملاحظتها من قبل الاخرين باي طريقة كانت سواء رقابة مباشرة او من خلال الاجهزة المتطورة مثل الكاميرات وغيرها .</p>						
B						
ت	هل تشعر بان :	تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	الملاحظات
6	يتم تشجيعك على أن تكون مسؤولاً أمام الأشخاص خارج منطمتك					
7	مساهماتك في أداء منطمتك معروفة لمن هم خارجها .					
8	يمكن لأي شخص خارج منطمتك معرفة ما إذا كنت تبلي بلاءً حسناً في وظيفتك					
9	يمكن بسهولة رصد أخطائك خارج منطمتك					
10	يهتم الأشخاص خارج منطمتك بأداء وظيفتك					
<p>القابلية للتقييم : انها توقع الافراد العاملين بان جميع افعالهم ونشاطاتهم داخل المنظمة سوف تخضع للتقييم من قبل الاخرين , فضلا عن احتمال حصول الفرد على مكافاة او عقوبة حسب نتيجة التقييم .</p>						
C						

ت	هل تعتقد بان :	تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	الملاحظات
11	يتم تقييم نتائج عملك بدقة.					
12	يتم تقييم جهود عملك بدقة.					
13	تتلقى ملاحظات متكررة من مشرفك.					
14	تتم مقارنة أدائك بأداء الآخرين في المنظمة.					
15	يعتمد تقييم عملك على مجموعة محددة مسبقاً من التوقعات.					
D	الجواب (تبرير السلوك) : هو عملية شعور الافراد العاملين بانهم مطالبين بتبرير وتفسير جميع سلوكياتهم وافعالهم للآخرين لمعرفة مدى مطابقتها هذه الافعال للمعايير المجتمعية والتنظيمية الخاصة بالمنظمة .					
ت	هل يتوجب عليك احيانا :	تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	الملاحظات
16	القيام بالرد على أفعالك في العمل .					
17	أن تشرح المشكلات المتعلقة بالعمل التي لم تستجيب فيها.					
18	الإدلاء ببيان كاذب لتبرير أدائك.					
19	اتباع سياسات أو إجراءات تنظيمية صارمة.					
20	عدم الرد وعدم السماح لك بتقديم أذكار لتجنب اللوم في منطقتك					
F	العواقب : هي عملية شعور الافراد بان يحصلوا على نتيجة افعالهم وسلوكياتهم داخل المنظمة , وبالتالي تعتمد هذه العواقب حسب ايجابية او سلبية النشاطات والسلوكيات التي يقوم بها الفرد ففي الحالات الايجابية يحصل الفرد على مكافاة والحال بالعكس في الحالات السلبية يحصل الفرد على عقوبة .					
ت	هل تعتقد بانة :	تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	الملاحظات
21	إذا أديت أداءً جيداً ، فسوف تكافأ.					
22	سيكافأ الجهد الجيد من جانبك في النهاية.					
23	إذا كان أدائك سيئاً ، فسوف تعاقب.					
24	إذا تصرفت بشكل غير أخلاقي ، فسوف تعاقب.					
25	إذا قمت بعملك بشكل جيد ، فستستفيد من منطقتك منه.					

ثانيا : سلوكيات العمل السلبية : هي مجموعة السلوكيات السلبية المفتعلة من قبل الافراد سواء كانت ظاهرة او ضمنية والتي تهدف الى انتهاك القاعد والمعايير التنظيمية والتي تلحق الضرر بالافراد او بالمنظمة لغرض تحقيق مصالح شخصية .

التخريب : يعرف التخريب بانه السلوك الذي يؤدي الى إتلاف الممتلكات المادية أو الاصول للمنظمة , اذ ينوي بعض الافراد من خلال السلوك التخريبي الى تقليل إنتاجية المنظمة ، وإجبار السلطة العليا على إيلاء اعتبار خاص بهم عن طريق العبث بالمعدات وإتلاف الأصول عمداً وإهانة الآخرين .

ت	هل تعتقد أن الموظفين في دائرتك :	تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	الملاحظات
26	لا يحرصون في المحافظة على المال العام .					
27	يسيئون استخدام الاجهزة والمعدات الحديثة					
28	لا يهتمون بنظافة المنظمة ويلقون النفايات عمدا في غير اماكنها المخصصة					
29	يهدرون عمدا الموارد واللوازم التنظيمية .					
30	يتعمدون الضرر بمعدات وملكية المنظمة.					

السرقة: هي سرقة ممتلكات أو أصول مادية للمنظمة , حيث يعتزم الموظفون من خلال السرقة الى إلحاق الأذى بالمنظمات عمداً لتحقيق دوافعهم الشخصية , اذ يمكن أن تتخذ السرقة أشكالاً عديدة مثل الوعود المضللة والخداع وسرقة النقود او سرقة وثائق مهمة .

ت	الموظفين في دائرتي :	تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	الملاحظات
31	يسرقون شيء ما يعود إلى المنظمة .					
32	يستخدمون الادوات واللوازم المكتبية لأغراضهم الخاصة					
33	يأخذون الاموال من المنظمة دون حق قانوني بالحصول عليها					
34	يقومون بسرقة شيء يعود لشخص اخر في العمل					

الانسحاب: هو تلك السلوكيات السلبية التي تقلل مقدار وقت العمل عن الوقت المطلوب من قبل المنظمة ويشمل ذلك القدوم متأخراً الى العمل أو المغادرة مبكراً من مكان العمل ، والتغيب عن العمل ، وأخذ فترات راحة أطول مما هو مسموح به رسمياً .

ت	معظم الموظفين في دائرتي :	تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	الملاحظات
35	يتأخرون عن العمل دون اذن مسبق					
36	يتمارضون منعا للقدوم إلى العمل					

					يتجاوزن وقت الاستراحة المخصص لهم	37
					لا يلتزمون بساعات العمل الرسمي ويغادرون العمل قبل الموعد المقرر	38
إساءة استخدام الوقت : هو عملية اضاءة الوقت في العمل والقيام بأجراء الاعمال الشخصية خلال وقت العمل اضافة الى تضيق موارد المنظمة واستخدام مواردها التي يسمح باستخدامها والقيام بالمكالمات الهاتفية لأغراض شخصية .						
ت	لاحظت الموظفين في منظمتي :	تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	الملاحظات
						ينجزون اعمالهم الشخصية اثناء اوقات العمل الرسمي
						استخدام فترات اطول لتناول الغداء- والصلاة
						يستخدمون موارد المنظمة الغير مسموح باستخدامها لأغراض شخصية
						يستخدمون هاتف المنظمة لأجراء مكالمات شخصية طويلة
						يستخدمون جهاز الحاسوب للتسلية والالعاب بدلا من انجاز العمل
الرشوة والفساد الاداري : هي قيام الفرد باستخدام وظيفته من اجل الاتجار بها , حيث ان الوظيفة تفرض على الفرد ان لا ينظر للحصول على مقابل غير الاجر المخصص له وفق القوانين والانظمة المعمول بها وان اي محاوله للأفراد للحصول على شيء غير ذلك فانه يسلب الوظيفة نزاهتها ويمس بهيبة المنظمة						
ت	الموظفون في دائرتي :	تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	الملاحظات
						يستخدمون الصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل اجبار المواطن على دفع الرشوة
						يتعمدون تأخير الاعمال من اجل الحصول الرشوة
						يتجاهلون معايير وقيم واخلاقيات العمل في انجاز بعض الاعمال
						يحصلون على مكاسب مالية كبيرة تتجاوز مسؤولياتهم وصلاحياتهم الرسمية الممنوحة لهم
						يقومون بمحاباة الأقارب والاشخاص الذين يدفعون الرشوة

التوقيع:

اسم المقيم العلمي:

مكان العمل

التاريخ

ملحق رقم (3) استبانة



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال / الدراسات عليا

استبانة

عزيزي المستجيب الكريم....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

يروم الباحث إجراء دراسة بعنوان **(دور المساءلة في مكان العمل في الحد من سلوكيات العمل السلبية) (دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للضرائب في محافظتي بابل وكربلاء المقدسة)** ولغرض تحقيق أهداف الدراسة نضع بين أيديكم هذه الاستبانة المكونة من قسمين كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة ، لذا نرجوا من حضراتكم التكرم بالاطلاع على الاستبانة بأقسامها و قراءة الفقرات قراءة مستفيضة واختيار مستوى استجاباتكم على كل فقرة حسب ما ينسجم مع مشاعركم من خلال التعامل على أرض الواقع. مع مراعات الملاحظات التالية :

- 1- إن إجاباتكم سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فلا داعي لذكر الاسم رجاء .
- 2- رأيك الموضوعي الدقيق هو المطلوب ، إذ ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة .
- 3- ستجد أمام كل فقرة (5) بدائل تتراوح بين (اتفق بشدة, اتفق, محايد, لا اتفق , لا اتفق بشدة) ، نرجو منك وضع علامة (√) تحت واحدة منها والتي تعبر عن وجهة نظرك .
- 4- يرجى عدم ترك اي سؤال دون إجابة ، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل .
- 5- الباحثة على استعداد تام للإجابة على الاستفسارات حول عبارات الاستبانة .

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا

الأستاذ المشرف

الباحث

أ.د. ميثاق هاتف الفتلاوي

حسن عليوي صاحب

القسم الاول (البيانات الديمغرافية)

ضع علامة (√) في الاختيار الذي تراه مناسباً :

- 1- النوع الاجتماعي: ذكر انثى
- 2- الحالة الزوجية: متزوج اعزب مطلق ارمل
- 3- العمر : 25 فأقل 30-26 35-31 40-36 41 فأكثر
- 4- التحصيل العلمي :اعدادية دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه

القسم الثاني : متغيرات الدراسة :

اولا : المساواة في مكان العمل : هي اداة رقابية وتحفيزية يمكن للمنظمة استخدامها لحماية معاييرها التنظيمية والحفاظ على تطبيق القوانين بالشكل الصحيح بالإضافة الى تحفيز الأفراد للعمل بجودة عالية من خلال تحفيزهم بتقديم مكافاة او عقوبة حسب نوع التقييمات المقدمة من قبلهم .

ت	هل تشعر بان المسؤولين عنك في المنظمة :	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يلاحظون كل ما تقوم به داخل المنظمة					
2	سوف يبلغون عنك الجهات القضائية اذا اخطأت بالعمل خطأ جسيم يضر بالمال العام					
3	يقومون بالاعتراف الدقيق بالمساهمات التي تقدمها في المنظمة					
4	يقومون بمراقبتك باستمرار لمعرفة ما إذا كنت تتبع سياسات وإجراءات المنظمة					
5	يخضعون للمراقبة من قبل جهات اعلى .					

قابلية الملاحظة : هي عملية شعور الافراد العاملين بان جميع افعالهم ونشاطاتهم يتم رصدها وملاحظتها من قبل الاخرين باي طريقة كانت سواء رقابة مباشرة او من خلال الاجهزة المتطورة مثل الكاميرات وغيرها .						B
ت	هل تشعر بان :	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يتم تشجيعك على أن تكون مسؤولاً أمام الأشخاص خارج منطمتك					
2	مساهماتك وانجازاتك في أداء منطمتك معروفة لمن هم خارجها					
3	يمكن لأي شخص مسؤول خارج منطمتك معرفة ما إذا كنت تبلي بلاءً حسناً في وظيفتك .					
4	يمكن بسهولة رصد أخطائك خارج منطمتك من قبل الجهات المختصة					
5	يهتم الأشخاص خارج منطمتك بأداء وظيفتك					
القابلية للتقييم : انها توقع الافراد العاملين بان جميع افعالهم ونشاطاتهم داخل المنظمة سوف تخضع للتقييم من قبل الاخرين , فضلا عن احتمال حصول الفرد على مكافاة او عقوبة حسب نتيجة التقييم .						C
ت	هل تعتقد بان :	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يتم تقييم نتائج عملك بدقة.					
2	يتم تقييم جهود عملك بدقة.					
3	تتلقى ملاحظات متكررة من مشرفك.					
4	تتم مقارنة أدائك بأداء الآخرين في المنظمة.					
5	يعتمد تقييم عملك على مجموعة محددة مسبقاً من التوقعات.					
الجواب : هو عملية شعور الافراد العاملين بانهم مطالبين بتبرير وتفسير جميع سلوكياتهم وافعالهم للأخرين لمعرفة مدى مطابقة هذه الافعال للمعايير المجتمعية والتنظيمية الخاصة بالمنظمة .						D
ت	هل يتوجب عليك احيانا :	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	القيام بالرد على أفعالك في العمل .					
2	أن تشرح المشكلات المتعلقة بالعمل التي لم تستجيب فيها.					
3	الإدلاء ببيان كاذب لتبرير أدائك.					

					4	اتباع سياسات أو إجراءات تنظيمية صارمة.
					5	عدم الرد وعدم السماح لك بتقديم أعذار لتجنب اللوم في منطقتك
<p>العــــــــواقب: هي عملية شعور الافراد بان يحصلوا على نتيجة افعالهم وسلوكياتهم داخل المنظمة , وبالتالي تعتمد هذه العواقب حسب ايجابية او سلبية النشاطات والسلوكيات التي يقوم بها الفرد ففي الحالات الايجابية يحصل الفرد على مكافاة والحال بالعكس في الحالات السلبية يحصل الفرد على عقوبة .</p>						
						هل تعتقد بانه :
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
					1	إذا أدبت أداءً جيداً ، فسوف تُكافأ.
					2	سيكافأ الجهد الجيد من جانبك في النهاية.
					3	إذا كان أدائك سيئاً ، فسوف تعاقب.
					4	إذا تصرفت بشكل غير أخلاقي ، فسوف تعاقب.
					5	إذا قمت بعملك بشكل جيد ، فستستفيد منطقتك منه.

ثانياً : سلوكيات العمل السلبية : هي مجموعة السلوكيات السلبية المفتعلة من قبل الافراد سواء كانت ظاهرة او ضمنية والتي تهدف الى انتهاك القاعد والمعايير التنظيمية والتي تلحق الضرر بالأفراد او بالمنظمة لغرض تحقيق مصالح شخصية .

<p>التخريب : هو سلوك يهدف الى الحاق الضرر بالأفراد او المنظمة مع العمل على تعطيل او تخريب العملية التنظيمية لأغراض شخصية من خلال خلق دعاية غير مواتية لتدمير علاقات العمل او احراج المنظمة او التأخر في الانتاج.</p>						
						هل تعتقد أن الموظفين في دائرتك :
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
					1	لا يحرصون في المحافظة على المال العام .
					2	يسيئون استخدام الاجهزة والمعدات الحديثة
					3	لا يهتمون بنظافة المنظمة ويلقون النفايات عمدا في غير اماكنها المخصصة
					4	يهدرون عمدا الموارد واللوازم التنظيمية .
					5	يتعمدون الضرر بمعدات وملكية المنظمة.

السرقه: هي سرقة ممتلكات أو أصول مادية للمنظمة , حيث يعنزم الموظفون من خلال السرقة الى إلحاق الأذى بالمنظمات عمداً لتحقيق دوافعهم الشخصية , اذ يمكن أن تتخذ السرقة أشكالاً عديدة مثل الوعود المضللة والخداع وسرقة النقود او سرقة وثائق مهمه .						
ت	الموظفين في دائرتي :	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يسرقون شيء ما يعود إلى المنظمة .					
2	يستخدمون الادوات واللوازم المكتبية لأغراضهم الخاصة					
3	ياخذون الاموال من المنظمة دون حق قانوني بالحصول عليها					
4	يقومون بسرقة شيء يعود لشخص اخر في العمل					
الانسحاب: هو تلك السلوكيات السلبية التي تقلل مقدار وقت العمل عن الوقت المطلوب من قبل المنظمة ويشمل ذلك القدوم متأخرًا الى العمل أو المغادرة مبكرًا من مكان العمل ، والتغيب عن العمل ، وأخذ فترات راحة أطول مما هو مسموح به رسميًا .						
ت	معظم الموظفين في دائرتي :	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يتأخرون عن العمل دون إذن مسبق					
2	يتمارضون منعا للقدوم إلى العمل					
3	يتجاوزن وقت الاستراحة المخصص لهم					
4	لا يلتزمون بساعات العمل الرسمي ويغادرون العمل قبل الموعد المقرر					
اساءة استخدام الوقت : هو عملية اضاءة الوقت في العمل والقيام بأجراء الاعمال الشخصية خلال وقت العمل اضافة الى تضييع موارد المنظمة واستخدام مواردها التي يسمح باستخدامها والقيام بالمكالمات الهاتفية لأغراض شخصية .						
ت	لاحظت الموظفين في منظمتي :	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	ينجزون اعمالهم الشخصية اثناء اوقات العمل الرسمي					
2	استخدام فترات اطول لتناول الغداء- والصلاة					
3	يستخدمون موارد المنظمة الغير مسموح باستخدامها لأغراض شخصية					
4	يستخدمون هاتف المنظمة لأجراء مكالمات شخصية طويلة					
5	يستخدمون جهاز الحاسوب للتسلية والالعب بدلا من انجاز العمل					

الرشوة والفساد الاداري : هي قيام الفرد باستخدام وظيفته من اجل الاتجار بها , حيث ان الوظيفة تفرض على الفرد ان لا ينظر للحصول على مقابل غير الاجر المخصص له وفق القوانين والانظمة المعمول بها وان اي محاوله للأفراد للحصول على شيء غير ذلك فانه يسلب الوظيفة نزاهتها ويمس بهيبة المنظمة

لا	اتفق	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	الموظفون في دائرتي :	ت
لا	اتفق	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	يستخدمون الصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل اجبار المواطن على دفع الرشوة	1
						يتعمدون تأخير الاعمال من اجل الحصول الرشوة	2
						يتجاهلون معايير وقيم واخلاقيات العمل في انجاز بعض الاعمال	3
						يحصلون على مكاسب مالية كبيرة تتجاوز مسؤولياتهم وصلاحياتهم الرسمية الممنوحة لهم	4
						يقومون بمحاباة الأقارب والاشخاص الذين يدفعون الرشوة	5

Abstract

The current study seeks to determine the role of accountability in the workplace in reducing negative work behaviors, and in order to achieve this, five dimensions of accountability in the workplace were adopted (attribution, observability, appraisal, response, consequences). While the negative work behaviors were expressed as a dependent variable through its dimensions (vandalism, withdrawal, theft, misuse of time and resources, bribery and corruption), where the research problem was launched from the reality of the General Tax Authority in the holy governorates of Babylon and Karbala to diagnose the availability of negative behaviors in them and work on Reducing it by activating the role of accountability in the workplace, since the tax is one of the most important institutions at the level of Iraq and a major source of funding in Iraq. A hypothetical scheme was built that reflects the researcher's perceptions about the nature of the relationship between the variables, and according to two main hypotheses, the first is related to the correlation relationship whose content (there is a significant correlation between accountability in the workplace with its dimensions and the variable of negative work behaviors) while the second hypothesis concerned the level of influence between the two variables in its content (There is a significant effect between accountability in the workplace and negative work behaviors), the study was conducted in the General Authority for Taxes in the holy governorates of Babylon and Karbala, and the necessary information for the field side was obtained through the questionnaire prepared for this purpose, as the number of study sample (203) employees working in the researched organization, and several measurement tools were used in the practical side (Cronbach alpha coefficient, standard deviation, weighted arithmetic mean, Pearson correlation coefficient, structural Equation Modeling), and determination coefficient (R^2).) Depending on the statistical programs SPSS.V.25, Amos.V.23, the study reached a set of results, the most important of which (the existence of an inverse correlation and a significant inverse effect Positive morale between accountability in the workplace and negative work behaviors), and based on this result, the researcher presented a set of recommendations, most notably (the need for attention by those in charge of the authority to identify and develop the dimensions of accountability in the workplace (attribution, observability, appraisal, answer, Consequences) through a set of training programs to reduce negative behaviors, which include (sabotage, withdrawal, theft, misuse of time and resources, bribery and corruption).

Keywords: accountability in the workplace, negative work behavior, the General Authority for Taxes

The Republic of Iraq

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Karbala University / College of Administration and Economics

Department of Business Administration / Postgraduate Studies



**(The role of accountability in the workplace in reducing
negative work behaviors)**

**(An analytical study of the opinions of a sample of employees of the General
Authority for Taxes in the provinces of Babylon and the Holy Karbala)**

**A Thesis
submitted to the Board of the College of Administration
and Economics - University of Karbala It is part of the
requirements for obtaining a MBA degree
by the student**

Hassan Aliwi Sahib

Supervised by

Prof. Dr Meithk hatef Al-fatlawy

2023

1444