



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

تأثير الأرفونوميك التنظيمي في الحد من الإنحراف في مكان العمل:

الدور المعدل لحكمة القيادة

دراسة تحليلية وصفية لآراء عينة من العاملين في عدد من المستشفيات الأهلية في محافظتي بابل وكربلاء المقدسة

أطروحة مقدمة

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة علوم إدارة الأعمال

كُتبت بواسطة

سنان عليوي عباس

بإشراف

الأستاذ الدكتور

حسين حريجة الحسناوي

1445 هـ

الأستاذ الدكتور

أكرم محسن الياسري

2023م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَلَقَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولًا مِّنْ
أَنْفُسِهِمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ
وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ ﴿١٦٤﴾

(صدق الله العلي العظيم)

إقرار المشرف

نشهد ان اعداد الاطروحة الموسومة بـ (تأثير الأروغونوميك التنظيمي في الحد من الإنحراف في مكان العمل : الدور المعدل لحكمة القيادة . دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في عدد من المستشفيات الأهلية في محافظتي بابل وكربلاء المقدسة)، والتي تقدم بها الطالب (سنان عليوي عباس) قد جرت تحت إشرافنا في جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد - قسم ادارة الاعمال وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال .

الامضاء:
الاسم: أ.د.أكرم محسن الياسري
التاريخ: 2023/ ١٢

الامضاء:
الاسم: أ.د. حسين حريجة الحسناوي
التاريخ: 2023/ /

توصية رئيس القسم

بناءً على توصية السبدين المشرفين ، ارشم هذه الاطروحة للمناقشة.

الامضاء:
رئيس القسم: أ.د. محمود فهد الدليمي
التاريخ: 2023/ /

إقرار الخبير اللغوي

أقر بان الأطروحة الموسومة بـ (تأثير الارغونوميك التنظيمي في الحد من الانحراف في مكان العمل : الدور المعدل لحكمة القيادة . دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في عدد من المستشفيات الأهلية في محافظتي بابل وكربلاء المقدسة) والعائدة لطالب الدكتوراه (سنان عليوي عباس) ، قسم إدارة الاعمال قد جرى مراجعتها من الناحية اللغوية من قبلي حتى اصبحت ذات اسلوب لغوي سليم وخلل من الاخطاء اللغوية ولجله وقعت.



الامضاء:

الاسم: م.د. محمد سلام مظهر العامري

مكان العمل: جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد

التاريخ: 2023 / 7 /

إقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن أعضاء لجنة المناقشة إننا أطلعنا على هذه الاطروحة الموسومة بـ (تأثير الأرغونوميك التنظيمي في الحد من الانحراف في مكان العمل : الدور المعدل لحكمة القيادة . دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في عدد من المستشفيات الأهلية في محافظتي بابل و كربلاء المقدسة) وقد تمت مناقشة الطالب (سنان عليوي عباس) في محتوياتها وكل ما يتعلق بها ، ونعتقد بانها جديرة بالقبول لنيل درجة الدكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال بتقدير (**جيد جدا**) .


الاستاذ الدكتور

ميثاق هاتف الفتاوي
رئيس اللجنة



الاستاذ الدكتور
عادل عباس عبد حسين
عضو اللجنة



الاستاذ الدكتور
عمار عبد الامير زوين
عضو اللجنة



الاستاذ المساعد الدكتور
سحر عباس حسين
عضو اللجنة



الاستاذ المساعد الدكتور
جواد محسن راضي
عضو اللجنة



الاستاذ الدكتور
أكرم محسن الجاسري
عضواً ومشرفاً



الاستاذ الدكتور
حسين حريجة المسناوي
عضواً ومشرفاً

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على إقرار المشرف العلمي والخبير اللغوي على أطروحة الدكتوراه / قسم إدارة الأعمال / للطالب (سنان عليوي عباس) الموسومة بـ (تأثير الأرخونوميك التنظيمي في الحد من الإنحراف في مكان العمل : الدور المعدل لحكمة القيادة . دراسة تحليلية وصفية لآراء عينة من العاملين في عدد من المستشفيات الأهلية في محافظتي بابل و كربلاء المقدسة)، أرشح هذه الأطروحة للمناقشة.

أ.د. علي احمد فارس

رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

توصية مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء على إقرار لجنة المناقشة.

أ.د. محمد حسين كاظم الجبوري

عميد كلية الإدارة والاقتصاد وكالة

الإهداء

إلى من ينتظره العالم أجمع.....الأمام الموعود(عليه السلام).

إلى من أمتلك الحكمة العملية.....السيد السيستاني (دام ظله).

إلى الشهداء الذين حموا الأرض والعرض.....شهداء العراق (رحمهم الله).

إلى من أمرنا الله بتكريمهما.....أبوي وأمي.

إلى من وقفت ومضت معي خطوة بخطوة شريكة الحياة ورفيقة الدرب....زوجتي

العزيزة.

إلى من تسر نفسي بالنظر إليهم.....أبنائي.

إلى من تألفهم الروح وتأنس بهم النفس.....أصدقائي.

لكم مني جميعاً خاص الحب وكثرة المودة.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع احتراماً واعتزازاً.

الباحث

شكر وامتنان

بعد إتمام هذه الأطروحة أودُّ أن أعرب عن خالص امتناني إلى السيدين المشرفين الأستاذ الدكتور (أكرم محسن الياسري) والأستاذ الدكتور (حسين حريجة الحسناوي) اللذان كانا خير عون لي، إذ أفاض عليّ من نبلهما وحرصانه علمهما وغمراني برعايتهما وكرم خلقهما وحسن توجيههما وإرشاداتهما العلمية منذ اليوم الأول للدراسة، فأسال الله أن يطيل بعمرهما ويجزيهما عني افضل الجزاء وأوفره.

وشكري وأمتناني الوافر إلى السيدين الفاضلين (المقوم اللغوي) و(المقوم العلمي) على جهودهما الكريمة، والشكر موصول بشذا الآلاء والعرفان إلى السيد رئيس لجنة المناقشة وأعضائها المحترمين على تفضلهم قبول مناقشة هذه الأطروحة وإغنائها بالملاحظات السديدة، والآراء العلمية القيمة التي قومت ما أعوجّ من هذه الدراسة، ولزاما عليّ أن أتقدم بأجزل الشكر وعظيمه إلى اساتذتي خلال مرحلة الدراسة التحضيرية للدكتوراه، وأسجل شكري وإحترامي إلى عمادة كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء والى السيد رئيس قسم إدارة الأعمال الأستاذ الدكتور (محمود فهد الدليمي) لاهتمامهم ومتابعتهم.

ولا يفوتني أن أقدم شكري إلى الأساتذة الخبراء والمحكمين الذين قوموا إستمارة الاستبانة؛ لِمَا أبدوه من ملاحظات قيمة أغنت وطورت محتواها، والشكر موصول إلى إدارات المستشفيات الأهلية في محافظتي بابل وكربلاء المقدسة؛ لموافقتهم إجراء هذه الدراسة وتسهيل توزيع الاستبانة، ولزملاء الدراسة في برنامج الدكتوراه للعام الدراسي (2020-2021)، وهم كل من (احمد شهيد، محمد كامل، حسين علي، امجد حميد، محمد ناظم ، مرتضى محسن، زيتون نعمة، ياسمين قاسم، صمود عبد الغفور، نادية ناصر، مريم حسين، نور نعيم) فلهم مني خالص المودة والإحترام ودعائي لهم بالتوفيق الدائم.

الباحث

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية إلى إختبار ومعرفة الدور الذي يؤديه الأروغونوميك التنظيمي في الحد من الإنحراف في مكان العمل، في اطار الدور المعدل لحكمة القيادة على مستوى بعض المستشفيات الأهلية في محافظة بابل وكربلاء المقدسة، إعتماًداً على المشكلة الرئيسية المتمثلة بالسلوكيات المنحرفة التي يمارسها العاملين في اماكن عملهم والتي تؤثر على اجواء العمل داخل المنظمة والتي صيغت على شكل تساؤلات تضمنت في فحواها علاقات الارتباط والتأثير والدور المعدل بين المتغيرات ميدانياً، ومن أجل دعم العلاقة بين هذه المتغيرات من الناحية النظرية اعتمدت الدراسة في قياس متغير الأروغونوميك التنظيمي على مقياس يضم أربعة أبعاد (العوامل الميكانيكية الحيوية، العوامل البيئية، العوامل التنظيمية، العوامل النفسية)، أما متغير الإنحراف في مكان العمل فقد تم تبني مقياس يتضمن بعدين (الإنحراف الشخصي، الإنحراف التنظيمي)، في حين تبنت الدراسة لقياس متغير حكمة القيادة مقياس يضم خمسة أبعاد (الخبرة، التنظيم العاطفي، الذكريات والتأمل، الانفتاح، الفكاهة)، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في عرض وتفسير المعلومات الخاصة بالدراسة، وجمعت البيانات والمعلومات عن العينة القصدية من خلال الاستبانة والتي تعد أداة رئيسية في هذه الدراسة إذ شملت العينة الاطباء المقيمين والمرضى في عدد من المستشفيات الأهلية في محافظتي بابل وكربلاء المقدسة والبالغ عددها (252) فرداً. وقد تم الاعتماد على مقاييس تجريبية من دراسات سابقة، وذلك باستخدام مجموعة متنوعة من الأدوات الإحصائية لتحليل ومعالجة البيانات والمعلومات باستخدام الحزم الإحصائية اللازمة من خلال معامل الارتباط البسيط وتحليل الانحدار البسيط ومعادلة النمذجة الهيكلية لاختبار فرضيات الدراسة وبرنامج (SPSS.V.25)، وبرنامج (AMOS.V.25). إذ أن معالجة هذه الظاهرة السلبية سيؤدي إلى تحقيق مجموعة من النتائج الايجابية على المستوى الافراد والمنظمات منها : تقليل التكاليف، زيادة الانتاجية، تحفيز العاملين، تقليل إصابات العمل، الرغبة في العمل، تحسين الأداء. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن متغير الأروغونوميك التنظيمي يسهم في الحد من ممارسة العاملين للسلوكيات منحرفة في أماكن العمل، فضلاً عن ذلك فإن حكمة القيادة لها دور مهم في تقليل حالات الإنحراف، وذلك من خلال ما تمتلك من خبرات وتجارب تمكنها من التعامل مع أغلب المشكلات التي تواجهها.

الكلمات الدالة: الأروغونوميك التنظيمي، حكمة القيادة، الإنحراف في مكان العمل، المستشفيات الاهلية.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	الآية
أ	الإهداء
ب	شكر وإمتنان
ج	المستخلص
د-هـ	قائمة المحتويات
و-ز	قائمة الجداول
و-ز	قائمة الاشكال
ز	قائمة الملاحق
3-1	المقدمة
37-4	الفصل الأول: منهجية الدراسة وابرز الدراسات السابقة وبناء وتطوير الفرضيات
19-5	المبحث الأول: منهجية الدراسة
28-20	المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة
37-29	المبحث الثالث: بناء وتطوير الفرضيات
117-38	الفصل الثاني: الأسس المنهجية والفكرية لمتغيرات الدراسة
59-39	المبحث الأول: الأرغونوميك التنظيمي
87-60	المبحث الثاني: حكمة القيادة
117-88	المبحث الثالث: الإنحراف في مكان العمل
170-118	الفصل الثالث: التأطير الميداني للدراسة
132-119	المبحث الأول: الاختبارات البنائية لأداة القياس وتطويرها
149-133	المبحث الثاني: الوصف والتحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة
170-150	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل وتفسير النتائج
179-171	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية
175-172	المبحث الأول: الاستنتاجات

179-176	المبحث الثاني: التوصيات المقترحات المستقبلية
207-180	قائمة المصادر
lxxii - i	قائمة الملاحق
	Abstract

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية ومصادر قياسها	12
2	المعلومات الأساسية لمجتمع الدراسة	15-14
3	حجم المجتمع وعدد الاستثمارات الموزعة والصالحة للتحليل	15
4	وصف عينة الدراسة	16
5	أجزاء الاستثمارة وارقام مؤشرات القياس	18
6	ملخص لوسائل وأدوات التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة	19
7	ادوار متغيرات الدراسة	29
8	اهتمامات الأروغونوميك للمدة من (1950-1990)	41
9	بعض مفاهيم السلوكيات المنحرفة في مكان العمل	94-93
10	ترميز وتوصيف متغيرات الدراسة	119
11	نسب اتفاق السادة الخبراء حول فقرات أداة القياس	121-120
12	اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) لمتغيرات الدراسة الثلاث	121
13	معايير مطابقة نتائج التحليل العاملي التوكيدي	123
14	نتائج التحليل العاملي التوكيدي للأروغونوميك التنظيمي	126-125
15	نتائج التحليل العاملي التوكيدي لحكمة القيادة	128-127
16	نتائج التحليل العاملي التوكيدي للانحراف في مكان العمل	130-129
17	قيم اختبار كرونباخ ألفا لمقاييس الدراسة	130
18	قيم الارتباط بين أسئلة المقياس ومتغيراته وأبعاده	132-131
19	تفسير قيم الوسط الحسابي	133
20	المقاييس الوصفية لبعده العوامل الميكانيكية الحيوية	135-134
21	المقاييس الوصفية لبعده العوامل البيئية (مكان العمل)	136
22	المقاييس الوصفية لبعده العوامل التنظيمية	137
23	المقاييس الوصفية لبعده العوامل النفسية	138
24	المقاييس الوصفية للأروغونوميك التنظيمي بأبعادها	139-138
25	المقاييس الوصفية لبعده الخبرة	140
26	المقاييس الوصفية لبعده التنظيم العاطفي	141
27	المقاييس الوصفية لبعده الذكريات والتأمل	142
28	المقاييس الوصفية لبعده الانفتاح	143
29	المقاييس الوصفية لبعده الفكاهاة	144
30	وصف وتحليل حكمة القيادة بأبعاده	145

147-146	المقاييس الوصفية لبعده سلوكيات الانحراف الشخصي	31
148-147	المقاييس الوصفية لبعده سلوكيات الانحراف التنظيمي	32
149	المقاييس الوصفية للانحراف في مكان العمل بأبعاده	33
150	تفسير قيمة علاقة الارتباط	34
152	علاقات الارتباط بين الأروغونوميك التنظيمي بأبعاده الانحراف في مكان العمل	35
155	علاقات الارتباط بين حكمة القيادة بأبعاده والانحراف في مكان العمل	36
160-159	مسارات ومعلمات اختبار تأثير الأروغونوميك التنظيمي في الانحراف في مكان العمل	37
162	مسارات ومعلمات اختبار تأثير أبعاد الأروغونوميك التنظيمي في الانحراف في مكان العمل	38
164	مسارات ومعلمات اختبار تأثير حكمة القيادة في الانحراف في مكان العمل	39
167	مسارات ومعلمات اختبار تأثير أبعاد حكمة القيادة في الانحراف في مكان العمل	40
170	مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة	41
170	المستويات الثلاثة للمتغير التفاعلي حكمة القيادة	42

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الأشكال	الصفحة
1	مخطط الدراسة الفرضي	31
2	العلاقة بين الأروغونوميك التنظيمي والانحراف في مكان العمل	34
3	العلاقة بين حكمة القيادة والانحراف في مكان العمل	36
4	العلاقة بين الأروغونوميك التنظيمي والانحراف في مكان العمل من خلال الدور المعدل لحكمة القيادة	37
5	منافع الأروغونوميك	52
6	العناصر المشتركة بين القيادة والحكمة	72
7	خصائص القادة الحكماء	73
8	أبعاد حكمة القيادة	87
9	أسباب الانحراف في مكان العمل	104
10	معالجات الانحراف في مكان العمل	111
11	أبعاد الانحراف في مكان العمل	116
12	منحنيات التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	122
13	التحليل العملي التوكيدي للأروغونوميك التنظيمي قبل التعديل	124
14	التحليل العملي التوكيدي للأروغونوميك التنظيمي بعد التعديل	125
15	التحليل العملي التوكيدي لحكمة القيادة	127

129	التحليل العاملي التوكيدي للانحراف في مكان العمل	16
139	الشكل البياني لمستوى أبعاد الأرغونوميك التنظيمي	17
145	الشكل البياني لمستوى أبعاد حكمة القيادة	18
149	الشكل البياني لمستوى أبعاد الإنحراف في مكان العمل	19
159	تأثير الأرغونوميك التنظيمي في الإنحراف في مكان العمل	20
162	تأثير أبعاد الأرغونوميك التنظيمي في الإنحراف في مكان العمل	21
163	تأثير حكمة القيادة في الإنحراف في مكان العمل	22
166	تأثير أبعاد حكمة القيادة في الإنحراف في مكان العمل	23
168	الانموذج المعدل والعلاقة المعدلة بين المتغيرات	24
169	الانموذج الهيكلي الأول والثاني الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الخامسة	25
170	التمثيل البياني لمستويات حكمة القيادة كمتغير معدل للعلاقة بين الأرغونوميك التنظيمي والإنحراف في مكان العمل	26

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
1	كتاب تسهيل مهمة
2	جدول تحديد حجم العينة
3	استمارة مقياس الدراسة
4	أسماء السادة الخبراء الذين حكموا الاستبانة
5	استمارة تحكيم مقياس الدراسة

المقدمة

ظل السلوك المنحرف في مكان العمل مصدر قلقٍ بين علماء النفس وأصحاب المصلحة المعنيين في جميع انحاء العالم؛ لنتيجته السلبية على النمو التنظيمي ورفاهية العاملين في كافة المنظمات سواء الانتاجية ام المنظمات الخدمية. ويرى أغلب الباحثين وعلماء الاجتماع أن السلوك المنحرف يعد وباءً يعمل على تمزيق النسيج الاجتماعي في أغلب المنظمات اليوم، والسلوك المنحرف للعاملين مثير للقلق للغاية على جميع مستويات المنظمة (Sims,1992:506). ويعد انتشار السلوكيات المنحرفة مثل الاحتيال والسرقة وحجب الجهود والسلوك العدواني والتحرش الجنسي في مكان العمل تحديًا كبيرًا لكافة المنظمات لذا يجب على المديرين التنفيذيين والباحثين منعه والقضاء عليه.

وجدت الدراسات أن العاملين الذين يمارسون سلوكيات منحرفة في مكان العمل يمثلون نسبة أعلى من سرقات البيع بالتجزئة من الزبائن أي أن واحداً من كل خمسة عشر موظفاً يسرق من صاحب العمل. وتشير الأبحاث إلى أن (33-75%) من العاملين قد انخرطوا في بعض الأعمال المنحرفة، وان (42%) من النساء تعرضن للتحرش الجنسي في العمل. ولهذا فالسلوك المنحرف في مكان العمل مضره جداً؛ لأنه يؤثر على جميع مستويات المنظمات بما في ذلك صنع القرار والانتاجية والتكاليف المالية. وهذه السلوكيات لا تقل اهمية عن سلوكيات العمل الإيجابية مثل المشاركة والمواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي والتعاون. وأكد (Roy et al.,2012:1342) أن السلوك المنحرف في العمل أثر بشكل مباشر على الممتلكات التنظيمية وقلل من فعالية العاملين، ولاتزال هذه السلوكيات تمثل مشكلة خطيرة في كل العالم - في الولايات المتحدة - على سبيل المثال أن ما يقرب من (45%) من تجار التجزئة يعززون نقص مخزونهم إلى سرقة العاملين.

وفي ضوء ذلك، تبلور لدى الباحث فكرة الدراسة الحالية في تسليط الضوء على هذه الظاهرة ومحاولة معرفة أسبابها ووضع الحلول والمعالجات المناسبة لها وذلك من خلال إدخال متغيرين مهمين الأول: **الأرغونوميك التنظيمي** كمتغير مستقل يتضمن أربعة أبعاد - يركز على العمل أثناء انجازه والعاملين الذين يؤدونه والأساليب والطرق التي يؤدى بها والأماكن التي يتم فيها؛ هادفاً بذلك إلى توفير بيئة عمل آمنة ومؤهلة وصحية ومستقرة على أعلى مستوى من التحديث، وعاملين منتجين قادرين على إنجاز العمل بمهارة فائقة من خلال تيسير كل الوسائل والأساليب وتذليل العقبات المعرفية والفيزيائية والتنظيمية وهذا هو جوهر العلاقة الوثيقة بين مدخل الأرغونوميك والانحراف في مكان العمل من حيث تأثيره المباشر عليه ويعد تطبيق الأرغونوميك ضرورياً بشكل خاص في البيئة الصحية والتي تعد بيئة مرهقة للغاية مما يؤثر على رفاهية الأطباء وسلامة المرضى الخاضعين للرعاية ويتم توضيح أمثلة ملموسة لتقليل العبء العقلي الدخيل على الأطباء للحفاظ على قدراتهم العقلية لتحقيق رعاية جيدة للمرضى - **والثاني: حكمة القيادة** كمتغير معدل للعلاقة بين المتغير التابع والمستقل ويتضمن خمسة أبعاد، ومن أجل البقاء والحفاظ على ميزة

تنافسية في عصر يمتاز بـ (التقلب واللاتاكيد والتعقيد والغموض)، إذ يحتاج القادة التنظيميون إلى الحكمة الكافية للحفاظ على منظماتهم مرنة ومرنة بما يكفي للاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية، لما لهذين المتغيرين من دور كبير و متميز في أداء المنظمات وخاصة المنظمات الخدمية. إذ أثبتت نتائج أغلب الدراسات التي تناولتها في مختلفة البيئات العربية والاجنبية أهميتهما في الحد من السلوكيات السلبية التي تحدث في أغلب من المنظمات، ولحاجة منظماتنا لمثل هذه الدراسات والبحوث، جاءت هذه الدراسة لتختبر هذه المتغيرات في قطاع الصحة والذي هو بأمس الحاجة لمثل هذه البحوث لما لها من دور فاعل و متميز في تقديم خدمات صحية متميزة.

ووفقاً لما تقدم فإن الدراسة الحالية تتساءل عن دور الأروغونوميك التنظيمي في الحد من الانحراف في مكان العمل، وكذلك تتساءل عن دور حكمة القيادة كمتغير معدل في هذه العلاقة، وهل أن حكمة القيادة تؤثر في الانحراف في مكان العمل، وقد كانت النتائج ايجابية و متطابقة لما كان متوقع، إذ أدى تطبيق عوامل الأروغونوميك التنظيمي وممارسة الحكمة من قبل قادة المستشفيات الأهلية إلى الحد من ممارسة العاملين للسلوكيات المنحرفة في هذه المستشفيات.

وقد تم اختيار القطاع الصحي وذلك لأهمية هذا القطاع لما له من دور مهم ومحوري كونه يلامس حياة الافراد في المجتمع وعلى مدار العقد الماضي أصبحت مناهج الارغونوميك مطبقة على نطاق أوسع في تقديم الرعاية الصحية من اجل تقليل مخاطر وقوع حوادث بين العاملين، وقد تم الاعتراف بان الارغونوميك مهمة جدا في مجال الرعاية الصحية لأنها تدرس تكييف أو تنسيق ظروف مكان العمل ومتطلبات العمل مع قدرات العاملين. لان التوافق الجيد في مكان العمل يقلل من حدوث الأمراض والحوادث، ويزيد من كفاءة الإنتاج، ويحسن جودة المنتجات والخدمات، ويزيد من مشاركة العاملين إذ يستخدم نظام الارغونوميك مجموعة متنوعة من سمات ومهارات العامل المهمة لبناء بيئات عمل آمنة إذ يشكل العاملين عنصراً حاسماً في أنظمة الرعاية الصحية؛ فهم بمثابة الوقود الذي يحافظ على تشغيل النظام بأكمله وبالتالي يعزز أهمية بيئة العمل في منظمات الرعاية الصحية (Thomas & Suresh,2022:236).

وللإجابة على التساؤلات اعلاه تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، خصص **الفصل الأول** منها لعرض منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة وبناء وتطوير الفرضيات، **فالمبحث الأول** يعرض الجانب المنهجي للدراسة متمثلة بـ (مشكلة الدراسة واهدافها واهميتها وفرضياتها ووصفا لعينتها وكذلك اهم الطرق والادوات الإحصائية بقصد اختبار فرضياتها)، **والمبحث الثاني** تطرق لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية أما **المبحث الثالث** فقد تم فيه بناء وتطوير فرضيات الدراسة. أما **الفصل الثاني** فيتضمن الأسس المنهجية والفكرية لمتغيرات الدراسة وقد تم تقسيمه على ثلاثة مباحث خصص **المبحث الأول** منها لتقديم تأطير نظري حول مفهوم الأروغونوميك التنظيمي، في حين تناول **المبحث الثاني** حكمة القيادة، أما

المبحث الثالث فقد تضمن متغير الإنحراف في مكان العمل. أما **الفصل الثالث** من الدراسة فقد خصص للجانب التطبيقي والذي تضمن ثلاثة مباحث، تناول **المبحث الأول** فحص بيانات الدراسة والتحقق من صدق وثبات ادوات القياس المعتمدة فيها، و**المبحث الثاني** تضمن وصف نتائج الدراسة التطبيقية وتحديدتها وتفسيرها وذلك من خلال استعراض آراء (عينة الدراسة) التي كشفت عنها استجاباتهم، أما **المبحث الثالث** فقد تناول اختبار فرضيات الدراسة. في حين تناول **الفصل الرابع** والآخر الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات التي توصلت إليها الدراسة.

الفصل الأول ... منهجية الدراسة وإبراز الدراسات السابقة

وبناء وتطوير الفرضيات.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: إبراز الدراسات السابقة

المبحث الثالث: بناء وتطوير الفرضيات



توطئة :

تعد المنهجية ركيزة أساسية وخطوة مهمة في تحقيق الاهداف المنشودة منها، فالمنهجية في اي بحث تساعد على تشخيص المشكلة، واهميتها، واهدافها ومحاولة الاجابة عما يطرح فيها من اشكاليات علمية ومعرفية من أجل فهم الظاهرة المدروسة، والتعرف على العلاقات بين متغيراتها. وبناءً على ذلك سيتم تناول الاطار المنهجي للدراسة من خلال مجموعة من الفقرات الأساسية الآتية :

اولاً: مشكلة الدراسة:

يرى أغلب المديرين التنفيذيين والإداريين وعلماء الاجتماع أن السلوكيات السلبية تعد بمثابة وباءً يعمل على تفكك النسيج الاجتماعي في أغلب منظمات اليوم، فالسلوك السلبي للعاملين في جميع المنظمات مثير للقلق؛ لأنه يؤدي إلى تقوض قوتها التنافسية، فانتشار السلوكيات المنحرفة مثل الاحتيال والسرقة وتقليل الجهود والسلوك العدواني والتحرش الجنسي في مكان العمل يشكل تحدياً كبيراً للمنظمات ومن المهم للمديرين التنفيذيين والباحثين منع هذا النوع من السلوك اذ أثبتت أغلب الدراسات والأبحاث - ابتداء من دراسة (Charles , 2014؛ Waseem, 2016؛ Shah et al., 2021) وغيرها، إلى جانب دراسات أخرى حديثة سيشار إليها لاحقاً من هذه الدراسة - أن هذا السلوك يتسبب بارتفاع التكاليف السنوية للمنظمات بما يصل إلى (4.2) مليار دولار للعنف في مكان العمل، و(200) مليار دولار لسرقة العاملين و(400) مليار دولار لانواع مختلفة من السلوك الاحتيالي، وهذا السلوك مرتبط بتكاليف اقتصادية ضخمة وكذلك تكاليف اجتماعية ونفسية لذا تحتاج المنظمات للسيطرة على هذه المشكلة من أجل إعاقتها والحد منها (Rogojan , 2009 : 6).

ويمكن الحد من هذه السلوكيات التي تحدث في مكان العمل وذلك من خلال خلق مناخ ايجابي يعطي الأولوية لمصالح المنظمة والعاملين فيها بدلاً من المصالح الشخصية، ومن أجل إعاقة آثار هذه السلوكيات من الضروري تحديد الأسباب التي تسهم في نشوئها، وأكد عدد من الباحثين أن أسباب الانحراف في مكان العمل يمكن إرجاعه إلى العوامل الفردية والاجتماعية والتنظيمية والاقتصادية

والشخصية ومناخ العمل والإحباط والتوتر وغيرها من العوامل، وتتمثل المهمة الرئيسية للإدارة في التعرف على التغيير في السلوك واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

فالموارد البشرية المعاصرة وفي ظل التحديات المتجددة في كل المجالات تحتاج إلى أساليب حديثة تساعد على تنمية قابلياتها الذاتية والسلوكية لمواجهة التحديات الكبيرة التي تواجهها ومن بين هذه الأساليب هو الأرغونوميك التنظيمي والذي يسعى إلى إيجاد بيئة عمل مناسبة تساعد العاملين على أداء مهامهم بشكل مناسب. فضلاً عن ذلك تشير نتائج أغلب الدراسات - ومنها دراسة (الخفاجي، 2022:60)- إلى أن أسلوب القيادة قد أثر بشكل مباشر أو غير مباشر على السلوك المنحرف في مكان العمل، ويمكن للسلوك الايجابي للقائد أن يقلل من السلوك المنحرف؛ لأن القيادة الإيجابية هي مظهر من مظاهر الصدق والمصادقية، والاهتمام، وفعل الشيء الصحيح، والانفتاح، والتواصل، والحياة الشخصية القائمة على معايير (الأخلاق، والعدل، والقيم، والتواصل، المكافأة) وهذه هي صفات القيادة الحكيمة (Aryati et al., 2018:45).

وفي ضوء ما تم ذكره ومن خلال اطلاع الباحث تم تشخيص الفجوة المعرفية المتمثلة في ندرة الدراسات العربية بصورة عامة والعراقية بصورة خاصة التي تناولت متغيرات الدراسة (الأرغونوميك التنظيمي، حكمة القيادة، الإنحراف في مكان العمل)، فضلاً عن ذلك الجدل الفكري الواضح في متغير الأرغونوميك التنظيمي واختلاف النظريات المفسرة لمحتواه وما يتضمنه من معاني ومدى تأثيره في متغيرات وتوابع عديدة ترتبط بأداء المنظمات.

وفي ضوء ذلك فإن مشكلة الدراسة الحالية تنبع من المحاور الأربعة الآتية :

1- بغض النظر عن عدد الدراسات التي بحثت الآثار المترتبة للأرغونوميك التنظيمي في مكان العمل، فإن هنالك كثيراً من الأسئلة التي لم تجب وأخرى قيد المناقشة، خصوصاً في إطار العلاقة بين الأرغونوميك التنظيمي والإنحراف في مكان العمل وهذا المحور بحد ذاته يشكل دافع بحثي قيم للخوض في مضمار هذه القضية.

2- حكمة القيادة هي القدرة على اتخاذ القرارات المستندة على القيم والمبادئ للقيام بأكثر الأشياء ملاءمة مع الأفراد ومن خلالهم من أجل الصالح العام على المدى الطويل مما ينعكس على الحالة النفسية للعاملين ويعكس عمق وحقيقة أواصر العلاقة الاجتماعية بين العاملين وقادة المنظمة، والأهم من ذلك هو أن هذا المفهوم يقدم إجابة عن تغير مستوى العلاقة بين السياق التنظيمي، وهو

(الأرغونوميك التنظيمي) والسلوك التنظيمي وهو (سلوك العمل المنحرف). وهذا المحور يعد قضية تستحق الوقوف والتأمل خصوصاً في بناء المخطط الفرضي للدراسة.

3- نال الإنحراف في مكان العمل في الدراسات الاجنبية الاهتمام الكبير بسبب انتشار حيثياته وآثاره الواسعة في أغلب المنظمات فضلاً عن التكاليف الباهظة التي يسببها (Peterson,2002:47). وحسب ما افاده تقرير المنظمة العالمية للشفافية بخصوص العراق والنتائج الواقعية التي نعيش اثارها ونسمع بها يوميا عن انتشار مظاهر الإنحراف والفساد في مكان العمل في مختلف المنظمات في شتى قطاعات الحياة، مما يعطي للباحثين في العراق الأولوية بدراسة والبحث والتقصي عن هذه المشكلات، وهذا المحور يظهر جزءاً مهماً من مشكلة الدراسة الحالية.

4- رغم الجهود التي تبذلها الأجهزة الرقابية في العراق، إلا أن بعض نتائجها قصير الأجل أو غير فاعلة. فهي بحاجة إلى اعتماد البحث العلمي القائم على النتائج التطبيقية والموضوعية كأداة في تقليص مظاهر الفساد والسلوك المنحرف في المنظمات الخاصة والعامة على حد سواء وهذا المحور يبرر الدافع الاساس للدراسة الحالية.

وبذلك تحاول الدراسة الإجابة على التساؤلات الآتية :

- 1- ما مستوى اهتمام المنظمات قيد الدراسة بمتغير الأرغونوميك التنظيمي من وجهة نظر العاملين؟
- 2- ما مستوى الحكمة التي يتعامل بها القادة في المستشفيات عينة الدراسة مع المشكلات من وجهة نظر العاملين؟
- 3- ما مستوى السلوك المنحرف في المستشفيات عينة الدراسة؟
- 4- ما مستوى علاقة ارتباط وتأثير الأرغونوميك التنظيمي بالإنحراف في مكان العمل؟
- 5- ما مستوى علاقة ارتباط وتأثير حكمة القيادة في الإنحراف في مكان العمل؟
- 6- ما مستوى التغير الذي يدخله حكمة القيادة كمتغير معدل في العلاقة بين الأرغونوميك التنظيمي والإنحراف في مكان العمل؟

ثانياً: مسوغات اختيار موضوع الدراسة

هنالك مجموعة من الأسباب تدعو الباحث إلى تشخيص مشكلة ما من أجل دراستها وإيجاد الحلول المناسبة لها ومن هذه الأسباب :

- 1- أوصت أغلب الدراسات بضرورة أن تحاول الدراسات المستقبلية تضمين بعض المتغيرات الإيجابية التي تقلل من مستوى الإنحراف في مكان العمل ومنها دراسة (Alhasnawi & Abbas , 2021 : 346).
- 2- إن البيئة المحلية بأمس الحاجة إلى استكشاف الترابط بين هذه المتغيرات (الأرغونوميك التنظيمي، حكمة القيادة، الإنحراف في مكان العمل) إذ لم يتم دراستها مجتمعاً مسبقاً، وهذا ولد دافعاً وحافزاً لدى الباحث لتبني هذه المتغيرات، وكذلك لتكون هذه الدراسة نقطة الانطلاق لدراسات أخرى تربط بين المتغيرات ولعلاقات أخرى تشتق من توليفة العلاقات الحالية.
- 3- رغبة الباحث في تشخيص السلوكيات المنحرفة في المستشفيات الأهلية والإسهام في معالجتها وتقديم الحلول والمعالجات المناسبة لها خاصة وأن ظاهرة الإنحراف في مكان العمل تعد من السلوكيات العالمية كونها لا تقتصر على مجتمع دون غيره وبالتالي فإن نتائج هذه الدراسة قد تكون قاعدة ومنطلق لدراسات أخرى في بلدان أخرى.
- 4- إن السلوكيات المنحرفة في مكان العمل تعد من الموضوعات الحرجة والتي يميل بعض الباحثين بالابتعاد عن البحث فيها؛ كونها سلوكيات لا يرغب جميع الافراد بالإفصاح عنها بل يرفضون أن يتسموا بهذه السلوكيات وهذا يُعدُّ تحدياً يتحمله الباحث للإيفاء بمتطلباته العلمية والميدانية.
- 5- يعد الأرغونوميك التنظيمي من الموضوعات العلمية التي لها دور مهم في التأثير على الحالة الجسدية والنفسية والسلوكية للعاملين وبالتالي أن نتائج اختبارهم مع السلوكيات المنحرفة سيسهم في حث الباحثين ببيان دوره كمحرك عكسي يعالج المستوى الموجود من السلوك المنحرف وليكون خارطة طريق لإدارة المستشفيات في تبني ايجابياته للحد من السلوكيات المنحرفة.
- 6- حاجة المنظمات إلى قادة يتمتعون بالحكمة العملية نتيجة التحديات والضغوط والتعقيد الذي يعاني منه العالم اليوم، وبالتالي أن أهداف المستشفيات عينة الدراسة في تبني حكمة قادتها وتوظيفها كمتغير معالج للسلوك المنحرف يعد ضرورة ملحة للقيام بهذه الدراسة.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولته الاطروحة، وهو دراسة العنصر البشري في مكان العمل لما له من تأثير مباشر ورئيس على الانتاجية وتحسينها من جانب، وتحقيق الانسجام الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية من جانب آخر على كافة المستويات نفسياً وتنظيمياً وفيزيقياً واجتماعياً، وذلك باستخدام مدخل الأرغونوميك التنظيمي الذي يرتبط ارتباطاً مباشراً بالبحث في الحالة النفسية والاجتماعية والصحية والبيولوجية للعاملين في بيئة العمل ذاتها من حيث المواءمة. ومن المتوقع أن توافي الدراسة أصحاب القرار والمسؤولين والقيادات الادارية ببعض الآليات والخطوات الإجرائية التي يمكن من خلالها

توظيف المدخل في المجال الصحي بصورة أكبر وأتخاذ التدابير في هذا الشأن. كما يأمل الباحث من وراء هذه الدراسة معالجة بعض المشكلات ذات الارتباط المباشر بالعنصر البشري في المستشفيات لتحقيق أعلى فائدة مرجوة بالإسهام في حل تلك المشكلات، وتوفير البيئة الوظيفية المستقرة والبيئة النموذجية المتفاعلة والفعالة. وأخيراً تسهم الدراسة في الكشف عن الأهمية الضرورية في محاولة تحليل وتشخيص العلاقة بين متغيرات هذه الدراسة في المنظمات العراقية عموماً وعلى وجه الخصوص القطاع الصحي والتي يمكن من خلالها معرفة مدى وجودها وتأثيرها على هذه المنظمات ومدى انعكاسها في تحقيق التوازن بين العمل وصحة العاملين مما يعزز أداء المنظمات في تحقيق رسالتها الصحية والانسانية، لذلك تتلخص اهمية هذه الدراسة من جانبين وكالاتي:

1- أهمية الدراسة على المستوى النظري.

إن أهمية الدراسة ضمن هذا المستوى تتمثل من خلال الاعتماد على النتائج الفكرية والفلسفية لهذه الدراسة وكما يلي:

- أ- اتفقت الدراسات على أن متغير الأرغونوميك التنظيمي هو من المتغيرات التي تؤثر تأثيراً إيجابياً في بيئة المنظمات وبما تحتويه من موارد سواء كانت بشرية أم غيرها، وبالتالي فمن المهم الخوض في دراسته ومعرفة مدى ارتباطه وتأثيره في بيئة المنظمات الصحية.
- ب- يحتوي كل متغير من متغيرات الدراسة أكثر من نموذج مفاهيمي، وبالتالي يمكن استثمارها من خلال ربطها مع متغيرات أخرى للحصول على العديد من الأفكار والنتائج البحثية مما يساعد على اجراء دراسات علمية مستقبلية تسهم في تطوير عجلة البحث العلمي.
- ج- يمكن للأجهزة المعنية بمكافحة الفساد في بلدنا العزيز والجهات المسؤولة في عينة الدراسة أن تسترشد بهذه الدراسة في تكوين إطار متكامل يمكن الاعتماد عليه في تشخيص نقاط القوة والضعف حول الأرغونوميك التنظيمي وحكمة القيادة والسلوك المنحرف في مكان العمل ومن ثم المساهمة في عملية الحل والتحسين.
- د- يعد تطبيق الأرغونوميك التنظيمي ضرورياً بشكل خاص في بيئة الرعاية الصحية سريعة التغير ومرهقة للغاية مما يؤثر على رفاية العاملين وسلامة المرضى الخاضعين للرعاية.

2- اهمية الدراسة على المستوى العملي.

أن اهمية الدراسة ضمن هذا المستوى تتمثل من خلال الاعتماد على نتائج الجانب العملي لهذه الدراسة وكما يلي:

- أ- محاولة تشخيص وتحليل العلاقة بين متغيرات هذه الدراسة في بيئة المنظمات العراقية بشكل عام والقطاع الصحي بشكل خاص، وبالتالي معرفة مدى وجودها وتأثيرها على تلك المنظمات ومدى انعكاسها على الحالة الصحية والنفسية للعاملين فيها لتساعدها على تقديم أفضل الخدمات الصحية.
- ب- أن تطبيق المخطط الفرضي للدراسة في القطاع الصحي من خلال العلاقة بين متغيراته الثلاثة - (الأرغونوميك التنظيمي، حكمة القيادة، الإنحراف في مكان العمل)- والتي تعتبر متغيرات واقعية نجدها في أغلب المنظمات قد منحها بعض التميز حيث تعتبر محاولة جادة لوضع الاليات المناسبة التي من خلالها تقدم افضل المعالجات للمجتمع المبحوث.
- ج- تكسب الدراسة أهميتها كونها استخدمت مقاييس نوعية لتقييم متغيراتها الثلاثة في المستشفيات الأهلية عينة الدراسة، لتشخيص واقع حال المجتمع المدروس وذلك من خلال النتائج التي تم التوصل اليها من أجل فهم سلوكيات العمل الممارسة فيه.

رابعاً: أهداف الدراسة

أن اي دراسة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وأن الهدف الرئيس لهذه الدراسة يكمن في معرفة الدور الذي يؤديه الأرغونوميك التنظيمي وحكمة القيادة في الحد من الإنحراف في مكان العمل، ومن هذا الهدف تبرز مجموعة من الأهداف الفرعية الآتية :

- 1- التعرف على مستوى اهتمام المستشفيات الأهلية عينة الدراسة بالأرغونوميك التنظيمي بكافة أبعاده.
- 2- تفحص مستوى السلوكيات المنحرفة في مكان العمل سواء كانت انحرافات شخصية أو انحرافات تنظيمية من خلال اراء عينة الدراسة.
- 3- تحديد مستوى الحكمة الذي يسلكه القادة في المستشفيات عينة الدراسة.
- 4- تحديد مستوى علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (الأرغونوميك التنظيمي) بكافة أبعاده والمتغير التابع (الإنحراف في مكان العمل).
- 5- تحديد مستوى علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المعدل (حكمة القيادة) بكافة أبعاده والمتغير التابع (الإنحراف في مكان العمل).
- 6- استكشاف مستوى التغير الذي يدخله المتغير المعدل (حكمة القيادة) في العلاقة بين المتغير المستقل (الأرغونوميك التنظيمي) والمتغير التابع (الإنحراف في مكان العمل).

خامساً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة ومقاييسها

لابد من بناء تعريفات إجرائية لكل متغيرات الدراسة تتناسب ورؤى الافكار السابقة والمقنعة بالتحليل والاستنتاج وتدعم الفكرة الحالية المقترحة، لذلك تضع الدراسة الحالية مجموعة من التعريفات الإجرائية لمتغيراتها الرئيسية والفرعية وهو جزء من المنهجية المعتمدة فيها، وكما يأتي :

1. الأروغونوميك التنظيمي (**Organizational Ergonomics**): هو العلم الذي يتعامل مع

تصميم الوظيفة لتتناسب العاملين، بدلاً من إجبار العاملين على ملاءمة الوظيفة، وهو المجال العلمي المهتم بفهم التفاعل بين البشر وعناصر النظام الأخرى، ويتضمن أربعة أبعاد هي :

أ- **العوامل الميكانيكية الحيوية**: وهي مجموعة من العوامل المرتبطة بالعمل التي تسبب اضطرابات عضلية هيكلية في جسم العاملين مثل رفع الاوزان الثقيلة ووضعيات الجسم غير المناسبة والوقوف او الجلوس لفترات طويلة والقيام بالحركات المتكررة، والتي لها آثار ضارة على عمل الافراد.

ب- **العوامل البيئية/ مكان العمل**: ويقصد بها العوامل التي تخص كل أجواء العمل مثل: (الإضاءة، التهوية، الحرارة، الضوضاء، الغبار، ترتيب فضاءات العمل، الاهتزاز).

ت- **العوامل التنظيمية**: هي وصف لمجموعة من العوامل التي تنعكس على إنتاجية و طاقة و حياة الفرد سلباً أو ايجاباً وتتمثل في أسلوب الإدارة كالعادلة والتدريب، وتحديد المسؤولية، وعدد العاملين، والعمل بنظام التناوب، وساعات العمل والراحة.

ث- **العوامل النفسية**: وهي العوامل التي تشمل الاستعداد والتحفيز والاهتمام والرغبة بالعمل والموقف من العمل والمشاركة باتخاذ القرارات، والشعور بالاستقلالية عند ممارسة الاعمال، والشعور بالمكانة والأهمية عند ممارسة الاعمال، والدعم من قبل المدير والعلاقات الايجابية مع زملاء العمل.

2. **الإحراف في مكان العمل (Workplace Deviance)**: هي سلوكيات متعمدة ومقصودة

ومخطط لها تهدف الحاق الضرر بالمنظمة او الافراد العاملين فيها او كلاهما او اي جهة لها علاقة بالمنظمة مثل اصحاب المصلحة، وتضمن الأبعاد الآتية:

أ- **الإحراف الشخصي**: هو الاقوال والافعال والممارسات المقصودة التي تصدر من الافراد العاملين في المنظمة وتؤدي إلى الحاق الضرر بالأفراد الاخرين سواء كانوا رؤساء او مرؤوسين.

ب- **الإحراف التنظيمي**: وهو مجموعة من السلوكيات التي تصدر من الفرد تجاه المنظمة بهدف الحاق الضرر بالمنظمة والتي تنطوي على افعال مثل السرقة، تخريب ممتلكات المنظمة، التأخير عن العمل أو بذل القليل من الجهد في العمل.

3. **حكمة القيادة (leadership wisdom):** هي استخدام المعرفة والمعلومات المكتسبة من تجارب الحياة من أجل اتخاذ القرارات الصائبة، ويتضمن الأبعاد الآتية:
- أ- **الخبرة:** هي مجموعة من المهارات والتصرفات المستخدمة لحل المشكلات اليومية من خلال تطبيق المعرفة المكتسبة للتكيف بشكل هادف مع البيئات وتشكيلها واختيارها.
- ب- **التنظيم العاطفي:** هو قدرة الشخص على إدراك مشاعره ومشاعر الآخرين وتنظيمها بدقة.
- ت- **الذكريات والتأمل:** هو التفكير بعمق بالمواقف والمواضيع والتجارب التي يتعرض لها الشخص، من أجل الوصول إلى رؤية واضحة للمواقف التي يمر بها.
- ث- **الانفتاح:** هو الرغبة في إعادة اختبار وتقييم القيم الاجتماعية والدينية والسياسية للأفراد والرغبة في تجربة أنشطة جديدة والاستعداد للتعلم والاطلاع على أماكن جديدة وهو سمة مميزة في الأشخاص الحكماء.
- ج- **الفكاهة:** هي القدرة على الابتسامة والتفكير بالعادات والمنظمات الغريبة التي يجب على الإنسان من خلالها تحقيق الذات. والجدول (1) يلخص ما تم الاعتماد عليه من نماذج لبناء العلاقة بين هذه المتغيرات.

جدول (1): متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية ومصادر قياسها

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	مصدر المقياس
الأرغونوميك التنظيمي Organizational Ergonomics	العوامل الميكانيكية الحيوية	9	Coluci & Alexandre , 2014
	العوامل البيئية	7	
	العوامل التنظيمية	8	
	العوامل النفسية	8	
الإنحراف في مكان العمل Workplace Deviance	الإنحراف الشخصي	7	Bennett & Robinson , (2000)
	الإنحراف التنظيمي	12	
حكمة القيادة leadership wisdom	الخبرة	8	(Webster,2007)
	التنظيم العاطفي	8	
	الذكريات والتأمل	8	
	الانفتاح	8	
	الفكاهة	8	

المصدر: اعداد الباحث .

سادساً: منهج الدراسة

يتطلب من الباحث اتباع منهج يتناسب والمشكلة قيد الدراسة من أجل أن يساعده في تنظيم وتحليل افكاره بهدف الوصول إلى معالجات للمشكلة المتبناة، وقد يستند الباحث على منهج علمي واحد او اكثر وذلك بالاعتماد على نوع المشكلة التي يقوم بدراستها وبناءً على ما تقدم فقد اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي وكالاتي :

- المنهج الوصفي التحليلي

يعد منهج واسع ومرن لمناهج واساليب فرعية اخرى عديدة مثل دراسة الحالة والمسح الاجتماعي والدراسات الميدانية وغيرها، وهو منهج يقوم على اساس تحديد خصائص الظاهرة ووصفها من الناحية الكمية والكيفية، وكذلك تحديد نوع العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهها وجوانب اخرى منها تشخيص المشكلة او الظاهرة والتعرف على حقيقتها من الناحية الواقعية. وهناك بعض الباحثين من يعد المنهج الوصفي بانه يشمل كافة المناهج الاخرى وبالأخص (المسحي، دراسة الحالة، تحليل المحتوى) باستثناء المنهج التاريخي والتجريبي (السريحي واخرون،2008:206). فالمنهج الوصفي ليس مجرد جمع بيانات وصفية حول الظاهرة بل يقوم بتحليل وتفسير هذه البيانات وتصنيفها وقياسها واستخلاص النتائج منها. ويستند هذا المنهج على فرضية يمكن حل المشكلات وتحسين الممارسات من خلال الملاحظة والتحليل والوصف اكثر طرق البحث الوصفي شيوعاً هي المسح، والذي يشمل الاستبيان والمقابلات الشخصية والاستطلاعات إذ تحدد العلاقات وتحلل بين المتغيرات من خلال توليد البيانات سواء الكمية او النوعية لوضع تنبؤات اولية لحل المشكلات (Koh&Owen,2000:2019).

سابعاً: حدود الدراسة

من الضروري لكل دراسة علمية اكااديمية أن يوضع لها حدود سواء كانت هذه الحدود زمانية او مكانية، والغاية هو انجازها ضمن سقف زمني محدد وكذلك تحديد المشكلة ضمن نطاق مكاني معلوم بحيث لا يتجاوزها الباحث باي شكل من الأشكال :

1- الحدود المكانية:

تم اختيار المستشفيات الأهلية في محافظتي بابل وبعض منها في محافظة كربلاء المقدسة (مستشفى بابل، مستشفى طيبة، مستشفى الفيحاء، مستشفى السلام ، مستشفى الحياة، مستشفى الأمام الحجة، مستشفى الكفيل) لغرض اجراء الجانب الميداني وجميعها تعد ضمن المستشفيات التابعة إلى وزارة الصحة العراقية، .

2- الحدود الزمانية:

أن مدة اعداد هذه الدراسة بفصولها النظرية والعملية امتدت من (1 / 12 / 2021) ولغاية 1 / 6 / 2023) اذ كان مدة اعداد الجانب النظري والمنهجية والجانب الميداني بما فيها توزيع الاستمارات والمقابلات وتحليلها وتفسيرها بحدود (18) شهراً.

ثامناً: مجتمع الدراسة وعينتها

في الدراسات الميدانية من الضروري تحديد مجتمع وعينة الدراسة من أجل اكمال متطلباتها ومن الضرورة ايضاً أن تكون العينة المختارة تتماثل خصائصها والمجتمع الذي تم اختيارها منه اي تتوفر فيها امكانية تعميم النتائج بعد ذلك على المجتمع الذي اخذت منه، وهذا يستلزم عرض يوضح المجتمع والعينة الخاصة بهذه الدراسة وعلى النحو الآتي :

1- مجتمع الدراسة

من أجل تعميم نتائج ومقترحات اي دراسة تتمتع بالفائدة العلمية لابد أن يكون هنالك مجتمع مكاني، ولهذا تمثل المستشفيات الأهلية في محافظتي بابل وكربلاء المقدسة المجتمع المكاني للدراسة والبالغ عددها (7) مستشفيات اهلية، حيث تم اختيار جميع المستشفيات الأهلية في محافظة بابل والبالغ عددها (5) مستشفيات، أما في محافظة كربلاء فقد بلغ عدد المستشفيات التي تم اختيارها (2) مستشفى، وبالتالي تمثل هذه المستشفيات المجموعة المكانية التي تم التعرف عليها وحصرها ميدانياً وإحصائياً، حيث بلغ حجم المجتمع (702) طبيب وممرض عاملين في هذه المستشفيات والجدول (2) يوضح أسماء المستشفيات وعدد الاطباء والممرضين فيها. وقد تمت الموافقة على اجراء الدراسة في هذه المستشفيات وذلك بعد تزويدهم بكتاب تسهيل مهمة بالرقم (2494 في 2022/12/19) والصادر من جامعة كربلاء/كلية الادارة والاقتصاد/ الدراسات العليا (ملحق 1).

جدول (2) المعلومات الأساسية لمجتمع الدراسة.

ت	اسم المستشفى	موقع المستشفى	عدد الاطباء	عدد الممرضين	العدد الكلي
1.	مستشفى بابل	بابل	4	13	17
2.	مستشفى طيبة	بابل	13	33	46
3.	مستشفى الفيحاء	بابل	8	6	14
4.	مستشفى السلام	بابل	15	81	33
5.	مستشفى الحياة	بابل	12	18	30
6.	مستشفى الإمام الحجة	كربلاء	60	174	234

328	226	102	كربلاء	مستشفى الكفيل	7.
702	488	214		المجموع	

المصدر: إعداد الباحث.

2- عينة الدراسة

اتجهت الدراسة الحالية إلى اعتماد عينة قصدية تمثلت بالأطباء المقيمين والمرضى العاملين في المستشفيات الأهلية والبالغ عددهم (702) شخص وبذلك فقد بلغ حجم العينة الخاصة بالدراسة الحالية (252) فرد حسب جدول تحديد حجم العينة لـ (Ahmad & Halim , 2017:29) (ملحق 2) ولضمان الحصول على اجابات العينة، قام الباحث بتوزيع (390) استبانة، كان المسترجع منها (273) استبانة أما الصالح للتحليل الإحصائي منها فقد بلغ (252) بنسبة (92%) من الاستبانات المسترجعة وكما موضح في الجدول (3) والذي يبين عدد الاطباء المقيمين والمرضى في كل مستشفى وكذلك عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل.

جدول (3) حجم المجتمع وعدد الاستمارات الموزعة والصالحة للتحليل.

ت	اسم المستشفى	حجم المجتمع	نسبة تمثيل المستشفى	عدد الاستمارات التي يجب تحليلها	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات الغير صالحة للتحليل	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
1	مستشفى بابل	17	0.024	6	17	8	1	7
2	مستشفى طيبة	46	0.066	16	46	18	2	16
3	مستشفى الفيحاء	14	0.02	5	14	6	0	6
4	مستشفى السلام	33	0.047	12	33	14	2	12
5	مستشفى الإمام الحجة	234	0.33	82	100	89	6	83
6	مستشفى الحياة	30	0.043	11	30	13	2	11
7	مستشفى الكفيل	328	0.47	116	150	125	8	117
--	المجموع	702	%100	248	390	273	21	252

المصدر: اعداد الباحث.

3. وصف عينة المستجيبين : لابد من اجراء وصف عملي لأفراد عينة الدراسة وهذا يعد جزءاً مهماً لانهم العنصر الرئيسي في اغناء نتائج هذه الدراسة، ولغرض إعطاء صورة واضحة عن التركيبة الديموغرافية لعينة الدراسة فقد اقترح الباحث تفصيلها بالجدول (4) كما موضح أدناه:

جدول (4) وصف عينة الدراسة.

ت	المتغيرات	الفئات المستهدفة	التكرار	النسبة %
1	الجنس	ذكور	143	56.7%
		اناث	109	43.3%
		المجموع	252	100%
2	الفئة العمرية	30 فأقل	136	54%
		31 اقل من 40	79	31%
		41 اقل من 50	25	10%
		51 اقل من 60	11	5%
		61 فأكثر	1	4%
		المجموع	252	100%
		3	المؤهل العلمي	اعدادية تلميذ
دبلوم فني	49			19%
بكالوريوس	138			55%
دبلوم عالي	30			12%
ماجستير	5			2%
المجموع	252			100%
4	مدة الخدمة بالسنوات	1-10 سنة	172	68%
		11-20 سنة	53	21%
		21-30 سنة	16	6%
		31 فأكثر سنة	11	5%
		المجموع	252	100%

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على اجابات افراد عينة الدراسة.

يُلاحظ من الجدول (4) الآتي :

أ. **الجنس** : تبين من الجدول (4) بان النسبة الغالبة لعينة الدراسة من مجموع الأفراد المبحوثين كانت من الذكور بنسبة (56.7%)، في حين بلغت نسبة الاناث (43.3%). وهذا يعني أن هنالك نسبة من المساواة في التوظيف في هذه المستشفيات اذ أن طبيعة الاعمال والمسؤوليات للذكور والاناث متقاربة في هذه المنظمات.

ب. **الفئة العمرية** : يتبين من الجدول (4) أن عدد الاستمارات التي وُزعت على الفئة العمرية الأقل من (30) سنة كانت تشكل نسبة (54%)، وان نسبة الفئة العمرية (31 اقل من 40) سنة كانت

(31%)، بينما الفئة العمرية (41 اقل من 50) سنة شكلت بنسبة (10%)، في حين أن الفئة العمرية (51 اقل من 60) سنة بلغت نسبتها (5%)، كما وان نسبة الفئة العمرية الاكثر من (61) سنة كانت (4%)، وتعد هذه النسب مؤشراً جيداً.

ج. المؤهل العلمي: تبين من الجدول (4) أن عدد الاستمارات التي وزعت على الحاصلين على شهادة البكالوريوس شكلت نسبة (55%)، ونسبة الحاصلين على شهادة دبلوم فني (19%)، في حين ان نسبة الحاصلين على شهادة الاعدادية (12%)، اما نسبة الحاصلين على شهادة الدبلوم عالي فقد كانت (12%)، واخيرا كانت نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير (2%)، وهذا يدل على أن افراد عينة الدراسة في هذه المستشفيات حاصلين على مؤهلات علمية جيدة مما يمكنهم من الاجابة على فقرات الاستبانة بشكل جيد.

د. مدة الخدمة بالسنوات : ويتضح من الجدول (4) أن الافراد الذين لديهم خدمة من (1-10 سنة) كانت تشكل (68%)، أما الافراد الذين لديهم خدمة (11-20 سنة) كانت تشكل (21%)، بينما الافراد الذين لديهم خدمة (21-30 سنة) كانت تشكل (6%)، في حين أن الافراد الذين لديهم خدمة (31 فأكثر) كانت تشكل (5%)، ومن خلال النسب نجد أن العينة تمتلك من الخبرة والتجربة الكافية لفهم فقرات الاستبانة والاجابة عنها بدون صعوبة.

تاسعاً : ادوات جمع البيانات والمعلومات .

لتحقيق اهداف الدراسة وتغطية جوانبها النظرية والعملية اعتمدت الدراسة على عدد من الادوات والوسائل العلمية المناسبة من أجل تحقيق هذه الاهداف، وعلى النحو الآتي:

- 1. الجانب النظري:** في الجانب النظري للدراسة اعتمد الباحث على العديد من المصادر العلمية المعتمدة من (كتب ومجلات ودوريات ورسائل وأطاريح عربية وأجنبية، فضلاً عن البحوث والمقالات الاجنبية المنشورة على شبكة الانترنت) والتي لها صلة بموضوع هذه الدراسة.
- 2. الجانب الميداني:** اعتمدت الدراسة استمارة الاستبيان (ملحق 3) أداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات الدراسة من خلال آراء عينة الدراسة، وقد روعي في صياغة فقراتها الدقة والوضوح لتكون قادرة على تشخيص وقياس المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة، إذ اعتمد الباحث على مجموعة من المقاييس العلمية المعتمدة والمناسبة، فضلاً عن ذلك تمت الاستفادة من آراء الخبراء والمحكمين اذ عرضت على (20) محكماً من ذوي التخصص (ملحق 4)، والتي تضمنت محورين رئيسيين هي :

- أ- المحور الأول شمل المعلومات الخاصة بالمستجيبين عن الاستمارات وتتضمن (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة).
- ب- أما المحور الثاني فقد تضمن فقرات متغيرات الدراسة والتي تضمنت (91) فقرة. والجدول (5) يوضح اجزاء محاور استمارة الاستبيان.

جدول (5) اجزاء الاستمارة وارقام مؤشرات القياس

رقم مؤشرات القياس	أبعاد المتغيرات	الاجزاء الرئيسية	ت
أ - ب	بيانات تخص المجيبين	بيانات عامة	1
9-1 16-10 24-17 32-25	العوامل الميكانيكية الحيوية العوامل البيئية العوامل التنظيمية العوامل النفسية	الأرغونوميك التنظيمي OE	2
39-33 51-40	الإنحراف الشخصي الإنحراف التنظيمي	الإنحراف في مكان العمل WD	3
59-52 67-60 75-68 83-76 91-84	الخبرة التنظيم العاطفي الذكريات والتأمل الانفتاح الفكاهة	حكمة القيادة LW	4

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى استمارة الاستبيان .

وقد تم اعتماد مدرج (Likert) الخماسي والذي يعد من اكثر الأساليب المستعملة في العلوم الادارية والاجتماعية والمرتببة وفق (أفق تماما) والتي أعطت وزن (5) إلى عبارة (لا أتفق تماما) والتي أعطت وزن (1).

عاشراً : الأساليب الإحصائية

اعتمدت الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة بقصد تحليل إجابات العينة المبحوثة وكما موضحة في الجدول (6) وكما يلي :

جدول (6) ملخص لوسائل وأدوات التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة

البرنامج المستخدم أو المعادلة أو الطريقة	التحليل الإحصائي	الغرض
(Ahmad & Halim , 2017:28)	معادلة كسر المعاينة	تحديد حجم العينة
اختبار كلومجروف- سيمنروف SPSS vr.25	فحص التوزيع الطبيعي للبيانات	فحص بيانات الدراسة
AMOS vr.25	التحليل العاملي التوكيدي	تقويم وتطوير أدوات قياس الدراسة
SPSS vr.25	الثبات البنائي لأداة الدراسة	
الارتباط بين الفقرات والأبعاد ومتغيراتها	ثبات فقرات أداة القياس (الاتساق الداخلي)	
SPSS vr.25 Excel 2013	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والنسبة المئوية	الوصف الإحصائي
SPSS vr.25	معامل الارتباط البسيط Pearson	اختبار الفرضيات
AMOS vr.25	نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)	

المصدر: إعداد الباحث

المبحث الثاني

أبرز الدراسات السابقة

توطئة :

إن الرجوع والاستعانة بالدراسات والبحوث العلمية السابقة والتي لها صلة بموضوع البحث قيد الدراسة، تعد المسار والطريق التي تهدي به الأبحاث العلمية اللاحقة وذلك؛ لأنها تعد النواة والمنبع التي من خلالها تنمو الأفكار وتتبلور في شكل علمي مقبول، لذلك تمثل الدراسات السابقة المفتاح لحل المشكلات التي افترضها البحث العلمي، وبناءً عليه فقد اشتمل هذا المبحث الإسهامات المعرفية السابقة في موضوع (الأرغونوميك التنظيمي، حكمة القيادة، الإنحراف في مكان العمل) وسنحاول إظهار الاختلافات المنهجية والفكرية بين هذه الدراسة والدراسات السابقة وكما موضح في الفقرات الآتية :

أولاً: بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الأرغونوميك التنظيمي.

يتم عرض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الأرغونوميك التنظيمي من خلال تناولها بشكل مختصر وبما يخدم الدراسة الحالية.

دراسة (Coluci & Alexandre , 2014)	1
Psychometric properties evaluation of a new ergonomics-related job factors questionnaire developed for nursing workers	
تقييم الخصائص السيكومترية لاستبيان عوامل وظيفية جديد متعلق بأرغونوميك العمل تم تطويره للعاملين في التمريض	

هدفت الدراسة الى تطوير استبيان يقيم تصور العاملين في التمريض للعوامل الوظيفية التي قد تسهم في أعراض الجهاز العضلي الهيكلي، وتقييم خصائصها البايومترية. واستخدمت الدراسة مقياس يتكون من أربعة أبعاد (العوامل الميكانيكية، العوامل البيئية، العوامل التنظيمية، العوامل النفسية). وكان مجتمع الدراسة يتكون من (411) من العاملين في مجال التمريض، وقد طبق الاستبيان على العاملين في التمريض في مجموعتين وظيفيتين مختلفتين الممرضين والعاملين في المكاتب. وتضمنت العينة (370) ممرض. واستعملت الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية منها التحليل العاملي التوكيدي والاتساق الداخلي مع ألفا كرونباخ. وتوصلت الدراسة إلى بناء أداة قياس جديدة للأرغونوميك على النحو الموصى به من قبل الأدبيات الدولية.

دراسة (جابر، 2019)	2
الإبداع التنظيمي بمدارس التربية الخاصة المصرية في ضوء الإرجونوميكس: تصور مقترح	

هدفت هذه الدراسة الى تحقيق الابداع التنظيمي من خلال الأروغونوميك التنظيمي. واستخدمت الدراسة مقياس يتكون من الأبعاد التالية: (نظام العمل، بيئة العمل، الأفراد، مجموعات العمل). وكان مجتمع الدراسة يتكون من (426) من المديرين والمعلمين العاملين في (11) من المدارس الخاصة بمدينة بني سويف في مصر. وتضمنت العينة (340). واستعملت الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية منها الاوزان النسبية والتكرارات ومربع كاي. وتوصلت الدراسة إلى أن الأروغونوميك التنظيمي يسهم في الابداع والتميز في الأداء وخلق بيئة آمنة ومشجعة في العمل داخل المدرسة.

دراسة (Ahmed & Shaukat , 2018)	3
Computer users' ergonomics and quality of life – evidence from a developing country	
الأروغونوميك وجودة الحياة لمستخدمي الكمبيوتر - دليل من دولة نامية	

هدفت هذه الدراسة الى التحقق من تأثير تطبيق قواعد الأروغونوميك في مكان العمل على جودة الحياة لمستخدمي الكمبيوتر من العاملين. واستخدمت الدراسة مقياس يتكون من جانبين، الجانب الأول يتضمن أسئلة تتحقق بان الكرسي مريح، والجانب الثاني أسئلة تتحقق من أن الطاولة مريحة. وكان مجتمع الدراسة يتكون من (37) شركة تعمل في خدمة التأمين في دولة باكستان، وقد طبقت هذه الدراسة في (10) شركات. وتضمنت العينة (235) من مستخدمي الكمبيوتر. واستعملت الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية منها الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية. وتوصلت الدراسة إلى أن الأروغونوميك في مكان العمل يؤثر في جودة حياة العمل.

دراسة (Gibová, 2021)	4
Organizational ergonomics of translation as a powerful predictor of translators' happiness at work	
الأروغونوميك التنظيمي للترجمة كمتنبئ قوي لسعادة المترجمين في العمل	

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أي مدى يؤثر الأروغونوميك التنظيمي على سعادة المترجمين في العمل. واستخدمت الدراسة مقياس يتكون من سبعة أبعاد هي (الاستقلالية في العمل، وطبيعة وظائف الترجمة، وفرصة مناقشة مشاكل الترجمة مع الآخرين، ودعم سير العمل، وضغط الوقت، ومجموعة متنوعة من الإجراءات المكتبية، والتغذية الراجعة). وكان مجتمع الدراسة يتكون من تسعة وكالات ترجمة مختارة في سلوفاكيا. وتضمنت العينة (98) من المترجمين. واستعملت الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية منها معامل الارتباط. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين سعادة المترجمين والأروغونوميك التنظيمي، وان العاملين السعداء أكثر استثماراً وانخراطاً في العمل، ولديهم التزام كبير بوظائفهم ويظهرون أداءً أقوى.

دراسة (Gandomi & Zardushtian, 2021)	5
The Relation Between Workplace Ergonomics and Body Composition with Productivity and Job Involvement of Employees in Kermanshah Oil Refining Company	
العلاقة بين اورغونوميا مكان العمل ومكونات الهيكل مع الانتاجية والانغماس الوظيفي للموظفين في شركة كرمين شاه لتكرير النفط	

هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير ارغونوميك مكان العمل على الانتاجية والانغماس الوظيفي للعاملين. واستخدمت الدراسة مقياس يتكون من محلل تركيب الجسم، تقييم إجهاد المكتب السريع (ROSA) ، التقييم السريع للطرف العلوي (RULA). وكان مجتمع الدراسة يتكون من العاملين في شركة انتاج النفط في مدينة كرمين شاه الايرانية. وتضمنت العينة (160) من العاملين فيها. واستعملت الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية منها الوسط الحسابي والانحراف المعياري وبيتا والخطأ المعياري وتم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. وتوصلت الدراسة إلى أن الأروغونوميك غير الملائم في مكان العمل له تأثير سلبي على الانتاجية والانغماس الوظيفي للعاملين في مصفاة النفط. بمعنى كلما كان الأروغونوميك في مكان العمل أفضل، كلما زادت انتاجية وانغماس العاملين في العمل.

ثانياً: بعض الدراسات السابقة المتعلقة بحكمة القيادة

يتم عرض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير حكمة القيادة من خلال تناولها بشكل مختصر وبما يخدم الدراسة الحالية.

دراسة (Webster,2007)	1
Measuring The Character Strength Of Wisdom	
قياس قوة الشخصية للحكمة	

هدفت هذه الدراسة الى زيادة تنقيح والتحقق من صحة مقياس جديد للحكمة قدمه (Webster,2003). واستخدمت الدراسة مقياس يتكون من خمسة أبعاد (الخبرة، التنظيم العاطفي، الانفتاح، الفكاهاة، الذكريات والتأمل). وكان مجتمع الدراسة يتكون من مجتمع كبيرة ومتنوعة في كلية فأنكوفر في كندا. وشملت العينة (171) من العاملين في هذه الصناعات. واستعملت الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية منها كرونباخ ألفا والتحليل العاملي التوكيدي والاستكشافي. وتوصلت الدراسة إلى أن هذا المقياس يتمتع بموثوقية ممتازة وتم إثبات صلاحية بناءه.

دراسة (Ahmad et al., 2013)	2
Investigating Best Practice and Effectiveness of Leadership Wisdom among Principals of Excellent Secondary School Malaysia: Perceptions of Senior Assistants	
تقصي أفضل الممارسات وفعالية حكمة القيادة بين مديري المدارس الثانوية الممتازة في ماليزيا: ادراكات المساعدين القداماء.	

هدفت هذه الدراسة الى التحقيق في ممارسات وفعالية حكمة القيادة بين مديري المدارس الثانوية الممتازة كما يراها المساعدون القداماء. واستخدمت الدراسة مقياس احادي البعد لحكمة القيادة يتكون من (5) أسئلة. وكان مجتمع الدراسة يتكون من مدرء المدارس الثانوية الممتازة في ماليزيا. وتضمنت العينة (417) مساعد. واستعملت الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية منها الوسط الحسابي والانحراف المعياري والإحصاءات الوصفية. وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الثانوية الممتازة في ماليزيا يمارسون حكمة القيادة بدرجة عالية وفعالة للغاية.

دراسة (Engelhardt,2016)	3
Leader Wisdom, Age, and Competency in Perceived Hostile Workplaces : A Regression Approach	
حكمة القائد، العمر والكفاءة في عدائية مكان العمل المدركة : نهج الانحدار	

هدفت هذه الدراسة الى تحليل العلاقة بين حكمة القائد وعمره وكفاءته وبيئات العمل العدائية المدركة. واستخدمت الدراسة مقياس يتكون من خمسة ابعاد (الخبرة، التنظيم العاطفي، الانفتاح، الفكاهاة، الذكريات والتأمل). وكان مجتمع الدراسة يتكون من كبار القادة واعضاء فريق الادارة العليا الذين

يشغلون مناصباً في المنظمات داخل الولايات المتحدة. وتضمنت العينة (70) قائداً. واستعملت الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية منها الارتباط والانحدار المتعدد. وتوصلت الدراسة إلى أن حكمة القائد وعمره وكفاءته تؤثر في بيئة العمل العدائية.

دراسة (Elbaz & Haddoud, 2017)	4
The role of wisdom leadership in increasing job performance: Evidence from the Egyptian tourism sector	
دور القيادة الحكيمة في زيادة الأداء الوظيفي: دليل من قطاع السياحة المصري	

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور القيادة الحكيمة في العلاقة بين أساليب القيادة وأداء فريق العاملين. واستخدمت الدراسة مقياساً أحادي البعد لحكمة القيادة يتكون من (5) أسئلة. وكان مجتمع الدراسة يتكون من شركات سفر في مصر. وتضمنت العينة (505) من العاملين في قطاع السياحة. واستعملت الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية منها الوسط الحسابي والانحراف المعياري. وتوصلت الدراسة إلى التأثير إيجابي لحكمة القيادة على رضا العاملين.

دراسة (Weixu, 2020)	5
A Study of Nonaka's Wise Leader Practices and an Image of Leadership from the Perspective of Subordinates, to Promote Management Innovation Performance via Stimulating Employee's Knowledge Sharing Aspiratio	
دراسة حول ممارسات القائد الحكيم نوناكا وصورة للقيادة من منظور المرؤوسين، لتعزيز أداء الإبداع الإداري من خلال تحفيز طموح تشارك المعرفة لدى الموظف	

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القائد الحكيم والأداء الإبداعي. واستخدمت الدراسة مقياساً يتكون من ستة أبعاد (الحكم على الخير، فهم الجوهر، خلق محتوى المشاركة، مهارات التواصل، انتزاع السلطة السياسية، تعزز الحكمة العملية). وكان مجتمع الدراسة يتكون من صناعات مختلفة (تكنولوجيا المعلومات، التدريب التربوي، والاستشارات التجارية) في الصين. وتضمنت العينة (130) من العاملين في هذه الصناعات. واستعملت الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية منها الوسط الحسابي والانحراف المعياري و R^2 . وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الحكيمة تحسّن الأداء الإبداعي الإداري.

دراسة (Ardelt & Sharma , 2021)	6
Linking Wise Organizations to Wise Leadership, Job satisfaction, and Well-Being	
ربط المنظمات الحكيمة بالقيادة الحكيمة والرضا الوظيفي والرفاهية	

هدفت الدراسة الى اختبار تأثير القيادة الحكيمة والرضا الوظيفي على رفاهية العاملين الجسدية والذاتية. استخدمت الدراسة مقياس يتكون من بعدين هما: القيادة العادلة والقيادة الداعمة. وكان مجتمع الدراسة يتكون من تسعة منظمات في الولايات المتحدة. وتضمنت العينة (821) موظف. واستعملت الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية منها الوسط الحسابي والانحراف المعياري. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الحكيمة تعزز الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى رفاهية العاملين الجسدية والذاتية. **ثالثاً: بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالإنحراف في مكان العمل.**

يتم عرض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الإنحراف في مكان العمل من خلال تناولها بشكل مختصر وبما يخدم الدراسة الحالية.

دراسة (Bennett & Robinson , 2000)	1
Development of a Measure of Workplace Deviance	
تطوير مقياس للانحراف في مكان العمل	

هدفت الدراسة الى تطوير مقاييس للسلوك المنحرف في مكان العمل، وتم إجراء ثلاث دراسات متعددة المراحل. في الدراسة الأولى، تم إنشاء مجموعة مكونة من 314 سلوكاً منحرفاً في مكان العمل وتمت مراجعة هذه السلوكيات وتقييمها من قبل لجنة من الخبراء وكان المشاركين في هذه الدراسة (70) فرداً. في الدراسة الثانية، تم تحسين مجموعة فرعية مكونة من 58 عنصراً من عناصر السلوك المنحرف إلى 23 عنصراً من خلال تحليل الارتباطات البيئية والتباينات وتحميل العوامل لكل عنصر وقد شارك (226) فرداً. أخيراً، تم إجراء دراسة ثالثة باستخدام التحليل العاملي التأكيدى (CFA) للتحقق من الأبعاد المقترحة للعناصر الـ 23 المتبقية والبدء في عملية التحقق من صحة البناء وتم استخدام عينتين الأولى أكبر من (352) لأغراض CFA، وتم استخدام مجموعة فرعية من تلك العينة (133) لأغراض اختبار صلاحية البناء الأولى. واستعملت الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية منها التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي. وتوصلت الدراسة إلى بناء أداة قياس للانحراف في مكان العمل يتكون من بعدين هما الانحراف التنظيمي والانحراف الشخصي.

دراسة (العطوي، 2011)	2
العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورهما في تقليل سلوك العمل المنحرف دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثنى	

هدفت الدراسة الى اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف في مكان العمل من خلال الدمج التنظيمي كمتغير وسيط. واستخدمت الدراسة مقياس يتكون من بعدين هما، الإنحراف الشخصي والإنحراف التنظيمي، ومع ذلك فإن هذه الدراسة ركزت فقط على البعد الأول. وكان مجتمع الدراسة يتكون من العاملين في معمل اسمنت المثنى في العراق. وتضمنت العينة (108) من العاملين في معمل اسمنت المثنى. واستعملت الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية منها معادلة النمذجة الهيكلية وتحليل الانحدار. وتوصلت الدراسة إلى أن دمج العاملين كان له دور مهم في الحد من سلوك العمل المنحرف الذي يضر بمتلكات المنظمة ووظائفها لان التكامل التنظيمي يعزز حالة احترام وتقدير الذات، وبالتالي يسهم في الحد من الممارسات السلبية.

دراسة (محمود ومحمد ، 2018)	3
تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء والإنحراف في مكان العمل	

هدفت الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين الإشراف المسيء والإنحراف في مكان العمل. واستخدمت الدراسة مقياس يتكون من بعدين هما، الإنحراف الشخصي والإنحراف التنظيمي. وكان مجتمع الدراسة يتكون من العاملات بمستشفيات جامعة أسيوط. وتضمنت العينة (٣٤٦) ممرضة. واستعملت الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية منها نماذج الانحدار البسيط والمتعدد. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الإشراف المسيء والإنحراف في مكان العمل حيث يعمل الإشراف المسيء كمحفز للقيام بالسلوكيات المنحرفة في مكان العمل.

دراسة (Astuti & Maryati & Harsono,2020)	4
The Effect of Workplace Spirituality on Workplace Deviant Behavior and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction	
تأثير الروحانية في مكان العمل على السلوك المنحرف في مكان العمل وأداء الموظف: دور الرضا الوظيفي	

هدفت الدراسة الى تحليل تأثير الروحانية في مكان العمل في تقليل السلوك المنحرف في مكان العمل من خلال الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظف. واستخدمت الدراسة مقياس يتكون من بعدين هما، الإنحراف الشخصي والإنحراف التنظيمي. وكان مجتمع الدراسة يتكون من أعضاء هيئة التدريس في جامعة يوجياكارتا المحمدية باندنوسيا. وتضمنت العينة (143) عضو هيئة تدريس. واستعملت

الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية منها الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، الخطأ المعياري. وتوصلت الدراسة إلى أن الروحانية في مكان العمل لها تأثير كبير في تقليل السلوك المنحرف في مكان العمل من خلال خلق السعادة والرغبة في العمل.

دراسة (Guo et al., 2021)	5
How LMX Differentiation Attenuates the Influence of Ethical Leadership on Workplace Deviance: The Mediating Role of Psychological Empowerment	
كيف يضعف تمايز تبادلية القائد العضو من تأثير القيادة الأخلاقية على الإنحراف في مكان العمل: الدور الوسيط للتمكين النفسي	

هدفت الدراسة الى اختبار تأثير القيادة الأخلاقية على الإنحراف في مكان العمل من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي. واستخدمت الدراسة مقياس احادي البعد يتكون من تسعة فقرات. وكان مجتمع الدراسة يتكون من شركة عقارية خاصة، والمنظمة الأخرى هي مدرسة ثانوية تابعة للشركة المذكورة في جنوب غرب الصين. وتضمنت العينة (379) فرداً. واستعملت الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية منها الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري. وتوصلت الدراسة إلى أن التمكين النفسي المعزز من قبل القيادة الأخلاقية سيسهم في تقليل السلوكيات المنحرفة للعاملين لانهم يميلون إلى أخذ القادة الأخلاقيين كنماذج يحتذى بها ويتعلمون السلوكيات المناسبة منهم، مثل الامتناع عن السلوك الضار بالمنظمة أو العاملين الآخرين وذلك بالاعتماد على نظرية التعلم الاجتماعي.

دراسة (Alhasnawi & Abbas, 2021)	6
Narcissistic Leadership and Workplace Deviance: A Moderated Mediation Model of Organizational Aggression and Workplace Hostility	
القيادة النرجسية والإنحراف في مكان العمل: نموذج وسيط معدل للعدوان التنظيمي والعداء في مكان العمل	

هدفت الدراسة ملاحظة تأثير العدوان التنظيمي والعداء في مكان العمل كمتغير وسيط بين القيادة النرجسية والإنحراف في مكان العمل. واستخدمت الدراسة مقياس احادي البعد يتكون من بعدين هما، الإنحراف الشخصي والإنحراف التنظيمي. وكان مجتمع الدراسة يتكون خمس شركات للمنتجات الغذائية في العراق. وتضمنت العينة (673) من العاملين. واستعملت الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية منها نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM). وتوصلت الدراسة إلى أن تبنى القادة سلوكيات نرجسية لتحقيق مصالحهم الشخصية، يؤدي ذلك إلى زيادة العدوان التنظيمي والإنحراف في مكان العمل الذي يؤدي في النهاية إلى زيادة مستويات العداء في مكان العمل.

رابعاً : مناقشة الدراسات السابقة.

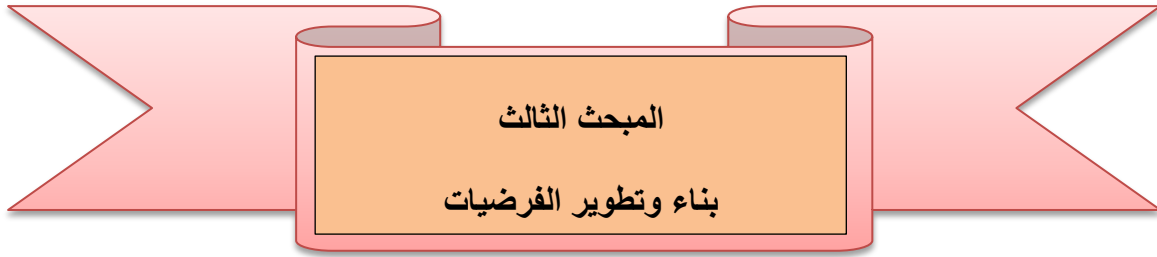
- أ. أن المتغيرات التي اعتمدت في الدراسات السابقة قد تم تطبيقها في بيئات مختلفة وتعد بيئة الدراسة احدى هذه البيئات.
- ب. تم ربط متغيرات الدراسة الحالية مع متغيرات سلوكية متنوعة.
- ج. تنوع ادوار هذه المتغيرات فمرة تكون متغيرات معتمدة ومرة متغيرات مستقلة.
- د. تنوع المقاييس لكل متغير من المتغيرات ولم تقتصر على مقياس واحد.
- هـ. كان لمتغيري الأرغونوميك التنظيمي وحكمة القيادة تأثير ايجابي مع المتغيرات التي ربطت معها.

خامساً : مجالات الافادة من الدراسات السابقة.

- أ. اغنت هذه الدراسات التي اطلع عليها الباحث الجانب النظري من الدراسة.
- ب. ارشدت الباحث على مقاييس هذه المتغيرات من أجل قياسها.
- ج. ساعدت الباحث على اختيار البيئة المناسبة للتطبيق.
- د. لفتت نظر الباحث إلى اهمية هذه المتغيرات من خلال تأثيرها الايجابي على سلوك العاملين وصحتهم النفسية والجسدية.
- هـ. ساعدت الباحث على اختيار الأساليب الإحصائية ووسائل التحليل المناسبة.
- و. استفاد الباحث في صياغة مشكلة الدراسة وفرضياتها وبناء مخططها الفرضي.

سادساً: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

- أ. تم اختبار هذه المتغيرات في بيئة مهمة، وهي القطاع الصحي والذي يعد من القطاعات التي تلامس صحة وسلامة الافراد، قد منحها تميزاً عن نظيراتها من الدراسات في ذات الاختصاص العلمي.
- ب. أن الانموذج المقترح المتبنى في الدراسة الحالية المتضمن حكمة القيادة كمتغير معدل للعلاقة بين الأرغونوميك التنظيمي والانحراف في مكان العمل لم يختبر في دراسة سابقة وتبيان وجود كل متغير احصائياً في بيئة التطبيق قد حقق بعض التميز للدراسة الحالية.
- ج. تم اختبار تأثير حكمة القيادة في الحد من الانحراف في مكان العمل اذ لم يم اختباره في دراسات سابقة.
- د. انفردت الدراسة الحالية في اختبار تأثير بيئة الأرغونوميك التنظيمي بكل ابعاده وبيان اثره في كيفية الحد من الانحراف في مكان العمل.



توطئة :

إنّ الاستناد إلى نظرية تدعم الفكرة الحالية سواء بشكل جزئي أو كلي، سيساعد في بناء الفرضية اللاحقة خاصة في العلوم السلوكية التي تستند في أدلتها على اضاءات ونتائج من سبقهم، فمهما اختلفت العلاقة بين اي متغيرات فأنها تحتاج إلى تأطير نظري لكي يتم وضع الفرضية بشكل صحيح، والتي من الممكن أن تتحول فيما بعد إلى نظرية بعد إجراء المعالجات العملية لتبني على أساسها قاعدة عامة أو خاصة أو تُستخدم لحل مشكلة معينة، بناءً على ذلك يتناول هذا المبحث مخطط الدراسة الفرضي والأساس النظري لفرضيات الدراسة محددًا بالفرضيات الموضوعية ومقيداً بالندرة النسبية لبعض العلاقات أو الارتباطات بين المتغيرات على مستوى الدراسة الحالية.

أولاً: مخطط الدراسة

من أجل تمثيل المشكلة قيد البحث بشكل دقيق وواضح اتجه الباحث لبناء مخطط فرضي والذي يعد بناء فكري ومفاهيمي، بأعتبره مخطط مقترح يعتمد على طبيعة العلاقة بين متغيراتها الثلاثة والتي تمثلت بـ (الأرغونوميك التنظيمي، حكمة القيادة، الإنحراف في مكان العمل) وان ادوار هذه المتغيرات موضحة في الجدول (7).

جدول (7) ادوار متغيرات الدراسة

المتغير المعتمد	المتغير المعدل	المتغير المستقل	دور المتغير في الدراسة
الإنحراف في مكان العمل	حكمة القيادة	الأرغونوميك التنظيمي	اسم المتغير

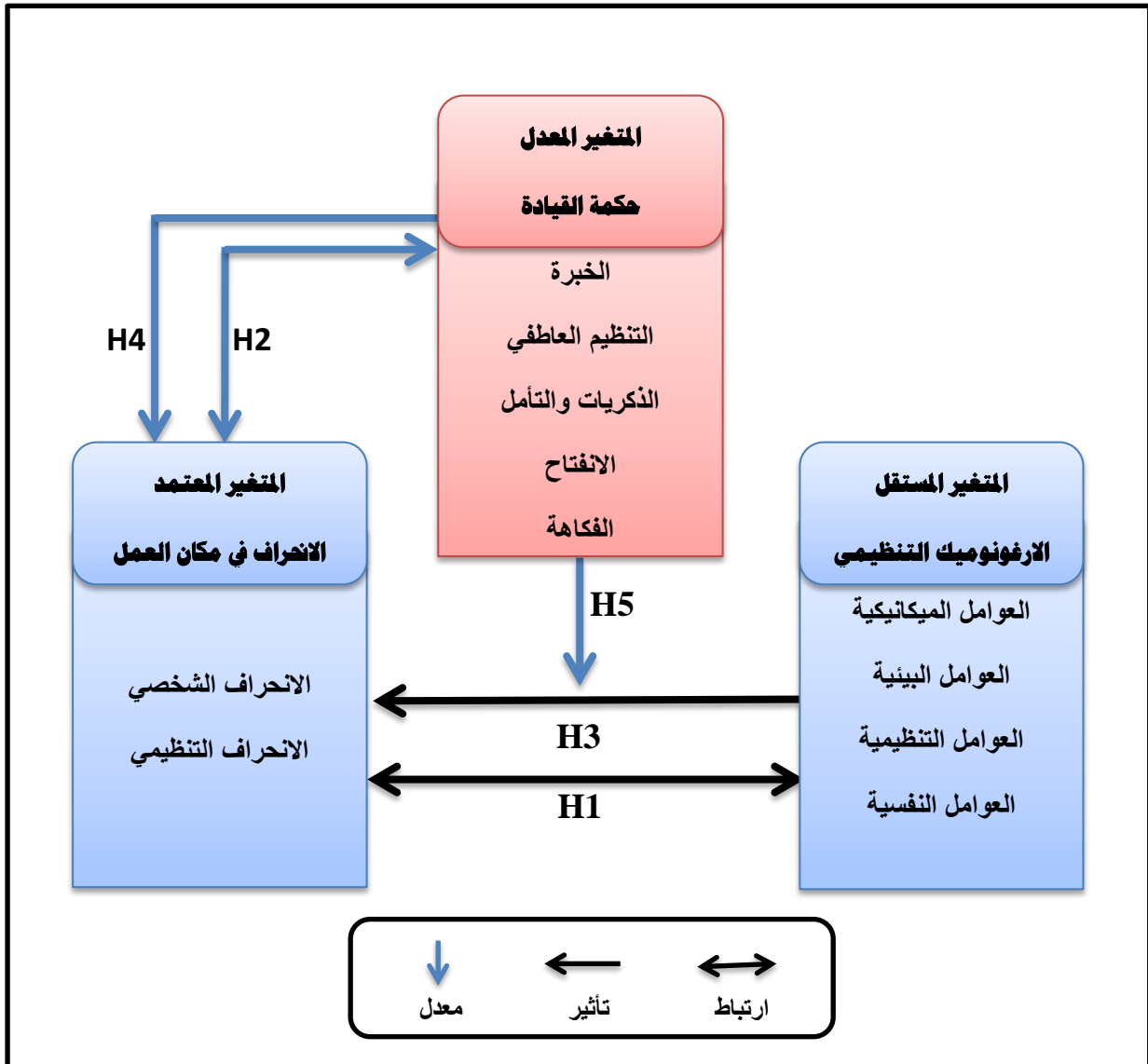
المصدر: اعداد الباحث.

إن المخطط الفرضي يقدم صورة واضحة عن فكرة الدراسة، ويبين طبيعة العلاقات بين متغيراتها، إذ تم تصميمه على وفق الادبيات العلمية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها، إذ جرى تطوير المخطط الفرضي للدراسة ليعكس طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد ومتغيرات الدراسة داعماً بذلك مشكلة الدراسة ومحققاً أهدافها ومصوراً فرضياتها ومنطقاتها الفلسفية والتي تنص على **حكمة القيادة كمتغير معدل للعلاقة بين الأرغونوميك التنظيمي والانحراف في مكان العمل** على مستوى المستشفيات الأهلية في محافظة بابل وكربلاء المقدسة، والباحث يهدف في عرض هذا المخطط إلى أن يكون مشتملاً لكل متغيرات الدراسة وبالتالي امكانية قياسه علاقات الارتباط والتأثير فيما بينها بصورة مفردة او اجمالية. ولفهم المخطط بشكل دقيق ومفصل يمكن أن ننظر اليه على انه يتكون من ثلاثة متغيرات متفاعلة :

1. **المتغير المستقل** : تمثل هذا المتغير بالأرغونوميك التنظيمي والذي اشتمل على أربعة أبعاد فرعية (العوامل الميكانيكية الحيوية، العوامل البيئية، العوامل التنظيمية، العوامل النفسية).
2. **المتغير المعدل** : تمثل هذا المتغير بحكمة القيادة والذي اشتمل على خمسة أبعاد فرعية (الخبرة، التنظيم العاطفي، الذكريات والتأمل، الانفتاح، الفكاهة).
3. **المتغير المعتمد** : تمثل هذا المتغير بالانحراف في مكان العمل والذي اشتمل على بعدين (الانحراف الشخصي، الانحراف التنظيمي).

واستناداً إلى ما سبق فإن الدراسة الحالية عبارة عن مخطط معدل يفترض بان العلاقة التأثيرية بين الأرغونوميك التنظيمي والانحراف في مكان العمل تتغير تبعاً للتغيرات الحاصلة في مستوى حكمة القيادة بأبعادها على مستوى المستشفيات الأهلية والشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للدراسة.

أما فيما يخص اتجاه حركة المخطط والتي هي المحدد الأساس لطبيعة واتجاه فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية والتي تتمحور على الفرضية (الخامسة) والتي تمثل مرتكز الدراسة الحالية والمقيدة لحركة المخطط، والذي اعتمد في بناءه على تمثيل الفرضيات الرئيسية فقط من أجل الوضوح في رسم العلاقة بين المتغيرات بحيث لا يتعارض مع اهداف هذه الدراسة .



شكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

المصدر/ من اعداد الباحث.

بناءً على ما تم ذكره، فإن اتجاه السهم (H_1) يشير إلى وجود علاقة ارتباط بين الأرغونوميك التنظيمي والانحراف في مكان العمل، ويشير (H_2) إلى وجود علاقة ارتباط بين حكمة القيادة والانحراف في مكان العمل، في حين يشير السهم (H_3) إلى تأثير الأرغونوميك التنظيمي في الانحراف في مكان العمل، ويتضح من السهم (H_4) تأثير حكمة القيادة في الانحراف في مكان العمل، أما السهم (H_5) فيشير إلى وجود تأثير معدل لمتغير حكمة القيادة في تعزيز العلاقة التأثيرية للأرغونوميك التنظيمي في الانحراف في مكان العمل.

ثانياً : بناء فرضيات الدراسة

تعد الفرضيات من اكثر المبادئ قبولاً في الدراسات العملية لان بناء الأسس الأولية للمتغيرات تستساغ إذا كانت مختبرة عملياً ليتم اثباتها بالفعل، وللتأكيد على صحة الفرضية يجب أن تأخذ التسلسل الصحيح من خلال الاستناد على فكرة معتمدة على حقائق معروفة ونظرية موثقة يستدل الباحث من خلالها على طبيعة العلاقة بين المتغيرات موضوع الدراسة، ليتم بعدها اثبات الافتراض او التنازل أمام الجدل العلمي ومن خلال تفسير مدعوم بأدلة حقيقية وواقعية والذي يتخذ كأساس للعمل، فهي (الفرضية) عبارة عن تلخيص موجز تنبأ الباحث بنتائج الدراسة، وهي نظام التفكير الذي يحتوي على التخمينات ، والتي قد تكون مدعومة أو لا تدعمها النتائج، من خلال اختبارها بأفضل ما يمتلكه الباحث من قدرات وتقنيات لأنه يمثل جوهر الطريقة العلمية، لذلك وللوقوف على طبيعة العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة الحالية ومحاولة الإجابة عن تساؤلات الدراسة سيتم عرض الأساس النظري للفرضيات وكما يأتي :

1- العلاقة بين الأرغونوميك التنظيمي والانحراف في مكان العمل.

أشارت الأبحاث أن الافراد الذين يعملون في بيئات غير مريحة، تظهر عليهم حالة من القلق، والتي تتجلى في سلوكيات غير مقبولة وتشير الأدلة ايضاً إلى أن ظروف العمل التي تتطلب مهاماً بدنية عالية تؤدي إلى مزيد من التغيب عن العمل وانخفاض الأداء الوظيفي (Fritzsche et al., 2014: 149). وتشير أغلب الدراسات بان عدم تنفيذ مبادئ الأرغونوميك بشكل صحيح في أماكن العمل سيؤدي إلى اجهاد العاملين، ويؤدي الإجهاد إلى مشاكل صحية كثيرة (Makhbul & Idrus, 2009:13). مما يجعلهم يمارسون سلوكيات سلبية كالجدال مع الآخرين، والسلوك العدواني، وإلقاء اللوم على الآخرين أو الإدارة، والتغيب عن العمل (Mojoyinola , 2008 :347). فالأرغونوميك يحول دون وقوع الأحداث غير المرغوبة لأنه تعزز حياة العمل ويقلل دوران العاملين والتغيب عن العمل (Rajini & Gomathi , 2018:1102). واكد (Gupta & Beehr ,1979: 374) بأن الاجهاد يخلق موقفاً ضاراً في بيئة العمل لذلك سيحاول الفرد تجنبها كون منظمة العمل ضارة به وهذا ما يدفعه لممارسة مجموعة من السلوكيات السلبية كدوران العمل، التغيب، التأخير، الاستقالة أو أي طريقة أخرى. كما كشفت الدراسات بان الظروف البيئية غير الملائمة تؤدي إلى السلوك العدواني (Lima & Coelho, 2018:91). وقد تؤدي الضغوط نتيجة بيئة العمل غير الملائمة إلى عدم التركيز في العمل وصعوبة اتخاذ القرارات والقلق والعدوانية (Mohamad et al., 2015 :65). ويعد الأرغونوميك أداة مهمة في تحفيز العاملين على

العمل وزيادة كفاءة العمل، فضلاً عن ذلك، فإن الأروغونوميك يُمكن العاملين من العمل بشكل أكثر راحة وبأقل جهد، ويؤدي التطبيق الصحيح للأروغونوميك أيضاً إلى انخفاض كبير في الحوادث والأمراض المهنية (Çeven & özer, 2013 :64).

أن اهتمام المنظمة بعوامل الأروغونوميك التنظيمي يؤدي إلى بناء تصور ايجابي لدى العاملين بان المنظمة مهتمة بهم مما يزيد من الدعم التنظيمي المتصور، وأظهرت نتائج الدراسات بأن الدعم التنظيمي يرتبط سلباً بالإنحراف في مكان العمل، هذا لان اعتقاد العاملين بان جهودهم مدعومة من قبل المنظمة، يمنعمهم من أن يجربوا جهودهم ومن ممارسة سلوكيات منحرفة في أماكن عملهم في المقابل، عندما يكون لدى العاملين دعم تنظيمي منخفض، فمن المرجح أن يجربوا جهودهم وينخرطوا في سلوكيات منحرفة (Chin et al., 2019:48). وبذلك فالأروغونوميك التنظيمي قادر على تعزيز رضا العاملين وتحسين ظروف عملهم وبالتالي فإن شعورهم بالرضا من خلال اهتمام الإدارة بتحسين ظروفهم سيمنعهم من ممارسة السلوكيات المنحرفة في بيئة العمل (Ahmed & Shaukat, 2018 :1).

واكد (Gandomi & Zardushtian , 2021:207) بان الأروغونوميك طور من أجل زيادة صحة وسلامة ورفاهية الموارد البشرية ومنع التغيب والإرهاق في العمل. لأنه يسهم في تحسين بيئة العمل، وكذلك تحسين الاتصالات بين العاملين والقادة والمديرين وهذا كله يسهم في الحد من ممارسة الإنحراف من قبل العاملين (Privitera,2020: 1265). والتحسينات التي يقوم بها الأروغونوميك تسهم في التقليل من اضطرابات الجهاز العضلي المرتبطة بالعمل وتقلل الغيابات وبالتالي، يسهم تصميم العمل الجيد في الحفاظ على قدرة للعاملين (Fritzsche et al ., 2014: 149,150) . وان بيئة العمل شديدة الإجهاد يمكن أن تؤدي إلى حدوث مشكلات صحية عقلية وجسدية، مما يؤدي بالتالي إلى زيادة ضغوط العمل (Omar et al., 2020 : 70,71).

وبناءً على ما تقدم يمكن عرض الفرضيات الآتية:

H1 : توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الأروغونوميك التنظيمي والإنحراف في مكان العمل. ومن هذه الفرضية تنبثق أربعة فرضيات فرعية:

- أ- الفرضية الفرعية الأولى : (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين العوامل الميكانيكية الحيوية والإنحراف في مكان العمل).
- ب- الفرضية الفرعية الثانية : (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين العوامل البيئية / مكان العمل والإنحراف في مكان العمل).
- ج- الفرضية الفرعية الثالثة : (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين العوامل التنظيمية والإنحراف في مكان العمل).

د- الفرضية الفرعية الرابعة : (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين العوامل النفسية والانحراف في مكان العمل).

H3 : يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية للأرغونوميك التنظيمي في الانحراف في مكان العمل. ومن هذه الفرضية تنبثق اربعة فرضيات فرعية:

- أ- الفرضية الفرعية الأولى : (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعدها العوامل الميكانيكية الحيوية في الانحراف في مكان العمل).
- ب- الفرضية الفرعية الثانية : (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعدها العوامل البيئية في الانحراف في مكان العمل).
- ج- الفرضية الفرعية الثالثة : (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعدها العوامل التنظيمية في الانحراف في مكان العمل).
- د- الفرضية الفرعية الرابعة : (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعدها العوامل النفسية في الانحراف في مكان العمل).

ويوضح الشكل (2) العلاقة بين الأرغونوميك التنظيمي والانحراف في مكان العمل.



الشكل (2) العلاقة بين الأرغونوميك التنظيمي والانحراف في مكان العمل.

المصدر: من اعداد الباحث

2- العلاقة بين حكمة القيادة والانحراف في مكان العمل.

ادرك اصحاب العمل في جميع انحاء العالم ضرورة ايجاد طرق وحلول لمعالجة السلوكيات المنحرفة سواء بشكل كلي او جزئي، وان احد الاركان التي يتطلب توافرها على مستوى المنظمة لتحقيق هذا الغرض هو أسلوب القيادة الذي يمارس في تلك المنظمات، وتعد حكمة القيادة من الأساليب المهمة التي تسهم في القضاء على هذا النوع من السلوك. وأن حكمة القيادة تعزز الأشكال الإيجابية للقيادة لأنها موجهة نحو رفاهية وتنمية الاتباع والمنظمات (Greaves et al., 2014 : 336). وتتطوي حكمة القيادة على تعزيز رفاهية الافراد وتحسن جودة الحياة وتحقق أفضل العلاقات (Thomas et al., 2017 : 71). ويسعى القادة الحكماء إلى إصدار أحكام وقرارات جيدة تعزز نجاح جميع العاملين، فهم يدعمون الآخرين، ويوحدون الافراد، ويساهمون في ازدهار الإنسان من خلال إبراز أفضل ما في الافراد، بينما يفعل القادة الحمقى والسامون العكس، وإن الدعم المحسوس من القائد الحكيم، بدوره، يزيد من التزام العاملين بأهداف المنظمة ونجاحها، ويخلق هؤلاء القادة مناخاً آمناً نفسياً حتى لا يخاف العاملون من

الانتقام أو السخرية إذا أعربوا عن معارضتهم أو قدموا اقتراحات إبداعية (, Ardel & Sharma 2021:7-8). وفي المنظمات تسعى القيادة الحكيمة إلى تفضيل رفاهية الآخرين على رفاهيتهم الشخصية (Govindji, 2014: 22).

والقائد الحكيم يمتلك القدرة على حل المشكلات من خلال ما يمتلك من القدرات الفكرية وكذلك من خلال اهتمامه بالآخرين (Webster , 2010 : 71). والحكمة تعطي القادة القدرة على استخدام المعرفة والمهارة من أجل الصالح العام من خلال غرس القيم الإيجابية لدى العاملين (Karami ,2020:242). وقد اشار (Claire et al.,2014:335) بان القيادة التي تتمتع بالحكمة تعمل على تمكين العاملين وبالتالي ترسخ شعورهم بالملكية مما يقودهم إلى امتناعهم عن ممارسة سلوكيات منحرفة في مكان العمل. و اشار البعض بان القيادة التي لها سمة الحكمة تستطيع أن تؤثر في سلوكيات العاملين من خلال مواقفهم الاخلاقية التي تعزز مواقف العاملين مما تؤدي إلى اتخاذ سلوكيات ايجابية في مكان عملهم (Weaver et al.,2014:100). فالقائد الحكيم له دور محوري في فهم السلوك الأخلاقي في الأعمال، فهو يعزز السلوك الأخلاقي للعاملين وكذلك يمنع سوء السلوك الأخلاقي (Bostanli & Habisch ,2023:115). ويعد التواصل الواضح بين القادة والتابعين وسيلة في غاية الأهمية من أجل بناء مناخ أخلاقي داخل المنظمة فالتواصل يعد الأساس لخلق الثقة بين القائد والتابعين، فالحكماء مؤهلين للتعامل مع الآخرين، ومهتمين برفاهية انفسهم والآخرين والمجتمع، ويمتلكون المعرفة الكافية ومهارات تقديم المشورة، خلق بيئة يكون فيها العمل الجماعي أكثر فعالية.

وبناءً على ما تقدم يمكن عرض الفرضيات الآتية:

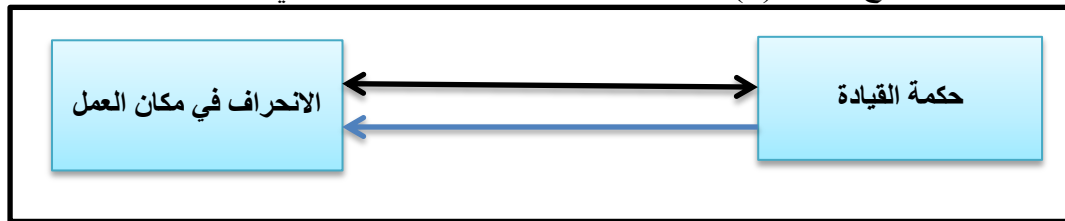
H2 : توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين حكمة القيادة والانحراف في مكان العمل. ومن هذه الفرضية تنبثق خمسة فرضيات فرعية:

- أ- الفرضية الفرعية الأولى : (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الخبرة والانحراف في مكان العمل).
- ب- الفرضية الفرعية الثانية : (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين التنظيم العاطفي والانحراف في مكان العمل).
- ج- الفرضية الفرعية الثالثة : (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الذكريات والتأمل والانحراف في مكان العمل).
- د- الفرضية الفرعية الرابعة: (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الانفتاح والانحراف في مكان العمل).
- هـ- الفرضية الفرعية الخامسة : (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الفكاهة والانحراف في مكان العمل).

H4 : يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لحكمة القيادة في الانحراف في مكان العمل. ومن هذه الفرضية تنبثق خمسة فرضيات فرعية:

- أ- الفرضية الفرعية الأولى : (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعده الخبرة في الانحراف في مكان العمل).
- ب- الفرضية الفرعية الثانية : (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعده التنظيم العاطفي في الانحراف في مكان العمل).
- ج- الفرضية الفرعية الثالثة : (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعده الذكريات والتأمل في الانحراف في مكان العمل).
- د- الفرضية الفرعية الرابعة : (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعده الافتتاح في الانحراف في مكان العمل).
- هـ- الفرضية الفرعية الخامسة : (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعده الفكاهة في الانحراف في مكان العمل).

ويوضح الشكل (3) العلاقة بين حكمة القيادة والانحراف في مكان العمل.



الشكل (3) العلاقة بين حكمة القيادة والانحراف في مكان العمل.

المصدر: من اعداد الباحث

3- الدور (المعدل) لحكمة القيادة في العلاقة بين الأروغونوميك التنظيمي والانحراف في مكان العمل.

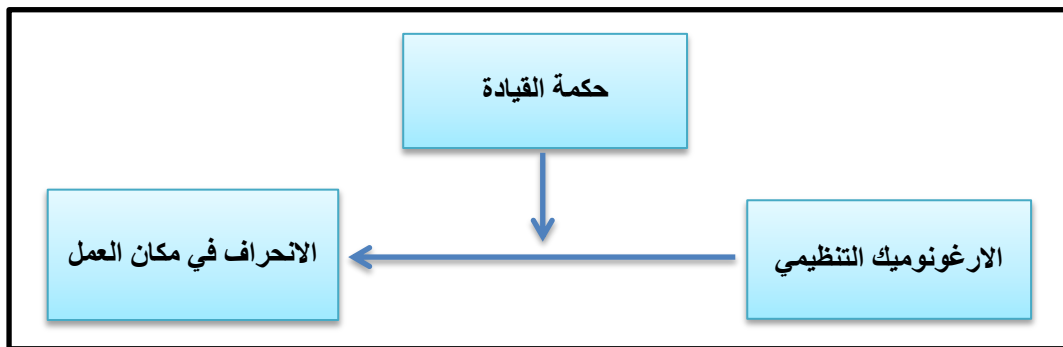
توضح نظرية المعاملة بالمثل أن السلوكيات تتبادل بين الافراد من حيث السلوك الإيجابي والسلبي، فعندما يتلقى العاملون معاملة سلبية من المنظمة أو زملاء العمل، فقد يستجيبون للموقف من خلال معاملة المنظمة أو زملاء العمل بنفس الطريقة، فمثلاً يعد الدعم التنظيمي جزءاً مهماً من العلاقة الاجتماعية المتبادلة بين العاملين وأرباب العمل، وبناءً على قاعدة المعاملة بالمثل، فإن الدعم التنظيمي ينتج إحساساً بمسؤولية العاملين تجاه المنظمة وهذه المسؤولية تعزز التزام العاملين تجاه المنظمة، فبمجرد أن يشعر الموظفون أن منظماتهم مهتمة بهم ستحفزهم على عدم الاشتراك بالسلوكيات المنحرفة، من ناحية أخرى، فإن العاملين الذين يعملون بجد ويبدلون جهوداً إضافية ولكنهم لا يتلقون أجوراً ومكافآت مرضية، قد يحفزهم ذلك على ممارسة سلوكيات منحرفة لجذب انتباه المنظمة (Chin et al.,2019: 29,30). فالقائد الحكيم يقوم بخلق فرص بينه وبين العاملين للتعلم من بعضهم البعض وذلك بتبادل المعرفة، وبناء علاقات جديدة من خلال التفاعلات، وفهم وجهات نظر واحتياجات الآخرين من أجل المشاركة في خلق حلول قوية وذات مغزى (Govindji, 2015: 29). وينظر الأتباع إلى سلوكيات القادة الحكماء على انها تسترشد بمعايير أخلاقية عالية وتنسم بالعدالة والصدق والنزاهة في التعامل مع الأتباع، ونتيجة لذلك، فإن

هؤلاء القادة قادرون على تحفيز القيم المشتركة بين أتباعهم من خلال الشفافية والإيجابية والمعايير الأخلاقية العالية، والنتيجة هي أن الأتباع لديهم الدافع لإظهار سلوكيات إيجابية ولديهم شعور بقيمة الذات والالتزام بالمثل (Wang et al., 2014:7). إذ يمكن للقادة التأثير على سلوك أتباعهم من خلال استخدام أساليب مختلفة لإدارة الآخرين، إذ تشير الأبحاث إلى أن القيادة هي أحد العوامل التنظيمية التي تعتبر محددًا رئيسيًا للالتزام التنظيمي فالروابط بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي راسخة تشير الدراسات التجريبية والتحليلية إلى أن التابعين الذين يعملون مع القادة التحويليين هم أكثر التزاماً بمنظمتهم ويظهرون سلوكيات انسحاب أقل، ويمكن للقادة التحويليين تحفيز وزيادة حافز التابعين والالتزام التنظيمي من خلال حل المشكلات بشكل إبداعي وفهم احتياجاتهم (Keskés , 2014 :37,38). ويعد دعم المشرف مؤثرًا ويمكن أن يقلل من تأثير الضغوط النفسية ونوايا العاملين للانحراف، وقد تؤدي العلاقات الإيجابية بين القادة والمرؤوس ومراقبة أعباء العمل إلى تقليل التوتر وتزيد من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي تجاه المنظمة.

وبناءً على ما تقدم يمكن عرض الفرضية الآتية:

H5 : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير حكمة القيادة في العلاقة بين الأرغونوميك التنظيمي والانحراف في مكان العمل.

ويوضح الشكل (4) العلاقة بين الأرغونوميك التنظيمي والانحراف في مكان العمل من خلال الدور المعدل لحكمة القيادة.



شكل (4) العلاقة بين الأرغونوميك التنظيمي والانحراف في مكان العمل الدور المعدل لحكمة القيادة.

المصدر: من اعداد الباحث

الفصل الثاني... الأسس المنهجية والفكرية

لمتغير اتجاه الدراسة

المبحث الأول: الأرغونوميك التنظيمي.

المبحث الثاني: حكمة القيادة.

المبحث الثالث: الإنحراف في مكان العمل.

المبحث الأول

الأرغونوميك التنظيمي : تأطير فكري

توطئة :

حظي موضوع بيئة مكان العمل باهتمام كبير من قبل الكتاب والباحثين والمهتمين به لما له من تأثير كبير على نفسية العاملين وسلوكهم وادائهم وإنتاجيتهم، إذ يمكن أن يؤدي الافتقار إلى الراحة بسبب تأثير بيئة مكان العمل إلى خفض الأداء الوظيفي والانتاجية التنظيمية، وتشير مراجعات الأدبيات إلى أن بيئة مكان العمل المريحة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء الوظيفة. لذا يعد الأرغونوميك التنظيمي أحد أفرع العلوم الحديثة التي تعنى بالتفاعل الصحي الآمن بين العنصر البشري والعناصر الأخرى في مكان العمل. ولمعرفة ما هو الأرغونوميك التنظيمي سيتم تأطيره فكرياً وفقاً للفقرات الآتية:

أولاً: الأرغونوميك بين النشأة والظهور والتطور المعرفي:

مر الأرغونوميك بمراحل نشوء وتطور وارتقاء على يد أشخاص ومنظمات، منذ نشأته على يد العالم والفيلسوف البولندي (Wajech Jastrzetwski,1857) والذي يعد أول من استخدم مصطلح (Ergonomics) في كتابه (Précis D'ergonomie ou de la Science Du Travail) الذي اطلق عليه "علم العمل" إذ تناول علاقة الانسان بمحيط عمله (العبيدي ، 2010:30)، ولم يتم ملاحظة ذلك حتى ترجمة الكتاب من اللغة البولندية إلى الانجليزية عام 1997 (Khattak,2021: 3). ومصطلح الـ (Ergonomics) مشتقة من الكلمتين اليونانيتين ergon وتعني (العمل) و nomos وتعني (القواعد) مركزاً بذلك على العاملين في بيئة عملهم وكيفية جعل مكان العمل أفضل ما يمكن (Helander , 2021: 9; Şahin & Top , 2008 : 1; Dul & Weerdmeester , 1997: 953). وأشار (عبد الرحمن، 2010:72) بأن المصطلح ظل مجهولاً تقريباً حتى عام 1949 عندما استخدم العالم البريطاني (Murrell) كلمة (Ergonomics) وأكد اشتقاق الاسم من اللفظتان اليونانيتين (Nomos,Ergon). وفي الاتجاه ذاته أكد (Salvendy & Gavriel ,2012:4) بأن المصطلح استخدم حديثاً في منتصف القرن الماضي كعلم تطبيقي وتكنولوجي من قبل العالم (Murrell) والذي قام بتأسيس جمعية أبحاث الأرغونوميك، ومنذ ذلك الوقت ظهر المصطلح باعتباره علم تطبيقي.

وبينت (سليماني، 2021:285) بان الأرغونوميك أستخدم لدراسة العوامل الإنسانية في البيئة الصناعية في الاجتماع الذي عقد بجامعة أكسفورد لعدد من الباحثين أوكلت إليهم مهام علمية أثناء الحرب بهدف تقييم مدى نجاح او فشل تدخلاتهم العلمية في ظروف الحرب، وفي عام 1950 حصلت الموافقة على اعتماد مصطلح الأرغونوميك لتغطية النشاطات المختلفة التي كان الباحثون يقومون بها من أجل ايجاد افضل الطرق لتكيف العمل مع الانسان، كما تم تأسيس جمعية العوامل البشرية في امريكا، وفي نفس الفترة تكاتفت جهود (Faverge, Leplat, Guiguet) من أجل الوقاية من الحوادث وتوفير ظروف عمل افضل للعاملين. وفي الاتجاه نفسه أشارت (محروس، 2011:32) إلى تأسيس جمعية الأرغونوميك البريطانية سنة 1952 والتي تكونت من أعضاء باختصاصات متنوعة شملت علم النفس وعلم الأحياء وعلم وظائف الأعضاء وغيرها ، وقد ضمت الجمعية عند انشائها عدداً من المصممين الذين اهتموا بالأرغونوميك منذ الوهلة الأولى .

وتشير أغلب الدراسات إلى أن الأرغونوميك علم انشأ منذ الحرب العالمية الأولى لتحسين ظروف العمل في الحرب، لأنها تعد من الموضوعات التي يجب اعطاؤها قدرأ كافيأ من الاهتمام لما لها من دور كبير في تحسين بيئة وظروف العمل وبما يتلاءم مع خصائص وقدرات العاملين (عوجان، 2019:21). وبين (السمان والسماك، 2012:16) بان مراحل نشأة الأرغونوميك يمكن تقسيمها إلى ثلاثة مراحل هي :

1. **المرحلة الأولى:** بدأت في عام 1815 عندما نظم اصحاب المهن في انكلترا مؤتمرا من أجل تحسين ظروف العمل نتيجة المعاناة التي يعاني منها العاملين في الصناعة وفي تلك الفترة لم توجد اي مبادرة لدراسة تأثير ظروف العمل على اداء العاملين.
2. **المرحلة الثانية:** هي المرحلة التي لم يراعي فيها العلماء عند قيامهم بتصميم وتطوير نظم جديدة العاملين الذين يستخدمونها، وتبين بعد ذلك ضرورة تصميم النظم والمنتجات بطريقة تأخذ بنظر الاعتبار العوامل البشرية والبيئية من أجل أن تستخدم بشكل فاعل.
3. **المرحلة الثالثة:** في هذه المرحلة وفي عام 1949 عقدت وزارة الدفاع البريطانية اجتماع في جامعة اكسفورد حيث دعت الباحثين من مختلف العلوم والذين لديهم اهتمام بالأداء البشري، وقد تم اختيار المصطلح اليوناني (Ergonomics)، وتم تأسيس أول رابطة لبحوث الأرغونوميك في انجلترا ، تمثل حالياً أكثر من 40 دولة عضو (Jabbour, 2011:54-55).

كما اشارت الدراسات إلى أن التاريخ الحديث للأرغونوميك نشأ خلال الحرب العالمية الثانية (12 : Sarbat & Tasan, 2020). باعتباره مجال متعدد التخصصات يوحد المعرفة من مجالات الطب وعلم النفس والهندسة والانثروبولوجيا، ولا بد من الإشارة إلى أن صناعة الأسلحة تعد من المستفيدين

الأوائل منه، وبعد الحرب تم الاستفادة منه بشكل كبير في مجالات الانتاج المدنية (Jabbour, 2011:54-55). وقد أدت الطبيعة المتغيرة للعمل والمجتمع، وانتشار التحديات العالمية المعقدة، إلى زيادة الحاجة إلى تطبيق انظمة الأرغونوميك (Salmon et al., 2020:1).

واشار بعض الباحثين بانه على الرغم من أن جذور الأرغونوميك تعود إلى أوائل القرن العشرين، فقد تم تطويره بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة لضمان أن العمل و عدد العمل تكون مكيمة للإنسان حتى يتمكن من القيام بعمله بصورة فعالة وأمنة ومريحة (محمد، 2012:22). فضلا عن ذلك أن تركيز الأرغونوميك انتقل خلال كل عقد في القرن الماضي على مجال معين، وكما موضح في الجدول (5) (Jafari Roodbandi et al ., 2021: 3).

جدول (8) اهتمامات الأرغونوميك للمدة من (1950-1990)

ت	السنة	الاهتمام
1.	1950	الأرغونوميك العسكرية
2.	1960	الأرغونوميك الصناعية
3.	1970	الأرغونوميك للمنتجات الاستهلاكية
4.	1980	التفاعل بين الانسان والحاسوب وبيئة العمل البرمجية
5.	1990	الأرغونوميك المعرفية والأرغونوميك التنظيمية

Sours: Helander, M. G. (1997). "Forty years of IEA: some reflections on the evolution of ergonomics." *Ergonomics*, 40(10), 952-961.(p:960).

وقد أسهمت الأحداث خلال الحرب العالمية الأولى والثانية في تكوين الأرغونوميك حيث كان من الضروري تصميم الوسائل التقنية للقتال بشكل يزيد من كفاءة استخدامها، أي تقلل من عدد الأخطاء أثناء الاستخدام، لهذا الغرض تم الاستعانة بالخبراء الذين كانت مهمتهم حل هذه المشكلات عن طريق تطبيق الحلول المريحة (1 : 2017 , Zunjic). كما اشار (Karwowski , 2005: 436) بان الأرغونوميك كنظام علمي واسع النطاق يشمل جميع النشاطات البشرية، بما في ذلك العمل والترفيه والتفكير والتفاني، فنظام الأرغونوميك يشجع على اتباع نهج شامل محوره الانسان لتصميم انظمة العمل حيث يأخذ بعين الاعتبار العوامل المادية والمعرفية والاجتماعية والتنظيمية والبيئية وغيرها.

ولذلك تمت صياغة المصطلح باعتباره مصطلح جامع لجميع المعارف المتعلقة بالعامل البشري، إذ يأخذ في الاعتبار عوامل مثل حجم الجسم والعمر والجنس وهي عوامل ذات صلة بالتصميم المريح، ضمن الأرغونوميك وبيئة مكان العمل، وبالتالي فالعمل الذي يتكيف مع العاملين ذا أهمية كبيرة لاحتياجات الانسان وظروفه (Färm & Roos, 2016 : 16).

من خلال ما تم عرضه اعلاه يتبين أن تاريخ الاهتمام بالأرغونوميك كتطبيق وليس كمصطلح يعود إلى العصور الحجرية القديمة عندما كان الانسان يصنع ادواته وآلاته المتمثلة بالرماح والسيوف والسكاكين لتناسب حجمه وقبضة يده وطوله، وهذا ما بينته التنقيبات الاثرية التي قام بها الاثريون وما نلاحظه اثناء زيارتنا للمتاحف والمعابد الأثرية. أما في العصر الحديث فيعود تطبيق الأرغونوميك إلى الدراسات الأولى التي قام بها الباحثون بخصوص تأثير الحركة والضوء ووضع الجلوس على إنتاجية العاملين.

في حين أن ظهور الأرغونوميك كمصطلح فيعود إلى العالم والفيلسوف البولندي (Wajeich Jastrzetwski) سنة (1857) وهذا ما اكده أغلب الباحثين الذين كتبوا عن الأرغونوميك، أما اول من استخدم هذا المصطلح فهو العالم البريطاني (Murrell) سنة 1949، والذي قام بتأسيس جمعية ابحاث الأرغونوميك، ومنذ ذلك الوقت ظهر المصطلح باعتباره علم تطبيقي. إذ توجه الباحثون إلى دراسة هذا المفهوم وبيان مدى اهميته واهدافه وتأثيره على الافراد العاملين والمنظمة. وفي ظل تداخل العلوم الانسانية مع العلوم التطبيقية وتعدد الحياة الاجتماعية ظهر منهج الأرغونوميك ليتولد منها مدخل يجمع بين العلوم فيجمع بين طبياته دراسة المكونات المادية والبشرية في بيئة العمل داخل منظومة ارتباطية تتسجم فيها المكونات مع بعضها البعض.

ثانياً: مفهوم الأرغونوميك التنظيمي

تعددت الكلمات والمسميات والمصطلحات التي تناولها الباحثين في التعبير عن هذا الحقل المعرفي فمصطلح الأرغونوميك (ergonomic) لم يكن هو المصطلح الوحيد الذي تم استخدامه، فهناك مفاهيم اخرى استخدمت بالتبادل إلى حد ما وبصورة مرادفة للتعبير عن هذا المفهوم مثل هندسة العوامل البشرية (human factors engineering)، العوامل البشرية (human factors)، الهندسة البشرية (human engineering)، هندسة الأداء البشري (human performance engineering)، هندسة علم النفس (engineering psychology)، وعلم النفس للعوامل البشرية (human factors psychology)

والارغونوميا والارجونوميس وعدد من المصطلحات الاخرى (: Al Samaan & Alobaidi , 2013) .(139).

وفي السياق ذاته أشار (Salleh & Sukadarin, 2018 :1-2) بأنه تم توحيد مصطلح العوامل البشرية ومصطلح الأرغونوميك كمرادف له منذ فترة طويلة، وأصبح بالإمكان الجمع بينهما الان ويمكن رؤية ذلك بشكل واضح، حيث تم الاعتراف بمصطلح العوامل البشرية والأرغونوميك من قبل منظمة الأرغونوميك في المملكة المتحدة كأقدم هيئة مهنية. وتجدر الإشارة إلى أن مصطلح العوامل البشرية يستخدم بشكل شائع في الأمريكيتين، في حين أن مصطلح الأرغونوميك يستخدم في أوروبا (, Zunjic 2 : 2017). وعلم النفس التطبيقي في المملكة المتحدة، والتكنولوجيا الحيوية في الدول الاسكندنافية، وعلم الفسيولوجيا في ألمانيا (Çeven & özer, 2013 :64). واكد (Färm & Roos, 2016 :16) بانه في بعض الأحيان يتم الخلط بين الأرغونوميك وبيئة العمل على الرغم من أن الأرغونوميك مفهوم أوسع بكثير حيث يشمل المصطلح الجوانب المعرفية والتنظيمية والنفسية لبيئة العمل.

وفي ضوء التسلسل الزمني للمفهوم يُمكن عرض بعض المفاهيم الخاصة بالأرغونوميك التنظيمي لكشف حالة التطور التي اكتنفت المفهوم وحسب آراء رواد الفلسفة التنظيمية الذين اغنوه ببحوثهم، فقد عرف (Wilson,2000: 560) الأرغونوميك التنظيمي بانه العلم الذي يعنى بالفهم الأساسي للسلوك والأداء البشري في النظم الاجتماعية التقنية المتفاعلة، وتطبيق هذا الفهم لتصميم التفاعلات في سياق الإعدادات الحقيقية. في حين يؤكد (Martin et al.,2011:316) بان الارغونوميك مسؤول عن تصميم وتقييم المهام والوظائف والمنتجات والبيئات والانظمة لجعلها متوافقة مع قدرات واحتياجات وقيود الافراد (Martin et al.,2011:316). واكد (Dul,2003:1-4) بان الأرغونوميك هو العلم الذي يدرس التفاعل بين الانسان والبيئة الفنية والتنظيمية المصممة ويسهم بتحقيق الأهداف الإقتصادية للمنظمة من خلال زيادة انتاجية العاملين وبالتالي يمكنه تخفيض التكلفة، فالوعي المتزايد بأهمية الافراد لنجاح المنظمات يعني أن الأرغونوميك يمكن أن يكون له قيمة استراتيجية لإدارة المنظمات وازداد بان الأرغونوميك تتعامل بشكل أساسي مع تقليل المشكلات بدلاً من تعظيم الفرص.

والتعريف هذا يشير إلى أن للأرغونوميك هدف اجتماعي يتمثل برفاهية العاملين وهدف اقتصادي يتمثل بأداء النظام الكلي؛ فالأرغونوميك تراعي الجوانب الجسدية والنفسية للأفراد؛ وتبحث عن حلول في المجالات التقنية والتنظيمية (Dul&Neumann,2009:745). وبين عدد من الباحثين بان الأرغونوميك التنظيمي يعد نظام لا بد من تطبيقه في كل المنظمات (Salmon ؛Dul & Weerdmeester ,2008 :1) لان الأرغونوميك يدرس العلاقة بين الانسان (et al., 2020 :1; Boatca & Cirjaliu , 2015 : 56).

وبيئة عمله وبهذا المعنى، فإن مصطلح الأرغونوميك لا يغطي فقط البيئة المحيطة التي يعمل فيها ولكن أيضاً أدواته ومواده وأساليب العمل وتنظيمها، للفرد ضمن مجموعة العمل (Meena et al.,2011: 247). فالأرغونوميك التنظيمي يدرس القدرات والقيود السلوكية والنفسية للإنسان، وبالتالي تصميم بيئات عمل جديدة أو تعديل البيئة الحالية لان المبدأ الأساسي للأرغونوميك هي متطلبات العمل والتي يجب ألا تتجاوز قدرات العاملين وامكانياتهم لضمان عدم تعرضهم لضغوط العمل التي يمكن أن تؤثر سلباً على سلامتهم وصحتهم وكذلك انتاجية المنظمة (Jaffar et al.,2011:89-90).

ويرى (مباركي، 2012: 32) بان الأرغونوميك التنظيمي يعد تخصص ضروري لدفع عجلة التنمية، كما انه علم متعدد التخصصات. إذ انه يهتم بتحسين النظم الاجتماعية التقنية، بما في ذلك الهياكل التنظيمية والسياسات والعمليات وتشمل المجالات الرئيسية التالية : كالاتصالات، وإدارة موارد الافراد، تصميم العمل، تصميم أوقات العمل، العمل الجماعي، التصميم التشاركي، بيئة العمل الاجتماعية، العمل التعاوني، نماذج العمل الجديدة، الثقافة التنظيمية، المنظمات الافتراضية، العمل عن بعد، إدارة الجودة (Boatca & Cirjaliu,2015: 16) وتناول (Bau et al ., 2012a: 2817; Kingsley, 2012: 54) مفهوم الأرغونوميك التنظيمي وعرفاه بالعلم الذي يركز على ضمان تكيف بيئة العمل مع مواهب وقدرات ومهارات وحدود الافراد، من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية، والتحسين المستمر. فالأرغونوميك يركز على الانظمة التي يحدث فيها تفاعل بين الافراد وبيئتهم من أجل تحسين رفاهية العاملين واداء المنظمة (Nunes,2015:4). ووفقاً لجمعية الارغونوميك الدولية فإن الأرغونوميك، تشمل العوامل المادية والمعرفية والاجتماعية والتنظيمية والبيئية وغيرها من العوامل ذات الصلة بهدف فهم التفاعلات بين البشر والعناصر الأخرى للنظام (2: Ehrensberger-Dow et al.,2016).

وفي السياق نفسه وصف (Sharma &Gupta,2017:1) بانه نظام معقد لأنه يربط بين البشر والعناصر الأخرى لمكان العمل فهو مجال يدير المبادئ والأساليب والتقنيات لتصميم مكان عمل من أجل تحسين انتاجية الافراد. إذ انه يهتم بشكل كبير بالبنية التنظيمية، وقواعد العمل ومختلف الإجراءات، ومن أهم اهتماماته أيضاً الاتصال والجماعة، وتصميم مختلف الأشكال الجديدة للعمل (ريمة، 2017: 23). ووصف (الزاملي و محسن، 2018: 11) الأرغونوميك التنظيمي بالميدان الذي يسعى للاستفادة من نتائج عدة علوم من أجل تكييف الآلات وبيئة العمل للإنسان لجعله أكثر راحة ونتاجية، وتظهر أهمية هذا العلم في انه يسعى إلى تحقيق الأمن العام للفرد في جميع الميادين، ويؤمن للعاملين الراحة والرضا. وعرفه (Çelebi , 2018: 84) بنهج علمي يتعلق بتقييم التفاعل بين الانسان والأشياء في بيئة الأعمال من أجل توفير أعلى ناتج في عملية انتاج السلع والخدمات. أما جمعية الأرغونوميك الدولية فقد عرفت

الأرغونوميك التنظيمي بانه تخصص علمي يهتم بفهم التفاعلات بين البشر والعناصر الأخرى للنظام، والمهنة التي تطبق النظرية والمبادئ والبيانات والأساليب للتصميم من أجل تحسين رفاهية الانسان وأداء النظام بشكل عام (Yang , 2019: 3). واطاف (Shah & Vyas,2019: 99) بان الأرغونوميك التنظيمي تعني ببساطة الوظيفة المناسبة للشخص. وهذا التعريف يركز على تقييم وتصميم بيئات العمل وطرق العمل والمعدات لتمكين العاملين من أداء مهامهم بشكل فعال وموثوق وآمن (Norton et al., 2021:4). ومن ينظر للأرغونوميك التنظيمي من الزاوية النفسية والاجتماعية يعرفه بالعلم الذي يصمم العلاقة بين الانسان والآلة والبيئة بأفضل طريقة مع مراعاة الخصائص النفسية والاجتماعية والمادية للفرد العامل، من خلال تكيف العمل وبيئته مع الفرد (Polat et al., 2021: 61).

واكد عدد من الباحثين بان الأرغونوميك التنظيمي يشمل فروعاً مختلفة من العلوم، مثل علم النفس والهندسة والميكانيكا الحيوية والتصميم الصناعي وعلم وظائف الأعضاء والانثروبولوجيا، ويأخذ الأرغونوميك في الاعتبار القدرات والقيود البشرية من أجل تعزيز جودة الأداء البشري والكفاءة وتوفير السلامة والراحة والرضا للمستخدمين (Jafari Roodbandi et al., 2021: 3). فالأرغونوميك يعتمد على تطبيق المبادئ النفسية والفسولوجية عند تصميم المنتجات والعمليات والانظمة (Khani- 2 : 2021). وعلم الأرغونوميك يعمل على تصميم البيئات وترتيبها بأفضل طريقة ممكنة وذلك من أجل الحصول على أعلى كفاءة من العاملين في بيئات العمل (Polat et al., 2021: 61). واكد (Muzammil et al.,2021: 201-202) بان استخدام مبادئ الأرغونوميك التنظيمي يسهم في معالجة المشكلات المتعلقة بالقوى العاملة وذلك من خلال الحفاظ على الحالة الجسدية والعقلية للعاملين في حالة جيدة لان الأرغونوميك التنظيمي تأخذ في الاعتبار الهياكل التنظيمية والسياسات والعمليات لتحسين رفاهية الافراد وأداء النظام العام مما يؤدي إلى زيادة الانتاجية بسبب نظام العمل المنسق. لان الأرغونوميك يؤثر في بيئة عمل المنظمة لانه مجال جديد يتغير باستمرار وبالتالي يؤثر على الأداء التنظيمي (Makhbul et al.,2022:158). و يهتم بكيفية تفاعل العاملين مع منظماتهم وبيئتهم والتكيف معها وكذلك يهتم بتحسين النظم الاجتماعية والتقنية (Ehrensberger-Dow et al ., 2016: 2).

من خلال ما تقدم نرى بان الأرغونوميك تعني علم العمل وبيئته، وهي علم يفحص تكيف البيئة مع قدرات الافراد وتفاعلهم معها، اي التحليل العلمي للعلاقة بين الافراد وبيئة عملهم وهو مجال متعدد التخصصات يستفيد من مبادئ علم النفس وعلم وظائف الأعضاء وعلم الاجتماع والميكانيكا الحيوية، وتتمثل أغراضه الرئيسية في حماية صحة العاملين في مكان عملهم وزيادة كفاءة العمل.

وكذلك نجد أن الكتابات العربية التي كتبت في الأرغونوميك لم تتفق على لفظة موحدة يمكن استخدامها لهذا المفهوم على الرغم من انها قد اتفقت في الهدف والمقصد والغاية والطبيعة - فبعضهم أطلق عليه :هندسة البشر، وآخر أطلق عليه الهندسة البشرية، وثالث أطلق عليه الإرجونوميك، ورابع أطلق عليه اسم الإرجونوميا، ولعل هذا الاختلاف يرجع إلى أن أصل الكلمة غير العربية لذلك اختلفت الترجمات لها من حيث اللفظة أما الدراسات الأجنبية فتستعملها بصيغة الجمع وبناء عليه اختار الباحث الترجمة الحرفية للكلمة نظراً لأن أصلها غير عربي.

وعلى الرغم من تنوع وتعدد المعاني التي تناولت هذا المفهوم فأنها جميعاً تدور في فلك واحد وهو دراسة الانسان في بيئة عمله من أجل خلق حالة التوافق والمواءمة والانسجام بينه وبين تلك البيئة. ويتضح أن الأرغونوميك يركز على عدة محاور تتمثل في الأمان، والراحة، وسهولة الاستخدام، والانتاجية والأداء لإنجاز المهام بكفاءة واقتدار. ونستخلص من التعاريف الخاصة بالأرغونوميك بان أغلبها تركز على الاتي:

- 1- دراسة مشاكل العا في العمل نتيجة عدم الانسجام بين الافراد وبيئة عملهم.
- 2- تسليط الضوء على أن الأرغونوميك هو علم يهتم بدراسة الفرد داخل بيئة العمل.
- 3- أشارت أن الأرغونوميك هي مجال متعدد التخصصات يدخل فيه علم النفس والاجتماع والهندسة والطب.
- 4- تفاعل الانسان وتأثره بكل عناصر البيئة.
- 5- الانسان هو النقطة المركزية التي يركز عليها الأرغونوميك التنظيمي.

ويمكن تعريف الأرغونوميك ببساطة على انه علم دراسة العمل الذي يتعامل مع تصميم الوظيفة لتناسب العاملين، بدلاً من إجبارهم على ملاءمة وظائفهم.

ثالثاً : أهداف الأرغونوميك التنظيمي

اشارت الدراسات أن هدف الأرغونوميك التنظيمي هو مراعاة الخصائص البشرية في تصميم النظام (Wilson, 2000: 559). ووفقاً للوصف الرسمي المعتمد من قبل الرابطة الدولية للأرغونوميك، فأنها اشارت إلى أن هذا المصطلح يتعامل مع تصميم المنتجات والعمليات من أجل تحسين رفاهية الانسان فضلاً عن الأداء العام للنظام ويمكن اعتبار تحسين رفاهية الانسان هو الهدف الاجتماعي للأرغونوميك، وهو أمر مهم للزبائن والعاملين (Dul, 2003: 1). وهناك العديد من الاهداف للأرغونوميك التنظيمي فهو يسهم في زيادة السلامة، الموثوقية، تحسين قابلية الصيانة، تقليل متطلبات العاملين، تقليل متطلبات

التدريب، تحسين بيئة العمل، تقليل التعب والإجهاد البدني، سهولة الاستخدام، زيادة المظهر الجمالي، تقليل الخسائر في الوقت والمعدات، وزيادة الانتاج (Karwowski, 2005: 439). وفي السياق نفسه أكد (White, 2008: 24) بان هدف الأرغونوميك هو ازالة العوائق التي تحول دون الجودة والانتاجية وتحسين الأداء وصحة العاملين وسلامتهم وراحتهم من خلال تصميم المنتجات والمعدات والأدوات والانظمة والمهام والوظائف والبيئات وبما يتناسب مع العاملين.

ويرى (Dul & Weerdmeester, 2008 :1-3) بان الأرغونوميك التنظيمي يهدف إلى تصميم الأجهزة والانظمة التقنية والمهام بطريقة تؤدي إلى تحسين سلامة الانسان وصحته وراحته وأدائه وكذلك تهدف إلى تحقيق قيمة اجتماعية إذ انها تسهم في رفاهية الافراد داخل المنظمة، وتهدف إلى تحقيق قيمة اقتصادية من خلال تحسين اداء الافراد حيث يمكن أن يسهم الأرغونوميك في تقليل التكاليف بسبب المشكلات الصحية المرتبطة بالعمل والتي يمكن الوقاية منها من خلال تحسين ظروف العمل. وتحسين حياة الافراد لان الأرغونوميك يهتم بتطوير المعرفة حول القدرات البشرية والقيود والخصائص الأخرى (Hendrick, 2008: 418). فتصميم بيئة ملائمة يمكن العمل فيها بأمان وكفاءة دون إجهاد أو زيادة خطر الإصابة باضطرابات العضلات والعظام (Hurley, 2010 :1). وتعديل انظمة العمل لتتلاءم مع قدرات ومهارات الأفراد، بهدف تحقيق أداء فعال ومريح وآمن هو هدف آخر للأرغونوميك التنظيمي (Bau et al ., 2012a : 2818). وفي السياق ذاته اشارت الدراسات بان أهداف الأرغونوميك التنظيمي - الفاعلية والكفاءة والصحة والسلامة وسهولة الاستخدام - تتماشى بشكل وثيق مع أهداف التصميم من أجل الاستدامة البيئية (Thatcher , 2013 : 389).

والغرض الأساسي من الأرغونوميك التنظيمي هو زيادة كفاءة وسلامة العمل وتنظيم العمل بطريقة منهجية، للتأكد من أن الأدوات والآلات المستخدمة مناسبة لخصائص العاملين وكذلك ضمان سلامة العاملين لزيادة كمية ونوعية العمل المنجز (Çeven & özer , 2013 :65). من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية للمنظمة (Boatca & Cirjaliu, 2015: 54). وتكييف أماكن العمل والمعدات والمهام مع العاملين وتحسين أمنها وصحتها وراحتها وأدائها دون إجبار الشخص على التكيف مع المهمة (Carvalho, 2016 : 47). وأكدت (ريمة ، 2017 :20) بان الأرغونوميك التنظيمي يهدف إلى تحسين مؤشرات الراحة، وتوفير السلامة والأمن والوقاية من الحوادث والقضاء على الاخطاء المهنية في بيئة العمل، ويساعد في تسهيل التغيير التكنولوجي، إذ أن كل تغيير قد يترتب عليه مقاومة خوفا من عدم الانسجام والتكيف معه، لذلك فإن من أهداف الأرغونوميك التنظيمي تهيئة الافراد العاملين من الناحية التقنية والفنية لتجاوز هذه المشكلة من أجل تكيفهم مع المتطلبات الجديدة. وتحسين أداء العاملين في مكان

العمل (Olabode & Adesanya , 2017: 817). ووضح (Rajini & Gomathi,2018:1102) بان الأرغونوميك التنظيمي يضمن أن يعمل العاملين بأمان، وبالتالي ضمان راحة وصحة العاملين، وتدريب الافراد على استخدام مكان العمل والمعدات بشكل صحيح، وان يكونوا أكثر كفاءة في مكان عملهم. و اشار البعض بان دور وهدف الأرغونوميك التنظيمي واضح اذ يجعل أماكن العمل أكثر أمانا و انتاجية (5 : Thatcher et al ., 2018).

ووفقاً لجمعية الأرغونوميك الدولية، فإن الأرغونوميك التنظيمي يتعامل مع تفاعل البشر وعناصر النظام الأخرى، لذلك فهو يهدف إلى استخدام جميع الطرق والأساليب لتحسين رفاة العاملين وأداء النظام، لتجعل جميع عناصر النظام متوافقة مع احتياجات العاملين ورغباتهم وقدراتهم ومحدداتهم (Ahmed & Shaukat, 2018: 1). ولذا يمكن سرد الأهداف الرئيسية للأرغونوميك التنظيمي على النحو التالي : (84 : Çelebi , 2018).

1. تسهيل التفاعل بين المستخدم والآلة.
2. الوقاية من حوادث العمل المحتملة من خلال جعل عملية العمل أكثر أمانا.
3. التأكد من أن الأشياء تزيد من راحة العامل ورضاه وبالتالي تقلل من التعب الجسدي والعقلي للعاملين.

واشار (Prasetyo,2020:1857-1858) بان للأرغونوميك التنظيمي هدفان رئيسيان الأول هو تعزيز الفعالية والكفاءة التي يتم بها تنفيذ العمل، والهدف الثاني هو تعزيز بعض القيم الانسانية المرغوبة، بما في ذلك تحسين سلامة العاملين، تقليل التعب والإجهاد، زيادة الراحة، زيادة قبول المستخدم، زيادة الرضا الوظيفي. وتقليل الخطأ وتحسين أداء النظام وخلق بيئة عمل آمنة للعاملين (Privitera , 2020 : 1265). أي أن مهمة الأرغونوميك التنظيمي تتمثل في زيادة جودة أداء النظام وزيادة جودة حياة الانسان وتلبية الاحتياجات المتعلقة بتحديات الاستدامة (Jafari Roodbandi et al., 2021:4). وهناك اهداف اخرى رئيسة للأرغونوميك التنظيمي تتمثل بزيادة الانتاجية وتعزيز السلامة والراحة وتقليل الأخطاء البشرية (3-2 : Khani-Shekarab , 2021). في حين اشار اخرون بان الهدف من تطبيق الأرغونوميك التنظيمي هو فهم وتحسين الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي وأداء النظام (Salmon et al., 2020 :1). ومن أجل الحصول على أعلى كفاءة من العاملين في بيئات العمل، يجب تصميم هذه البيئات وترتيبها بأفضل طريقة ويعد علم الأرغونوميك التنظيمي هو الأفضل لتوفير هذا الترتيب (Polat et al.,2021: 61-62). اذ يقوم بإنشاء بيئة صحية آمنة، من أجل زيادة الانتاج والحفاظ على صحة العاملين (Şahin & Top,2021:5). واکد(Kingsley,2012:15) بان الأرغونوميك التنظيمي يأخذ في الاعتبار أن

تكون عناصر مكان العمل الرئيسية مثل: محطات العمل وأجهزة الكمبيوتر والكراسي والإضاءة ومستوى الضوضاء ودرجة حرارة مكان العمل وما إلى ذلك مريحة ومناسبة للعاملين، والهدف هو تحسين الانتاجية وتعزيز رضا العاملين وصحتهم وسلامتهم. لان الأرغونوميك التنظيمي يركز على تحسين أساليب العمل، وتوزيع عبء العمل وطريقة توزيع العمل، من خلال إضفاء الطابع الانساني على العلاقات وفهم أسباب عدم الرضا بين العاملين (De Oliveira et al., 2013 : 7).

من خلال ما تقدم يمكن تحديد اهم الاهداف التي يركز عليها الأرغونوميك التنظيمي :

1. تحسين مستوى راحة العاملين وذلك من خلال تحسين ظروف العمل وتجنب حوادث العمل وتقليلها من أجل سلامة العاملين واستثمار الوقت وطاقة الافراد والآلات.
2. تحسين طرق العمل وتغييرها لتتلاءم مع العاملين من خلال تصنيع الادوات والآلات وتكييفها مع امكانات العاملين من خلال دراسة كل ظروف العمل وبالتالي زيادة رضاهم عن العمل.
3. الهدف الاساسي الذي يركز عليه الأرغونوميك هو الانسان من خلال تجنب المواقف غير الآمنة وغير الصحية وغير المريحة وغير الفعالة في العمل من خلال مراعاة القدرات الجسدية والنفسية وامكانات العاملين.
4. يهدف الأرغونوميك ايضاً إلى كسب رضا العاملين وتقليل اصاباتهم وتقليل الاخطاء في العمل وازالة الهدر ومصادر الارهاق والتعب وتحسين استخدام مكان العمل وتحسين أداء العاملين في مكان العمل.
5. أن الأرغونوميك التنظيمي يعمل على تحسين التفاعل بين بيئة الانسان والآلات والمعدات، وهي المكونات الأساسية الثلاثة في عملية الانتاج، لصالح العاملين من أجل تحقيق الأهداف التي ذكرناها أعلاه.

رابعاً : اهمية الأرغونوميك التنظيمي

أن العوامل الإقتصادية تحفز الإدارة على اجراء تحسينات مناسبة في مكان العمل، إذ يجب على الإدارة أن تركز على توفير أفضل الظروف في مكان العمل، لان الموارد البشرية هي العامل الرئيسي الذي يقود النجاح في المنظمة، فرفاهية الانسان في مكان العمل هي مصدر قلق متزايد في مجتمع المعرفة ويعد الأرغونوميك هو العلم الذي يضم مجموعة من التخصصات العلمية لتصميم وتقديم حلول تنفيذ الانظمة والعمليات والآلات والمنتجات لذلك يعمل الأرغونوميك التنظيمي كمحرك رئيسي لمنظمة صحية ومزدهرة في البيئة الاجتماعية والإقتصادية في الوقت الحاضر (Boatca & Cirjaliu ,2015:54).

فالأرغونوميك قادر على تعزيز رضا العاملين والانتاجية والأداء العام ويعمل أيضاً على تحسين ظروف العمل، خاصة في المهن التي لا تتطلب الحركة إذ يميل العاملون إلى العمل في وضع واحد لساعات (Ahmed & Shaukat, 2018:1). وأشار (Broday, 2020:12) إلى أن الأرغونوميك يحد من إصابات العضلات والعظام، ويعمل على تقليل وقت وتكاليف الإنتاج. ويقلل من استهلاك طاقة العاملين ويعظم انتاجية وكفاءة وفعالية الموارد البشرية أثناء عمليات وانشطة العمل التي يشاركون فيها وضمان تكيف بيئة العمل مع مواهب وقدرات ومهارات وحدود العاملين (Boatca & Cirjaliu, 2015:54). وفي الاتجاه نفسه اشار (Khattak, 2021: 6) بان من اهتمامات الأرغونوميك التنظيمي هو اجراء تعديلات على الأشياء التي يستخدمها العاملين ووضعيات الجسم، من أجل الحصول على بيئة عمل أفضل. في حين ركز (Thatcher , 2013: 390-391) على أن الأرغونوميك يساعد في تقليل الاثار البيئية السلبية. وفي الصدد ذاته نلاحظ أن أهم مساهمة للأرغونوميك التنظيمي هي التركيز على السياق الذي يحدث فيه الأداء البشري، والذي يتضمن تأثير التكنولوجيا، والأهداف المتنافس، والمفاضلات التي تحدث داخل المنظمات (Cohen,2011:29). كما اكد (Sharma & Gupta,2017:2) بانه يجب تطوير الأرغونوميك التنظيمي لأنه يعمل على زيادة الانتاجية لجميع العاملين دون التأثير على صحتهم. لانه يهتم بتحديد التفاعلات بين العاملين وعناصر النظام، وتطبيق الأساليب لتحسين أداء ورفاهية العاملين (Khani-Shekarab, 2021: 2).

ويرى (Makhbul et al.,2022:158) بان للأرغونوميك تأثير كبير على تحسين ممارسات العمل والسلامة والصحة المهنية وعلى اداء المنظمة. فالأرغونوميك يوفر أرضية مشتركة للعمل والتعاون الإداري بين العاملين والمديرين، من خلال خفض التكاليف وتحسين الانتاجية، وسهولة استخدام الأدوات والمعدات، و تحسين جودة حياة العمل (Khayal, 2019:77). ويمكن أن يكون له تأثير إيجابي في تقليل العبء المعرفي المرتبط بالعمل (Ehrensberger-Dow et al.,2016:11). وتصميم وتعديل مكان العمل لتحسين رفاهية العاملين وكذلك تحسين الأداء التشغيلي (Faez et al.,2021: 2). في حين ذهب البعض بان الأرغونوميك كان سبباً لزيادة الانتاجية وتحسين جودة المنتجات وجودة حياة العاملين (Carvalho,2016:48).

واكد (Dul,2003:4-5) بان للأرغونوميك تأثير اجتماعي واقتصادي في المنظمات، وذلك بتحفيز العاملين من خلال تحسين ظروف العمل، والحصول على مكاسب مالية نتيجة تحفيز العاملين. ويُمكن الأرغونوميك المنظمات من وصف وتحليل سلوك العاملين والفرق والانظمة الاجتماعية التقنية بشكل مفيد (Salmon et al.,2020:1-2). وكذلك يساعد على إيجاد طرق لإبقاء العاملين منتجين وفعالين وآمنين

أثناء أداء مهامهم، من خلال جعل المهمة مناسبة للشخص، بدلاً من جعل الشخص يتكيف مع المهمة (White , 2008: 24). وأشار (Duran et al., 2019 : 49) بأنه في أماكن العمل الحالية، يتم إعداد بيئات عمل أكثر راحة في ضوء التقنيات والمعلومات الجديدة على أساس أفكار وتوقعات العاملين، إذ يواجه معظم العاملين في عالم الأعمال بعض المشكلات من حيث بيئة العمل وظروفه، وهذه المشكلات تؤثر سلباً على الصحة الجسدية والعقلية ونتاجية العاملين لهذا السبب، يجب ترتيب بيئة العمل وظروفه بطريقة تناسب العاملين وان يتم انجاز العمل بشكل مريح. وفي السياق نفسه اكد (Gandomi & Zardushtian ,2021:20) بان الارغونوميك طور لزيادة صحة وسلامة ورفاهية الموارد البشرية ومنع التعب والإرهاق في العمل، وتعزيز الانتاجية الوطنية والنمو الإقتصادي. وقد ثبت أن تطبيق الارغونوميك يمكن العاملين من المساهمة بشكل إيجابي في حل المشكلات في بيئة العمل، وتحسن الجودة والانتاجية وظروف العمل (Helali et al.,2008:159-160). والارغونوميك يركز على الانظمة التي يحدث فيها تفاعل بين العاملين وبيئتهم من أجل تحسين رفاهية العاملين والأداء العام للمنظمة (Nunes , 2015:892-893).

ويساعد الارغونوميك التنظيمي على فهم آليات تأثير الإجهاد المهني المرتفع، ويعطينا الأدوات اللازمة لتطبيقها من أجل تحسين بيئة العمل والاتصالات بين العاملين والقادة والمديرين (Privitera , 1265 : 2020). إذ تدعم نظرية الارغونوميك التنظيمي تطوير انظمة العمل التي تكمل السلوك البشري (Schutz et al.,2007:1452). ويأخذ الارغونوميك في الاعتبار العوامل المادية والمعرفية والاجتماعية والتنظيمية والبيئية والعوامل الأخرى ذات الصلة لتعزيز تصميم وتقييم المهام والوظائف والمنتجات والبيئات والانظمة من أجل جعلها متوافقة مع احتياجات وقدرات وقيود العاملين (International Ergonomics Association ,2017). ومن وجهة نظر الرابطة الدولية للارغونوميك، يسهم خبراء الارغونوميك في تصميم وتقييم المهام والوظائف والمنتجات والبيئات والانظمة من أجل جعلها متوافقة مع احتياجات وقدرات العاملين (Karwowski , 2005 : 438). إذ يؤدي خبير الارغونوميك دوراً مهماً في مساعدة العاملين (Falzon , 2005 :3). لانهم يصمموا يعدلوا الانظمة من أجل تعزيز السلامة والصحة والراحة والأداء، بما في ذلك الانتاجية والجودة (Berlin , 8 : 2011). وأشارت الدراسات إلى وجود مجموعة من الفوائد الملموسة للارغونوميك التنظيمي منها انها تعبر عن اهتمام الإدارة بالقوى العاملة، وزيادة ولاء العاملين والتزامهم وارتفاع سلوك المواطنة الصالحة، وتحسين صورة المنظمة، وعلاقات مجتمعية أفضل (Raolji et al.,2018:5080). والشكل (5) يوضح اهمية الارغونوميك.



شكل (5) منافع الأرغونوميك التنظيمي

المصدر : من اعداد الباحث

وتأسيساً على ما تقدم فإن أهمية الأرغونوميك يرتبط بفهم الأداء وتحسينه لتعزيز الكفاءة والانتاجية وفي النهاية يهتم بصحة الفرد ورفاهيته وتعزيز بعض القيم الانسانية المرغوبة في عملية الانتاج مثل الامن والصحة والسلامة والرضا عن العمل، من أجل تحسين الأداء العام للنظام وهو يعتبر هدفاً اجتماعياً (رفاهية الانسان) وهدفاً اقتصادياً (أداء النظام العام) وهذا يعني أن الأرغونوميك يمكن أن يؤدي دوراً مهماً في المساعدة على الانتقال إلى التنمية المستدامة. وفي الواقع فإن قيمة الأرغونوميك يمكن أن تضيف قيمة إلى استراتيجية أعمال المنظمة للوصول إلى الهدف النهائي المتمثل في الربح، أو أهداف العمل الأخرى المرتبطة بمحركات الربح مثل تقليل التكلفة، والانتاجية، والجودة، وموثوقية التسليم أو الاستجابة لمتطلبات الزبائن والمرونة. وتتفق الدراسة الحالية مع الرأي القائل بان الأرغونوميك يهتم بتصميم التفاعل بين البشر ومكونات النظام الأخرى من أجل تحسين الصحة والسلامة والراحة والانتاجية والجودة وتقليل الخطأ البشري الناجم عن التصميم لان من اهداف الأرغونوميك هو تصميم الادوات والآلات وبيئة العمل لتتوافق مع العاملين.

خامساً: الآثار السلبية في عدم تبني الأرغونوميك التنظيمي

من الصعب على العاملين أن يكونوا منتجين في عملهم عندما يكون المكان الذي يعملون فيه غير مناسب من الناحية الجسدية والنفسية، إذ تؤثر بيئة العمل على كفاءتهم وادائهم وبالتالي تقلل من انتاجيتهم

(Olabode & Adesanya , 2017: 814). فضعف التوازن بين متطلبات المهمة والقدرة على العمل تؤثر سلباً على العاملين، ويعد الاجهاد احد العوامل السلبية التي تؤثر على العاملين جسدياً وعقلياً وتقلل مستوى انتاجيتهم مما يؤثر على رفاهية العاملين وعلى ربحية المنظمة (Panjaitan & Ali,2019). وأشار البعض بانه في الصناعات التحويلية التي ترتبط معظم الوظائف بأعباء عمل بدنية عالية قد يؤدي إلى ارتفاع نسبة التغيب عن العمل وانخفاض الانتاجية، وبالتالي من المهم تصميم بيئة العمل وفقاً لمبادئ الأرغونوميك لتجنب عوامل الخطر كرفع الاجسام الثقيلة ووضعيات الجسم غير المناسبة لمنع الاضطرابات العضلية الهيكلية والحفاظ على قدرة العاملين (Fritzsche et al.,2014:148).

واوضح (Khandan et al ., 2018 :24) بان عدم مراعاة مبادئ الأرغونوميك أثناء العمل تؤدي إلى مشاكل مختلفة في مناطق مختلفة من الجسم .وأظهرت الدراسات أن أماكن العمل سيئة التصميم يمكن أن تؤدي في كثير من الاحيان إلى ضعف جودة المنتج (Färm & Roos,2016 : 16). وتشير النتائج إلى أن ظروف العمل التي تتطلب مهاماً بدنية عالية تؤدي إلى زيادة التغيب وانخفاض الأداء الوظيفي، في حين الاهتمام بمبادئ الأرغونوميك سيققل اضطرابات الجهاز العضلي الهيكلي المرتبطة بالعمل وتقلل الغيابات، يساهم تصميم العمل الجيد في الحفاظ على قدرة العمل للعاملين وتحسين جودة الانتاج (Fritzsche et al., 2014:149-150).

وفي ضوء ما سبق يتضح أن عدم تبني مبادئ الأرغونوميك التنظيمي من قبل إدارة المنظمة سينتج عنه مجموعتين من الاثار السلبية، المجموعة الأولى تتضمن عدد من الاثار الجسدية التي سيتعرض لها العاملين منها الاضطرابات الجسدية التي تصيب العضلات والاعصاب وآلام العمود الفقري والرقبة وآلام العينين والمرفق وغيرها. أما المجموعة الثانية فتشمل الاثار النفسية التي تؤثر على سلوك العاملين منها التغيب والدوران وممارسة التمر سواء مع الزملاء او مع الزبائن او مع المسؤول المباشر او عدم القيام بالواجبات المطلوبة على اتم وجه.

سادساً: أبعاد الأرغونوميك التنظيمي

لم يتفق الباحثون على ابعاد الأرغونوميك التنظيمي إذ أن هنالك العديد من الابعاد التي تم استخدامها من قبل الباحثين فنجد (Makhbul et al., 2022 :164) حدد ستة أبعاد لقياس الأرغونوميك هي (الكرسي، تصميم مساحة العمل، التهوية، الاصوات، الإضاءة، ساعات العمل). أما (Polat et al., 2021: 81) فقد حدد (الصحة والسلامة المهنية، الظروف البيئية، العوامل النفسية، سلامة العاملين، البيئة الاجتماعية في مكان العمل، بيئة العمل) كأبعاد للأرغونوميك. في حين يرى (Gibová , 2021: 3) بان

هنالك مقياس اخر للأرغونوميك التنظيمي يتضمن الأبعاد التالية (دعم سير العمل، فرصة لمناقشة المشكلات، الاستقلالية في العمل، ضغط الوقت، وضوح المواعيد، التغذية الراجعة على الجودة).

وقد تبنت الدراسة الحالية مقياس (Coluci & Alexandre,2014) وذلك للأسباب التالية :

- أ- ملائمة المقياس مع البيئة الصحية.
 - ب- أغلب الأبعاد في هذا المقياس قد تم اعتمادها في المقاييس الأخرى.
 - ج- ركزت المقاييس الأخرى في الأغلب على الجانب المادي فقط واهملت الجوانب التنظيمية والاجتماعية والنفسية.
 - د- طبق هذا المقياس على عينة من العاملين في القطاع الصحي.
- وسيتم تناول هذه الأبعاد بشكل واسع وبشيء من التفصيل وكما يلي :

1- العوامل الميكانيكية الحيوية (Biomechanical factors)

أن العوامل الميكانيكية الحيوية تشمل وضعيات الجسم اثناء العمل، الحركات المتكررة، التصميم غير المناسب لمكان العمل، دفع ورفع أشياء ثقيلة، ورفع الذراع فوق مستوى الكتف، الوقوف أو الجلوس لفترة طويلة (Aksüt et al., 2020:171-176-177). واكد (Khandan et al., 2018 :24) بان الاوضاع غير الملائمة لجسم العاملين ورفع اجسام ثقيلة وحملها والانشطة ذات الحركات المتكررة تسبب اضطرابات عضلية، وازدادت بان آلام أسفل الظهر أو آلام الرقبة قد تؤثر سلباً في جودة حياة العمل، وواضح بان مشاكل الجهاز العضلي الهيكلي تظهر بشكل واضح بين الأشخاص في مختلف المهن، على سبيل المثال في الأماكن الصناعية والمنظمات وانظمة الرعاية الصحية. وبين (Coluci et al.,2009) بان الاضطرابات العضلية الهيكلية تعد سبباً مهماً لإعاقة العمل والتغيب عنه، وقد تؤدي عوامل أو مهام وظيفية معينة إلى زيادة الإصابة باضطرابات العضلات والعظام المرتبطة بالعمل، ومن بين هذه العوامل الحركات المتكررة، والمجهودات القوية، والعمل واقفاً، والضغط الميكانيكي في أجزاء معينة من الجسم (الأطراف العلوية)، والصدمات، والتعرض للبرد، والاهتزاز.

واشارت الدراسات بانه يجب الاهتمام والتركيز على قياسات ووضعيات جسم العاملين اثناء القيام بالمهام وبكافة الاوضاع سواء وضعيات الجلوس أو الوقوف أم كان العمل الذي يقوم به خفيف أو ثقيل، فضلاً عن الأدوات التي يتم استخدامها (العامري وتوماس،2012:345). ففي عام 2009 انفقت الشركات في الولايات المتحدة 15 إلى 20 مليار دولار أمريكي كتعويض عن الاضطرابات العضلية الهيكلية

المتعلقة بالعمل وتعتبر هذه تكاليف كبيرة وغير ضرورية بسبب سوء تصميم أماكن العمل، وأصبحت المهام المتكررة التي لا يمكن السيطرة عليها والرتيبة عبئاً بدنياً وعقلياً ثقيلاً على الأفراد العاملين (Färm & Roos, 2016:11-22).

من خلال ما تقدم يمكن النظر إلى العوامل الميكانيكية الحيوية بأنها تؤدي إلى حدوث الكثير من المشكلات الصحية للعاملين نتيجة عدم الاهتمام بتصاميم أماكن العمل وكذلك نتيجة قيام العاملين بحركات تؤثر على اجسامهم نتيجة لقيامهم بحمل اجسام ثقيلة او الوقوف او الجلوس لفترات طويلة في العمل. وبذلك تعرف العوامل الحيوية بأنها مجموعة من العوامل المرتبطة بالعمل التي تسبب اضطرابات عضلية هيكلية في جسم العاملين مثل رفع الاوزان الثقيلة ووضعيات الجسم غير المناسبة والوقوف او الجلوس لفترات طويلة والقيام بالحركات المتكررة، والتي لها اثار ضارة على عمل العاملين.

2- العوامل البيئية / مكان العمل (Environmental factors / workplace)

تعد بيئة العمل المادية احد العوامل البيئية وتتضمن العديد من الجوانب مثل الرطوبة والإضاءة وتصميم منطقة العمل والنظام الصوتي وما إلى ذلك، وتظهر الأبحاث أن بيئة العمل التي تتميز بالحرارة الشديدة والإضاءة الخافتة والمزدحمة يمكن أن تسبب إجهاد العاملين، ويمكن أن يؤدي الفشل في تنفيذ مبادئ الأرغونوميك في أماكن العمل إلى الاكتئاب والإرهاق البدني وضعف الانتاجية وانخفاض جودة المنتجات (Makhbul & Idrus,2009:13). اذ يمكن للعوامل البيئية مثل الضوضاء العالية والتهوية غير الصحيحة والإضاءة الخافتة او غير الكافية وأماكن العمل غير المريحة، أن تسبب ضغوطاً للعاملين وتلعب دوراً حاسماً في إثارة الإجهاد (Makhbul et al.,2022:158). إذ يرتبط الإجهاد والمخاطر الصحية في مكان العمل بالسياق الاجتماعي أو التنظيمي ويشمل ساعات العمل الطويلة، وعبء العمل الزائد، وضغط الوقت، والمهام الصعبة أو المعقدة، وقلة فترات الراحة، وقلة التنوع، وظروف العمل المادية السيئة (مساحة محدودة، ودرجة حرارة غير ملائمة، والإضاءة غير مناسبة) (Naveed & Ramakrishna , 2017: 882-883). وقد بينت الدراسات بأن المكونات المادية في بيئة العمل (مثل درجة الحرارة والضوضاء والتهوية والإضاءة) لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي في حياة العمل فإذا كانت هذه الظروف غير مناسبة فأنها تسبب اضطرابات نفسية وجسدية للعاملين (Kaynak & Ulugtekin , 2018 :319). وأشار (Appel-Meulenbroek et al., 2021 :1) إلى أن الضوضاء في العمل يمكن أن تؤدي إلى إجهاد العاملين، مما يجعلهم ينخرطون في سلوك انسحابي أو عدواني معادٍ للأشخاص الآخرين (Mojoyinola,2008:351). وفي السياق نفسه اكد عدد من الباحثين بان الضوضاء، الحرارة، الرطوبة، التهوية، والإضاءة، الألوان، والإشعاعات مثل (ألفا، بيتا، كاما والسينية)،

والمواد الكيماوية ونظافة مكان العمل، تؤثر على راحة وأداء العاملين ونتاجيتهم، وبينت الدراسات أن الضوضاء تعد من المصادر الأكثر تأثيراً على العاملين الذين يؤدون اعمالاً صعبة وتتطلب التواصل والكلام (العبيدي وعبد، 2019:147). واكتشف الأشخاص الذين يدرسون نظرية الألوان وعلم نفس الألوان أن الألوان المستخدمة في أماكن العمل يمكن أن تؤثر على الحالة المزاجية للأشخاص، على سبيل المثال يُعتقد أن اللون البرتقالي يثير مشاعر الجوع، وازدادوا بان كل الألوان لها معنى ويمكن ربطها ببعض الحالات المزاجية وردود افعالنا، وفي المجال الطبي، فأن للألوان أهمية كبيرة في الشفاء والراحة، وفي دراسات سابقة، وجد الباحثون أن استخدام الألوان الباردة يخلق بيئة هادئة ومريحة للمرضى والاطباء والعاملين (Babin, 2013:1).

واشارت (محروس، 2011:37) بان مكان العمل يجب أن يكون مريحاً، ولا بد من تهيئة مكان للجلوس أثناء توقف العمل، لان الوقوف فترة طويلة يسبب كثيراً من الإرهاق فتصميم مواقع العمل يستوجب الأخذ بنظر الاعتبار حالات الوقوف والجلوس المناسبة للفرد من أجل انجاز المهام الموكلة إليهم. وازداد (المهداوي، 2021: 40-41) بان مساحات العمل يجب أن تكون مرتبة ومناسبة لأبعاد جسم العاملين والمهام التي يقوم بها من أجل انجاز المهام المناطة بهم بشكل سهل وفعال وبدون عائق، إذ يجب توفير المساحة المكانية الكافية لتحركات العاملين، وان ترتب المعدات والاجهزة المستخدمة بطريقة مرنة تسمح بالحركة لتفادي حالات الارباك والاصابات الجسدية، ويرى مختصون أن درجة الحرارة العالية التي تتجاوز المعدلات الاعتيادية تؤدي إلى حالة التوتر في حين أن البرودة الشديدة تؤدي إلى فقدان العاملين القدرة على التركيز اثناء العمل.

وفي السياق ذاته توصلت دراسة (Dianat et al., 2016: 31) إلى تأثير العوامل البيئية بما في ذلك الضوضاء والإضاءة والحرارة على رضا العمال وادائهم الوظيفي المتصور والسلامة والصحة. فالعوامل البيئية السيئة تؤثر سلباً على الرضا الوظيفي للعاملين، وان عوامل الصحة النفسية الأكثر ارتباطاً بالظروف البيئية المادية هي التوتر والقلق (Çelebi , 2018 :86-87). كما أن كفاءة العاملين ستتأثر بشكل إيجابي من خلال توفير بيئة عمل مريحة ومناسبة تأخذ بنظر الاعتبار صحة وسلامة العمل، (Çetinkaya & Baykent , 2017:15). وبين (Çeven & özer , 2013 :66) بان حماية صحة العاملين تعتمد على تقنية الإضاءة الجيدة ، فالإضاءة الجيدة تعمل على تسريع الانتاج ، ومن ناحية أخرى تسبب الإضاءة غير المريحة مشاكل في العين والحوادث وإبطاء الانتاج وتقليل انتاجية العاملين، ويجب أن تكون الإضاءة مناسبة للوظيفة التي يقومون بها، ولا بد من الاشارة الا أن هناك علاقة وثيقة للغاية بين الإضاءة والكفاءة فالإضاءة الجيدة تعمل على زيادة الكفاءة.

واعتماداً على ما ذكر اعلاه نلاحظ أن العوامل البيئية الجيدة ستؤثر على رضا العاملين وبالتالي تؤثر على سلوكهم وادائهم ونتاجيتهم في العمل، في حين أن عدم الاهتمام بهذه العوامل من قبل المنظمة سينعكس بشكل سلبي على نفسية العاملين وسلوكهم وبالتالي تحدث سلوكيات منحرفة في العمل، وتعرف العوامل البيئية بأنها العوامل التي تخص كل أجواء العمل مثل : (الإضاءة، التهوية، الحرارة، المناخ، الضوضاء، الغبار، ترتيب فضاءات العمل، الاهتزاز).

3- العوامل التنظيمية (Organizational factors)

اشارت الدراسات إلى أن العمل لساعات طويلة بدون راحة مناسبة ستزيد من الاكتئاب وتؤدي إلى الإجهاد (Makhbul & Idrus, 2009:21). إذ يؤدي الإجهاد المطول إلى العديد من الآثار السلبية على الصحة المهنية، والتي ستؤثر على انتاجية المنظمات وقدرتها التنافسية ، ومن بين العوامل المسببة للتوتر لدى العاملين هي العوامل التنظيمية، فمثلاً الصراعات مع الزملاء والمدراء تؤدي إلى التوتر بين العاملين (Makhbul et al., 2022 :158). فالمنظمات تعتمد لبقاء موظفيها والحفاظ عليهم وكسب ولائهم على جودة حياة العمل التي توفرها، فالتعويض المناسب والعادل، وبيئة العمل الآمنة والصحية، وفرصة النمو والتطور المستمر، وفرصة استخدام القدرات البشرية، والتعاون والتكامل الاجتماعي في تنظيم العمل، والقانونية في بيئة العمل، والمساحة المناسبة في حياة العمل، والأهمية الاجتماعية لحياة العمل عناصر مهمة لجعل حياة العمل عالية الجودة (Naveed & Ramakrishna ,2017: 883) .

واكد (العامري و توماس،2012:346) بان للعوامل التنظيمية أهمية كبيرة، إذ يتم فيها تحديد عدد ساعات العمل، وفترات الاستراحة المسموح بها، وهل يتم اعتماد التناوب في العمل، وتحديد حاجة العاملين إلى التدريب، ووضع اليات وانظمة الاجور والحوافز. وفي الاتجاه نفسه اكد الباحثين بانه من الضروري تدريب العاملين لانه يساعدهم على اكتساب المزيد من المهارات التي تمكنهم من تحسين الجودة وتلافي الاخطاء وتأدية اعمالهم بصورة صحيحة منذ الوهلة الأولى (محروس،2011:37). و اشار (Aksüt et al., 2020:178) بان العوامل التنظيمية تتعامل مع الانظمة الاجتماعية والتقنية، بما في ذلك الهياكل التنظيمية والسياسات والعمليات وتشمل (الاتصال، إدارة موارد الافراد، تصميم مكان العمل، دراسة اوقات العمل، العمل الجماعي او التعاوني، العمل عن بعد، إدارة الجودة، التناوب الوظيفي، العمل الروتيني، فترات راحة غير كافية).

وهناك عوامل تنظيمية سلبية منها الاقتتار إلى دعم المشرف ويعد من أكثر العوامل التنظيمية السلبية وكذلك ثقافة مكان العمل كعامل تنظيمي سلبي ونقص دعم الزملاء في العمل والموارد المحدودة لأداء

العمل والصراع الشخصي مع الزملاء وساعات العمل الإضافية ونقص العاملين كل هذه العوامل تسهم في التأثير على سلوكيات العاملين (Edgelow et al., 2022:23). وأشارت دراسة (Adekanmbi & Ukpere, 2021: 505) بان هنالك علاقة بين العوامل التنظيمية (الثقافة التنظيمية والالتزام والدعم) وسلوكيات العاملين (سلوك المواطن التنظيمية والسلوك المنحرف في مكان العمل) اذ تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن تشجيع الثقافة التنظيمية الإيجابية والالتزام والدعم يمكن أن يزيد من سلوكيات المواطن ويقلل السلوكيات المنحرفة من خلال توجه العاملين بالتصرف بما يتماشى مع ثقافتها والتي تتطور بمرور الوقت، وايصال رساله إلى الافراد العاملين تفيد بان السلوكيات المنحرفة غير مسموح بها وبانها تفرض عقوبات شديدة عليها وبذلك يمكن للمنظمات أن تمنع السلوكيات المنحرفة.

وتعرف العوامل التنظيمية بانها وصف لمجموعة من العوامل التي تنعكس على انتاجية و طاقة و حياة الفرد سلباً أو ايجاباً وتتمثل في أسلوب الإدارة كالعدالة والتدريب، وتحديد المسؤولية، وعدد العاملين، والعمل بنظام التناوب، وساعات العمل والراحة.

4- العوامل النفسية (Psychosocial factors)

تمتلئ بيئة العمل في قطاع الخدمات بالإرهاق العاطفي والإجهاد وانخفاض مستويات الرضا مما يؤدي إلى ارتفاع معدل الاستنزاف لذلك، فسوء معاملة العاملين وإساءة معاملتهم يزيد من تدهور احترامهم لذاتهم وكفاءتهم الذاتية لذا فأن فرص تطوير الوظائف والبعد الاجتماعي الإيجابي والعمل الجماعي الجيد كلها عوامل مهمة واقية ضد الإجهاد (Naveed & Ramakrishna , 2017: 883). وقد درس الباحثون عوامل الخطر المرتبطة بالإجهاد مثل عبء العمل، وضغط الوقت، والمهام الصعبة، وفترات الراحة غير الكافية، والرتابة في أداء نفس المهام، وظروف بيئة العمل السيئة وكلها تؤثر على أداء العاملين (Zaidi et al., 2018 : 128). وأشار (Piko , 2006 : 311) بان العاملين في الرعاية الصحية معرضون بشكل كبير للإرهاق وتضارب الأدوار وعدم الرضا اذ يعانون من الإجهاد النفسي والعاطفي والجسدي وهذه الجوانب لها آثار سلوكية وصحية كبيرة على العاملين. ولكي يحصل العاملين على أقصى استفادة من عملهم، يجب أن تتكيف الأدوات والآلات التي يستخدمونها وبيئة العمل مع الخصائص الفيزيائية وأسلوب عمل العاملين بأفضل طريقة ممكنة، حيث ستتأثر الصحة الجسدية والنفسية للعاملين بشكل إيجابي، وبالتالي ستزداد انتاجيتهم لذلك يجب انشاء بيئات العمل وفقاً لعناصر الأرغونوميك (Polat et al., 2021: 62). كما أن الدراسات التي أجريت على العاملين في مجال الصحة، تبين أن الضغوطات في بيئة العمل تؤثر سلباً على الصحة الجسدية والعقلية ورضا العاملين، فالأعمال المجهددة والمتكررة في مكان العمل يمكن أن تؤدي إلى حدوث مشاكل صحية جسدية مثل

الصداع النصفي وتوتر العضلات ومشاكل النوم والتعب والمشكلات العقلية مثل القلق والعجز والاكنتاب وزيادة تعاطي الكحول والمواد المخدرة وعدم الرضا، ولوحظ ايضاً انها تسبب مشاكل مهنية واجتماعية مثل انخفاض الثقة، وانخفاض كفاءة العمل، والتغيب عن العمل، وضعف التواصل مع الاخرين (Solmaz & Solmaz, 2017: 153). وفي السياق ذاته اشارت الدراسات إلى أن العوامل الاجتماعية والنفسية السلبية تسبب ضغوطاً على الافراد العاملين ومن هذه الضغوط ما يلي: (محمود، 2013: 65).

- أ- عدم احساس الفرد بأهمية الدور الذي يقوم به.
- ب- ضعف او عدم المشاركة بأتخاذ القرار.
- ج- لا توجد استقلالية لدى الفرد العامل بممارسة الاعمال.
- د- غياب العدالة والانصاف في التعامل مع الافراد العاملين.

وتعرف البيئة النفسية والاجتماعية على انها العلاقة والتفاعل بين العاملين نفسياً واجتماعياً، فالدعم الاجتماعي من الزملاء والمديرين مهم للغاية، ويؤدي غياب الدعم إلى تفاقم الوضع عن طريق زيادة مخاطر المشكلات الجسدية والنفسية (Färm & Roos, 2016: 22). وأشار (Aksüt et al.,) (2020:171) بان الرضا الوظيفي المنخفض، وضعف دعم المشرفين وزملاء العمل هي عوامل غير محفزة للعاملين، في حين أن ظروف العمل المادية والإقتصادية والنفسية والاجتماعية المريحة؛ والبيئات الصحية، ومستويات الأجور، والضمان الاجتماعي، والتدريب المهني والعلاقات مع الزملاء تعد عوامل محفزة للعاملين فتحسين ظروف العمل تعطي نتائج إيجابية على انتاجية وربحية المنظمات والشركات، فضلاً عن جوانب اخرى مثل صحة الموظف ورفاهيته ورضاه (Doğru & Çakir, 2015 : 616).

أما الدراسة الحالية فتري بان الاهتمام بالعوامل النفسية من قبل المنظمات سيكون لها دور ايجابي على مستوى الفرد والمنظمة ، فعلى المستوى الفردي مثلاً يؤدي دعم العاملين من قبل الإدارة إلى زيادة رضاهم وبالتالي تحفيز السلوكيات الايجابية لديهم ،أما على المستوى المنظمة سيؤدي إلى تحسين صحة العامل ورفاهيته وزيادة الرغبة والالتزام بالعمل وبالتالي تحسين اداؤهم وزيادة انتاجيتهم. والعوامل النفسية هي مجموعة من العوامل الايجابية والسلبية التي تؤثر على الحالة النفسية للعاملين منها مثلاً عبء العمل، وضغط الوقت، والمهام الصعبة، وفترات الراحة غير الكافية، والرتابة في أداء المهام، وظروف بيئة العمل السيئة، وكلها تؤثر على اداء العاملين. وتعرف ايضاً بالعوامل الايجابية التي تشمل الاستعداد والتحفيز والاهتمام والرغبة بالعمل والموقف من العمل والمشاركة بأتخاذ القرارات، والشعور بالاستقلالية عند ممارسة الاعمال، والشعور بالمكانة والأهمية عند ممارسة الاعمال.

المبحث الثاني

حكمة القيادة : تأطير فكري

توطئة :

تحتاج المنظمات في القرن الحادي والعشرين إلى نوع مختلف من القيادات؛ لأنها أصبحت أكثر تعقيداً وتحدياً من أي وقت مضى. لذا تعد الحكمة في القيادة واحدة من المواضيع المهمة التي تحتاجها المنظمات؛ لأنها تجسد الأخلاق والانسانية تجاه الآخرين ولديهم رؤية واضحة لنتائج الأعمال، فالحكمة مهمة لقيادة المنظمات، ولا سيما في ظل المناخ الإقتصادي الحالي اذ يتطلب منهم اتخاذ قرارات تتلائم مع الوضع الإقتصادي المستجد حول النمو والتوجيه والأخلاق والاستدامة، الأمر الذي يتطلب الحكمة. ولفهم حكمة القيادة سيتم تأطيره فكرياً وفقاً لل فقرات الآتية :

أولاً: نشأة الحكمة ومعناها ومفهومها

أ- نشأة الحكمة

الحكمة كمفهوم يعود إلى أكثر من (3500 عام)، وقد صمدت عبر الزمن واستعملت في مختلف الثقافات وكان يُنظر إلى الحكمة على انها شكل أسمى للمعرفة البشرية وقمة للتميز البشري وتؤدي إلى مستويات عالية من الأداء وتعد طريقة نحو حياة أفضل، واستعملت للإشارة إلى فهم الذات والآخرين (Küpers , 2007 : 172). ونوقشت الحكمة في الحضارة الغربية والشرقية والبوذية واليونانية والهندية والإسلامية وتطور مفهومها بشكل كبير مع تطور المجتمعات، وأخذت الحكمة مكانة كبيرة في التراث العربي: فقد ورد المفهوم في القرآن الكريم، وفي السنة النبوية، وفي اللغة العربية، ليشير إلى العلم والتجارب والخبرة، وذكرت الحكمة في العديد من آيات القرآن الكريم منها قوله تعالى : (رَبَّنَا وَابْعَثْ فِيهِمْ رَسُولًا مِّنْهُمْ يَتْلُوا عَلَيْهِمْ آيَاتِكَ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَيُزَكِّيهِمْ إِنَّكَ أَنْتَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ) (البقرة، 129)، وقوله تعالى: (يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ) (البقرة ، 269)، وقوله تعالى: (وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ وَرَحْمَتُهُ لَهَمَّتْ طَائِفَةٌ مِّنْهُمْ أَنْ يُضِلُّوكَ وَمَا يُضِلُّونَ إِلَّا أَنْفُسَهُمْ وَمَا يَضُرُّونَكَ مِنْ شَيْءٍ وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا) (النساء ، 113)، ومنه قوله تعالى: (وَيُعَلِّمُهُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَالتَّوْرَةَ وَالْإِنْجِيلَ) (ال عمران ، 48). وعن النبي (صلى الله عليه وآله وسلم) قال: (كاد الحكيم أن يكون

نبياً) (ميزان الحكمة: 2/ 431)، وعن أمير المؤمنين عليه السلام قال: (الحكمة ضالة المؤمن فخذ الحكمة ولو من أهل النفاق) وفي كلمة أخرى قال: (فأطلبوها ولو عند المشرك تكونوا أحق بها وأهلها)، وفي الحديث له (عليه السلام) قال: (لا حكمة الا بعصمة). والحكمة مفهوم تم الاعتراف به وتسجيله في تاريخنا منذ العصور القديمة، وهي مشتقة من الكلمات الانجليزية القديمة wis (من اليقين، التأكيد) و dóm (النظام الأساسي، الحكم، القضاء) (Mitchell, 2016 : 1). وقد ظهرت الحكمة في الأساطير اليونانية باسم آلهة الحكمة والحرب والفنون في حين ظهرت لاحقاً في الأساطير الرومانية باسم مينيرفا، إلهة الحكمة، أما الإغريق فقد فرّقوا بين الحكمة النظرية والحكمة العملية، وأشاروا أن امتلاك الحكمة يحمل معها عنصراً قوياً في الحكم (Small, 2004: 763). وقد وُصفت في الكتابات النفسية المبكرة بأنها نقطة نهاية مثالية للتطور البشري وللحكمة تاريخ فكري ثري ويحمل الكثير من الارتباطات الدينية والفلسفية وغالباً ما يعتمد العمل النفسي للحكمة على تحليل الأدب التاريخي وكذلك الأدب الفلسفي المعاصر (Staudinger & Glück, 2011: 216).

ب- معنى الحكمة لغةً

وَرَدَ لكلمة الحكمة مفاهيم كثيرة في معاجم اللغة العربية فالحكمة في معجم العين تعني العدل والعلم والحلم، ويقال وثق واحتكم في ماله: إذا جاز فيه حكمه، وكل شيء منعه من الفساد فقد حكمته واحكمته (الفراهيدي، 1981). وفي تاج العروس قيل الحكمة: إصابة الحق بالعلم والعدل، وقد وردت بمعنى الحلم (الزبيدي، 1994). أما في قاموس المحيط فإن الحكمة بكسر الحاء تعني العدل والعلم والحلم والنبوة والقران والانجيل، واحكمته: اتقنه فاستحكم ومنعه من الفساد (الفيروز ابادي، 1999). وفي معجم لسان العرب فالحكم: العلم والفقه والقضاء بالعدل، وهو مصدر حكم يحكم، والحكمة هي العدل. ورجل حكيم: عدل حكيم. واحكم الأمر: اتقنه. والحكيم: المتقن للأمر (ابن منظور، 1999)، والحكمة في معجم المنجد حكم حكمة: صار حكيمًا. احكمته التجارب: أي جعلته حكيمًا، والحكمة جمع حكم وهو الكلام الموافق للحق. وأحكم الشيء: اتقنه، واستحكم الأمر: تمكن وصار محكمًا متقنًا (اليسوعي، 2003).

ت- الحكمة اصطلاحاً

تأثر تطور الحكمة وفهمها إلى حد كبير ببعض الشخصيات التاريخية البارزة والمعروفة، إذ أدرك سقراط أن هناك فرقاً كبيراً بين المهارات التي يتمتع بها الفرد والحكمة، فالحكمة تتعلق بالعقلانية ورغبة الفرد بالالتزام بالمبادئ العقلانية، فضلاً عن ذلك ربط أفلاطون المعرفة بالحقيقة ويعتقد أن الفرد قد ولد معها، وأشار إلى أن الخبرة والأخلاق والذكاء تضمنت الحكمة، في حين طور أرسطو الحكمة بشكل أكبر

من خلال انشاء تسلسل هرمي كان فيه الشخص ذو الخبرة هو بداية القاع وكان المُنظر أو الفيلسوف هو القمة (Ledbetter , 2005:13). وللحكمة من الناحية الاصطلاحية عدة معاني إذ صورها العلماء في تعريفات مختلفة ومتنوعة تتشابه حيناً وتختلف حيناً آخر (بهجت واخرون، 2020: 537). فالجوهري مثلاً يرى الحكمة من الناحية الإصطلاحية بانها ما تعلق بها عاقبة حميدة، وهي بخلاف السفه (ناصر الدين، 2013:7). في حين عرفها الرازي بانها الحاجة إلى تحصيل مصلحة ودفع مفسدة (الزوبعي، 2006:164). والحكمة في أصلها اللاتيني تشير إلى القدرة على رؤية الحقائق بوضوح، وهو نوع من الرؤية الخارقة للطبيعة التي تعد ضرورية لخلق فهم واضح (Govindji ,2014:18).

وعدت الحكمة مفهوماً دينياً وفلسفياً واجتماعياً وثقافياً ويجب اعتبارها أيضاً بناءً علمياً (Lee & Jeste , 2019 : 70). ويرى عدد من الباحثين بان الحكمة تعتمد بشكل أساسي على الأخلاق، والحكم، والبصيرة، والحدس، والإبداع والأشكال الأخرى المتعالية للعقل البشري، وهي طريقة عملية للعيش في عالم معقد وغير مؤكد (Rooney & McKenna ,2007:132). والحكمة تعني ايضاً العلم النافع والعدل في الأمور وإتقانها، وتعني ايضاً المنع؛ لأنها تمنع صاحبها من الوقوع فيما يذم فيه أو ما قد يندم عليه من كل ضرر أو فساد يلحق الفرد أو الجماعة، وهو بذلك يشير إلى الشخص الذي خاض التجارب واكتسب ما ينفعه وينفع الصالح العام (بهجت واخرون، 2020: 537). وأشار (Alribi & Shraideh , 2021: 46) بان الحكمة هي معرفة أفضل الأشياء بأفضل العلوم، والعلم والتفقه والعدل والعلّة. ويراهها بعض الباحثين بانها تعني سلامة الحكم في اختيار الوسائل والاهداف (Mitchell, 2016 :1). وتشمل الحكمة مجموعة من المعاني منها البصيرة، الانفتاح، التطور، التوسع، الارتقاء، التعميق، الشمول، بُعد النظر، الكمال، الوعي، المشاعر، المعرفة، الرؤى، القصص، الرعاية، اللقاءات، المشاركة، الاختيارات، والأفعال أي انها تنطوي على التعاون والتفاعل والحوار والرحمة والمرونة وجميع الأشياء الأخرى التي تجمعنا من دون أن نفقد كرامتنا (Ahmad et al., 2013 :38).

ث- مفهوم الحكمة

نوقشت الحكمة في النصوص الدينية والفلسفية لقرون عدة وعلى الرغم من جذورها التاريخية العميقة في الفلسفة والدين فإن الدراسات التجريبية للحكمة في علم النفس لم تبدأ حتى السبعينيات من القرن الماضي (Bangen et al.,2013 : 2). ومنذ ذلك الحين نمت الأبحاث التجريبية حول الحكمة وزاد عدد المنشورات التي راجعها الباحثون حول الحكمة مرات عدة خلال العقدين الماضيين (Jeste & Lee , 2019 : 1). وأصبح موضوع الحكمة واسع النطاق متعدد التخصصات وظهرت العديد من النظريات والتعريفات للحكمة وتطورت في جميع انحاء العالم. فالفلسفة الغربية مثلاً ترى الحكمة على انها الحكم

والمشورة حول الأمور الصعبة وغير المؤكدة في الحياة (Baltes & Kunzmann, 2004:290). ويبيّن الفكر الغربي وجود نوعين من الحكمة هما الحكمة النظرية والعملية، فالحكمة النظرية هي مسألة فكرية تتعلق بالمعرفة، أما الحكمة العملية، فهي توجيه العمل، أما الفكر الشرقي فيرى الحكمة بأنها تشمل تحقيق الانسجام مع بيئة الفرد وعيش حياة كريمة، ومنذ ذلك الوقت فكّر العلماء في طبيعة حكمة البشر ودورها في تسيير الحياة وتنظيم المجتمع (Ekmekçi et al.,2014:1200). أما في البوذية فيُنظر إلى الحكمة على أنها شكل من أشكال التنوير التي تتحقق من خلال اكتساب الفهم وعيش الحياة بما يتفق مع الصواب والحقيقة، فالحكمة تستلزم الجمع بين المعرفة والعمل والممارسة (Bierly et al., 2000: 602).

وأكدت الأدبيات أن الحكمة بنية متعددة الأبعاد ويصعب تعريفها ضمن الأدبيات النفسية وقد كانت الحكمة محور الدراسات العلمية على مدار الأربعين عاماً الماضية على الرغم من تاريخها الطويل داخل الفلسفة والمجتمع بشكل عام (ii : Mitchell,2016). وهناك إجماع على أن الحكمة مفهوم متعدد الأوجه والأبعاد وان تعريف الحكمة ليس بالمهمة السهلة؛ لأنها معقدة ومتعددة المفاهيم (Atan, 2014:166؛ 277 : Ardel, 2003). واكد (Karami , 2020 :241) على انه لا يوجد اتفاق على تعريف الحكمة. وأشار (Staudinger,2008: 107) إلى أن الحكمة تعني الحكم الجيد والمشورة في الأمور الصعبة وغير المؤكدة في الحياة. وبين (3 : Aldwin , 2009) انه في عام (2008) كانت هناك محاولات للتوصل إلى تعريف مشترك إذ حاول (Aldwin,Ardelt,Levenson,Strasser) تطوير تعريف للحكمة يقترح بانها ممارسة تعكس العملية التنموية التي من خلالها يزداد الأفراد معرفة في الذات، والتكامل الذاتي، والشفافية، والرحمة، فضلاً عن فهم أعمق للحياة. وغالبًا ما يتم تعريف الحكمة على انها تطبيق حكيم للمعرفة (Jeste et al.,2010: 677). وعرفت بانها الكفاءة في تجارب الحياة الحرجة وتطبيقها لتسهيل التطور الأمثل للذات وللآخرين (Webster,2010: 71).

فالحكمة تتضمن القدرة على إصدار أحكام مناسبة تستند إلى الحسّ السليم والقيم الأخلاقية والبصيرة وامتلاك ثروة من المعرفة، والقدرة التأملية للتعامل مع مشكلات الحياة وإظهار التعاطف مع الآخرين (Karelitz et al.,2010:838). وفي الاتجاه ذاته أشار (Ahmad et al.,2013 :38) إلى أن الحكمة هي القدرة على اتخاذ الإجراءات الصحيحة في الوقت المناسب. واستخدام المعرفة بشكل أفضل لتحديد الأهداف المرجوة وتحقيقها (Bierly et al., 2000 : 601). ويعد بعض الباحثين الحكمة بأنها مرحلة عليا في التطور البشري يجب تحقيقها من خلال قدرتنا على التفكير في تجارب الحياة وتحويل الألم والمعاناة وعدم الراحة إلى دروس قيمة تساعد في حل مشكلات الحياة (Sánchez-Escobedo et al., 2013 : 3). وفي ظل التعقيد الحاصل اكد (Sternberg,2017:1-30) بان الحكمة قد تكون أملنا الوحيد

لحل مشكلات القرن الحادي والعشرين، وعرفها بانها استخدام معرفة الفرد ومهاراته من أجل الصالح العام، وتحقيق التوازن بين مصلحته ومصالح الآخرين من خلال غرس القيم الأخلاقية الإيجابية. ويرى (Lee & Jeste, 2019: 69) الحكمة بانها سمة بشرية فريدة ومعقدة ومتعددة المكونات تنطوي على تكامل ديناميكي ومتوازن لمختلف المكونات. وأوضح (Jeste et al., 2019: 3) الحكمة على نحو أفضل إذ بين بانها قدرة أو سمة بشرية فريدة تتضمن مكونات عدة: اتخاذ القرار الاجتماعي، والتنظيم العاطفي، والسلوك الاجتماعي الإيجابي الذي يسترشد بقدرات مثل التعاطف والرحمة، والتفكير الذاتي، وقبول اللاتأكد، والحسم.

أما قاموس أوكسفورد الانجليزي فقد عرّف الحكمة على انها "القدرة على الحكم بشكل صحيح في الأمور المتعلقة بالحياة والسلوك" (Jeste & Lee, 2019:4). وفي السياق ذاته اشار (Aribi & Shraideh, 2021: 46) بان الحكمة تعني معرفة الذات وفهم الآخرين وقدرة الفرد على إصدار الأحكام والمعرفة بالحياة ومهاراتها والرغبة في التعلم؛ وتشير ايضاً إلى الفهم العميق للذات وللآخرين، واستخدام المعرفة والبصيرة، والتعلم من الأفكار والبيئة والقدرة على إصدار القرارات. في حين لاحظ (Akgün & Kirçovali, 2015: 195) أن مصطلح الحكمة يشير إلى تطبيق المعرفة الضمنية لتحقيق الأهداف العامة في ظل الظروف الصعبة والمعقدة، وأشاروا إلى أن الحكمة تمثل الوعي بالأحداث غير المؤكدة، والقدرة على حلّ المشكلات التي تواجه العالم.

أما في الوسط الأكاديمي، فلا يوجد إجماع حول ما تعنيه الحكمة، فالمفهوم مرتبط بمجموعة من المصطلحات مثل المعرفة والذكاء والتفكير والفهم العميق للعالم وتجارب الحياة ولا بد أن يقتصر مفهوم الحكمة على الظواهر التي يمكن وصفها مثل: الخير والشر، الإيجابية والسلبية، التبعية والاستقلالية، اليقين والشك، السيطرة عدم السيطرة، الحدود والخلود، القوة والضعف، الانانية والإيثار (Staudinger & Glück, 2011: 217). وقد ركز باحثو الحكمة الأوائل على الذكاء العالي باعتباره سمة مميزة للحكمة، وأكدوا فيما بعد على قيمة العواطف؛ لأنها ضرورية للحكمة البشرية من حيث التحكم في المشاعر السلبية والعواطف والسلوكيات المؤيدة للمجتمع والذي يتضمن عدة مكونات منها: القدرة على التحكم في المشاعر، مثل التعاطف والرحمة والإيثار، والبصيرة، وتنوع وجهات النظر والاستشارات الاجتماعية (Lee et al., 2021: 18؛ Jeste et al., 2020: 995).

وعند عرض مفهوم الحكمة في مجال البحث التنظيمي والإداري والقيادي ضمن التسلسل الهرمي (البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة) نجدها تضع الحكمة كأعلى شكل من أشكال المعرفة (Atan, 2014: 167). فالمعلومات تتجاوز البيانات والمعرفة تتجاوز المعلومات ولهذا فالحكمة تمثل توليف

الإمكانات القائمة على المعرفة مع رؤية ذات ترتيب أعلى وتنفيذ عملي، وهناك فرق جوهري بين المعرفة والحكمة فالشخص المطلع هو الذي يحمل اعتقادًا صحيحًا ومبررًا مدعومًا بالحقيقة، بينما الشخص الحكيم يوضح الحكم السليم والهادئ فيما يتعلق بسلوك الحياة (Kessler , 2006 : 296). وأضاف (Sarkar, 2015:80) أن البيانات هي مادة خام غير منظمة ولا تنقل أي معنى لمتلقيها، أما المعلومات فهي عبارة عن بيانات منظمة تنقل نوعًا من المعنى إلى متلقيها، في حين أن المعرفة هي معلومات تحطمت في سياق معين، والحكمة هي معرفة متصورة تسمح بتطبيق المعلومات في سياق آخر غير السياق الذي تتشكل فيه المعرفة.

وبناءً على ما تقدّم نجد ان دراسة الحكمة تعود إلى زمن الفلسفة اليونانية، إذ كانت الحكمة منذ زمن أرسطو تتم من خلال تأمل الفلاسفة وعلماء الدين وأي فرد يهتم بالحياة الكريمة ويريد أن يكتشف كيف نعيشها. أما الحكمة في تاريخ علم النفس الحديث، فتعود إلى مجموعتين بحثيتين قامت بدراسة الحكمة بطريقة علمية، تمثلت المجموعة الأولى بقيادة (Baltes) وزملائه الذين عملوا في معهد ماكس بلانك للتطوير الانساني في برلين، وتمثلت المجموعة الثانية برئاسة Sternberg وزملائه في جامعة ياييل الامريكية ويوجد تداخل كبير بين طريقة المجموعتين في دراسة الحكمة، كذلك يمكن اعتبار نتائج بحوثهم متكاملة مع بعضها بعض، ويعد (Baltes, Sternberg , Ardelt) من ابرز الباحثين في دراسة الحكمة وقد زادت أعمالهم من فهم الحكمة إلى حد كبير، وان ما اشارت اليه تعريفات الحكمة يمكن تلخيصها على النحو الآتي :

اولاً : أن الحكمة تشير إلى المعرفة أو الخبرة. وثانياً: تشير الحكمة إلى القدرة على اتخاذ القرار والحكم السليم والصائب. ثالثاً: تشير إلى التوازن بين الاهتمامات الشخصية وغير الشخصية وكذلك تشير إلى ارتقاء ونضج الشخصية. رابعاً: للحكمة معاني عدة منها (الاخلاق، البصيرة، الانفتاح، الوعي،....الخ) وهي شيء ايجابي ينفع صاحبها.

واعتماداً على ما ذكر يمكن تعريف الحكمة بانها القدرة على فهم المواقف بشكل عميق ودقيق واتخاذ القرارات الصائبة التي لا تقبل الشك، والقدرة على تقديم المشورة للأخرين نتيجة امتلاك الشخص الرؤية الواضحة لكافة المواقف التي تواجهه.

ثانياً: مفهوم حكمة القيادة وأهميتها

أ- مفهوم حكمة القيادة

أن تاريخ القيادة والحكمة قديم قدم الحضارة الانسانية نفسها، والقيادة والحكمة مفاهيم معقدة ومتعددة الأوجه وقد دُرست القيادة بطرق مختلفة ومن جهات نظر مختلفة (علم النفس والاجتماع) وفي سياقات متنوعة (الحرب والأعمال)؛ لان لها تأثيراً كبيراً على نجاح أو فشل أيّ منظمة (Toma et al., 2020 :86). ومنذ أكثر من (2000 عام) نصح الفيلسوف الصيني كونفوشيوس القادة بالسعي وراء الحكمة (Adler & Delbecq,2018:119). باعتبارها فضيلة قيمة وحالة من الوجود المثالي وقد تم تقدير الحكمة واحترامها ودراستها عبر الزمن من قبل جميع الحضارات (Staudinger & Glück,2011). ولهذا شهدت سبعينيات القرن الماضي ظهور البحث التجريبي في الحكمة بينما تسارعت وتيرته في العقدين الماضيين (Jeste & Lee,2019:1). وقد أكد أفلاطون الذي يعدّه الكثيرون الأب المؤسس للفلسفة بان القائد يجب أن يكون حكيماً، وصرح مكيافيلي أن القائد يجب أن يكون لديه فضائل جيدة ويجب أن يكون ذكياً ليحظى بدعم الشعب (Silva, 2016 :2).

واوضح (Wheeler , 2007:29 ; Smythe & Norton, 2011:29) بان مفهوم الحكمة في القيادة لم يتم تناوله بشكل كافٍ حتى الان، إذ لم يتم تعريفها جيداً وقياسها بسهولة ومع ذلك يمكن التعرف عليها من خلال سلوكيات العاملين، لانهم يختارون العمل مع القادة والمديرين الذين يظهرون حكمة قيادة بشكل أفضل. إذ اهتم الباحثون السلوكيون مؤخرًا بحكمة القيادة وعلى الرغم من الآثار الهامة المحتملة للبحث عن الحكمة لتنمية القيادة الا أن الدراسات التجريبية حول الارتباط بين الحكمة والقيادة مازالت قليلة (Greaves et al., 2014 : 335-336). وأشار (Engelhardt, 2016 :1-3) إلى انه لم يتم التركيز على مفهوم حكمة القائد إلا في السنوات العشر الماضية، وإيجاد علاقة مهمة بين الحكمة وفعالية القائد من خلال الحكمة والذكاء، فالقادة يحتاجون إلى الحكمة؛ لان الذكاء والإبداع وحدهما لا يضمنان نتائج قيادية منتجة. وبين (Ahmad et al., 2013 :38) بان القادة بحاجة إلى الحكمة لجعل أفكارهم إبداعية وعملية ومقنعة وقيمة، فهم بحاجة إلى الحكمة؛ لانهم بحاجة إلى قدرات إبداعية للتوصل إلى أفكار وقدرات تحليلية لتقرير ما إذا كانت الأفكار جيدة ام لا، وهم يحتاجون أيضاً إلى قدرات عملية لجعل أفكارهم عملية وإقناع الآخرين بقيمة أفكارهم وكذلك لموازنة آثار الأفكار على انفسهم وعلى الآخرين والمنظمات في المدى القصير والطويل.

وتعد حكمة القيادة عنصر أساسي للنجاح في بيئة سريعة الخطى ومتغيرة ومعقدة، وقد ورد لمفهوم حكمة القيادة العديد من التعاريف منها بانها القدرة على اتخاذ القرارات المستندة على القيم والمبادئ للقيام بأكثر الأشياء ملاءمة مع الافراد ومن خلالهم من أجل الصالح العام، فالقائد يُعد حكيماً إذا تمكن من تحويل منظمته إلى منظمة متعلمة من أجل التعامل مع بيئة متغيرة ومعقدة (Adams,2007:39-40). والقيادة الحكماء يتمتعون برؤية ومعرفة ومهارة غير عادية فيما يتعلق بمعنى الحياة وسلوكها وهم قادرون على الحكم وتقديم المشورة بشأن القضايا الصعبة والغامضة (Greaves et al.,2014 : 337). فحكمة القيادة تعرف بانها وعي القائد ببيئة عمله والقدرة على توقع النتائج داخل ديناميكية مكان العمل وفهم الديناميكيات التنظيمية وربط النتائج المعقولة بناءً على الإشارات البيئية التي يقرؤونها (McCann et al. , 2014 : 29). ويعتمد القادة الحكماء على العقل والمراقبة الدقيقة ويقدمون ملاحظات دقيقة لتأسيس الحقائق والتفسيرات الاستنتاجية المنطقية (McKenna et al., 2009 :178). وأشار (Schwartz , 2011:3) بان ما نحتاجه اليوم هو السمة الشخصية التي أطلق عليها أرسطو الحكمة العملية فالعاملين ذوو الحكمة العملية يتمتعون بالإرادة الأخلاقية لفعل الشيء الصحيح والمهارة الأخلاقية لمعرفة الشيء الصحيح في كل الموقف.

ومن المهم أن نلاحظ أن القادة الحكماء غالباً ما يتمتعون بشخصية كاريزمية، لكن القادة الكاريزماتيين ليسوا بالضرورة حكماء كما أظهر هتزر وستالين والعديد من القادة الكاريزماتيين الآخرين على مر الزمن (Sternberg,2005:358). فالقيادة بحاجة إلى يكون القادة قادرين على التفاوض حتى يمكنهم بناء وجهات نظرهم في عملية خلق القيمة لمنظماتهم وهذا يؤدي إلى اقتران مصالح أصحاب المصلحة بمصالح المنظمات في النهاية (Ghosh , 2020 :440). وتشير الأدلة إلى أن القادة الحكماء هم أولئك الذين تكون اهتماماتهم وأفعالهم المجتمعية ضرورية لقيادتهم مثل الاهتمامات والإجراءات التنظيمية (Cowan , 2008 : 75). فحكمة القيادة تعبر عن تكامل الخصائص الشخصية المتقدمة المعرفية والتأملية والعاطفية (Zacher et al., 2014 :171) وهي سمة من سمات القادة البارزين الذين يساهمون في التنمية الشخصية ورفاهية أتباعهم ويخلقون علاقات ايجابية في العمل.

وفي الآونة الاخيرة بدأ الباحثون بالنظر إلى الحكمة على انها مورد رئيسي للقيادة في التعامل مع ديناميكيات البيئات المتغيرة (Parco-Tropicales & de Guzman , 2014 : 547). وفي الاتجاه ذاته يرى عدد من الباحثين حكمة القائد بانها كفاءة القائد وعزمه في تطبيق تجارب الحياة الحرجة لتسهيل التنمية المثلى للذات والآخرين (Webster , 2007: 164). وتعد الحكمة العامل الأكثر أهمية في نجاح المنظمة، فالحكمة تتطوي على قدرة الفرد على موازنة مصالح الفئات المستهدفة المتعددة بطريقة تخدم

احتياجات كل العاملين ورفاهته على المدى الطويل (Jordan & Sternberg , 2007:3). ولهذا يمكن تصور حكمة القيادة على انها شكل محدد ومتكامل للقيادة لا يركز فقط على النتائج الإيجابية للقائد أو التابعين أو المنظمة، بل يحاول تحقيق التوازن بين الاهتمامات المختلفة (بما في ذلك أعضاء المنظمات الأخرى والمجتمع على نطاق أوسع) لتحقيق الصالح العام (Zacher & Kunzmann , 2019 : 266). فالحكمة تمكن القادة من إدارة اللاتأكد بقوة في المنظمات (Govindji , 2014 : 26). واكد الباحثون أن القيادة تتطلب الحكمة وذلك لتوفير التميز في الحكم والبصيرة والشخصية فإذا تم فهم السمات الأساسية للحكمة فيمكن تقييم القادة على وفق معايير قوية تستند إلى هذه المبادئ (McKenna,2009:177). فإذا أريد للحكمة أن تكون ظاهرة منتشرة تنظيمياً فمن الضروري ان يتمتع القادة بالحكمة لان هذه القيادة من شأنها أن تحل المواقف والمشاكل الصعبة التي تواجهها ، وحكمة القيادة هي طريقة عملية للعيش في عالم معقد وغير مؤكد ولذلك فإن حكمة الأفراد أمر حيوي خاصة لمن هم في مناصب قيادية لذا فربط الحكمة بالإدارة والقيادة يعد أمراً مهماً وضرورياً للتطوير المنظمات (Rooney & -132). (McKenna,2007:130).

ويرى (Biloslavo,2013:54) بان خصائص القيادة الحكيمة تتوافق مع بعض نماذج القيادة الإيجابية (على سبيل المثال؛ القيادة الاصيلية، القيادة الخادمة، القيادة الروحية) اذ يكون الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي مكونين اساسيين فيها. وبين (Aldwin & Levenson ,2019 :1) بان حكمة القيادة تعتبر سمة مميزة للأفراد او سمة من سمات المنظمات مثل التعلم والتكيف مع المواقف الجديدة وإصدار قرارات حكيمة. وتعد حكمة القيادة من منظور (العبيدي، 2015:187) من المتغيرات المعرفية التي لها دور محوري في تشكيل فاعلية الفرد، وهي من أكثر الحالات المستهدفة للنمو البشري لسببين ، أولاً : انها تمثل مستوى أعلى من المعرفة بالأهداف والوسائل في الحياة التي توصل إليها تحليل الفلاسفة، ثانياً : انها تتميز بالعمومية ؛ لأنها نتيجة لمستوى عالٍ من التجريد الذي يسمح بالتنوع. وأشار (Bierly et al , 595 : 2000) إلى حكمة القيادة بانها بناء مهم في معرفة المنظمة، واكد أن مفتاح الحكمة التنظيمية هو الحكم وأخذ القرار الأمر الذي يتطلب فهماً لتعقيد الموقف والقدرة على فهمها وتبسيطها. فحكمة القيادة تتجسد من خلال قرارات جديرة بالثقة وأحكام أخلاقية والتي نتوقعها أن تصدر من القادة الإيجابيين، وهي أفعال غائبة بشكل ملحوظ عن القيادة المظلمة أو الهدامة (King et al.,2020:1-9). ووصفها عدد من الباحثين بانها صفة ترتبط بإصدار أحكام سليمة للبقاء بعيداً عن المشكلات والعيش حياة جيدة لنفسك وممارسة تأثير إيجابي على الآخرين (Intezari & Pauleen,2018:3). وتناول (Wheeler , 2007:29) مفهوم حكمة القيادة وذكر بانها قدرة القائد على تطوير القدرات والتوجيه على استخدام

السلوكيات والأساليب المناسبة في الوقت المناسب. واخيراً عرفها (الاسدي، 2019:61) بأنها السمة التي يتحلى بها القائد وتمكنه من القيادة بأسلوب مستدام وأتخاذ القرارات الصائبة علمياً واخلاقياً خدمة للمصالح العام.

واستناداً لما سبق فحكمة القيادة هي سمة مهمة تمكن القائد من اتخاذ قرارات في حالة من الوعي العالي والتي تميز قائد المنظمة عن غيره من العاملين والتي تمكنهم من تحقيق النجاح في عملياتها، لأنه يضع الشيء في موضعه الصحيح الذي لا يقبل الخطأ ابداً، فالقائد الحكيم واثق من القرارات التي يتخذها لأنه يعتمد في قراراته واحكامه على عقله لا على قلبه. فالقائد الحكيم يكون سلوكه وقراره مثالي، وان حكمة القيادة هي من احسن انواع العمليات الإدارية على الإطلاق، وتعد حكمة القيادة نموذج نادر من نماذج القيادة المعاصرة. ويجسد مفهوم حكمة القيادة قرارات جديرة بالثقة وأحكام أخلاقية. وتعرف بأنها الكفاءة في تجارب الحياة الحرجة وتطبيقها لتسهيل التطور الأمثل للذات وللآخرين. وتعرف ايضاً باستخدام المعرفة والمعلومات من أجل اتخاذ القرارات الصائبة كتأكيد على النتيجة التي يجب أن يصل إليها القائد الحكيم.

ب- اهمية الحكمة في القيادة

في ظل القضايا الملحة اليوم مثل تعقيد الحياة والاضطرابات السياسية وعدم المساواة الاجتماعية يحتاج العالم إلى اشخاص موهوبين وحكماء لكي يصبحوا قادة وعلماء من أجل تعزيز النمو الإقتصادي والعدالة الاجتماعية والاستدامة (Karami , 2020 :241). فالحكمة تعد أفضل مؤشر للرضا عن الحياة فالفرد الذي يشعر بالرضا عن حياته سيعطي تأثيراً داخلياً للسعادة ويؤثر على رفايته ويؤثر على صحته الجسدية أيضاً (Fadilah,2016:747). فالحكمة أسهمت في صنع القرار الاستراتيجي الفعال وفي عمليات القيادة الفعالة، فالقادة يجب أن يقرروا متى وأين وكيف سيتم ممارسة التأثير لتحقيق الأهداف الاجتماعية (Rowley , 2006 : 1250). وأشار العلماء التنظيميون مؤخراً إلى أن الحكمة قد أسهمت في سلوك القيادة المتميزة وبالمثل اقترح الباحثون التنمويون بان الحكمة قد تعزز الأشكال الإيجابية للقيادة الموجهة نحو رفاية وتنمية الاتباع والمنظمات (Greaves et al., 2014:336). وأكدت الدراسات أن هنالك حاجة إلى الحكمة التنظيمية أكثر من أي وقت مضى، فالحكمة هي المفتاح للحصول على ميزة تنافسية تفوق التعلم التنظيمي والمعرفة، ولهذا فالحكمة هي مورد استراتيجي رئيسي ولكنها مفقودة كبنية في نظرية المعرفة القائمة على المنظمة (McKenna et al., 2009 :177-178).

وفي السياق نفسه أشارت الدراسات أيضاً إلى أن الحكمة تؤدي إلى زيادة الرفاهية العقلية والسعادة والصحة البدنية، وربما طول عمر الفرد والمجتمع والرضا عن الحياة والمرونة، وأظهرت الدراسات الحديثة أن الأشخاص الذين يسجلون درجات عالية في الحكمة هم أقل عرضة للشعور بالوحدة (Jeste et al., 2020 : 994). فالحكمة ترتبط بزيادة الرفاهية الفردية والمجتمعية (Lee et al., 2021:18). فزيادة حكمة الافراد يمكن أن يقلل شعور الفرد بالوحدة ويحسن الرفاهية العامة التي تشمل القدرة على تنظيم العواطف، التأمل الذاتي، والتسامح مع وجهات النظر المخالفة، ولهذا فإن بناء مجتمع أكثر حكمة سيساعدنا في انشاء مجتمع أكثر ارتباطاً وأقل وحدة وأكثر سعادة (Lee et al., 2019:15). ومن ناحية أخرى أشار (Ardelt & Jeste,2018:1374) إلى أن الحكمة لا توفر وضوح الرؤية فحسب، بل توفر أيضاً الأدوات والموارد للتعامل مع الضغوطات والصعوبات.

فالحكمة ترتبط بنتائج إيجابية في الحياة بما في ذلك تحسين الصحة والرفاهية والسعادة والرضا عن الحياة والمرونة وللحكمة آثار مهمة على المستويين الفردي والمجتمعي وهي مساهم رئيسي في ازدهار الانسان (Jeste et al.,2019:1). ويظهر الأفراد الحكماء كمنظمين ذاتيين تسمح لهم رؤيتهم القوية بالتفاعل مع البيئة من أجل تحقيق أقصى قدر من الرفاهية (Etezadi & Pushkar,2013:948). وتعد الحكمة مفيدة للأفراد والمجتمع ككل؛ نظراً لأن أحد المكونات المهمة للحكمة ينطوي على تعزيز رفاهية الآخرين ولأن الأدلة التجريبية تشير إلى أن الحكمة مرتبطة بتحسين جودة الحياة وجودة أفضل للعلاقات الآخرين (71 : Thomas et al., 2017). وأكد (McKenna & Rooney,2019:650-651) إلى أن هنالك سببين رئيسيين تجعل القيادة الحكيمة مهمة للمنظمات الحديثة، السبب الأول، هو أن الحكم الجيد وأخذ القرارات من أهم متطلبات القيادة الجيدة، سواء كان ذلك في المنظمات أم في غيرها، والسبب الثاني، أصبح الافتقار إلى النزاهة الأخلاقية في الأعمال التجارية والحكومة مصدر قلقٍ واسع النطاق وأصبحت الأعمال التجارية ببساطة لا يمكن تصديقها أو الوثوق بها مما يؤدي إلى تآكل رأس المال الاجتماعي الحيوي الذي يربط المجتمعات. فالقادة الحكماء يسعون إلى إصدار أحكام وقرارات جيدة تعزز نجاح جميع العاملين لأن الشعور بدعم القائد الحكيم يزيد من التزامهم بأهداف المنظمة ونجاحها (Ardelt & Sharma,2021: 7). وأشارت أغلب الدراسات الحديثة إلى أن اكتساب القائد الحكمة وتفعيلها يوفر عدداً من المزايا سواء كانت للأفراد أم الفرق أم المنظمات منها : (Zacher & Kunzmann,2019: 271)

1. الحكمة تساعد القائد على عدم رؤية المشكلات بمعزل عن بعضها البعض.
2. الحكمة تمكن القادة من إدراك وفهم المشكلات من وجهات نظر مختلفة بما في ذلك وجهات نظر الأشخاص الآخرين الذين يعملون معهم (مثل زملاء العمل، الزبائن، المشرفين، العاملين).

3. الحكمة تساعد القائد على الفهم وتطوير استراتيجيات للتعامل مع اللاتأكد والغموض.

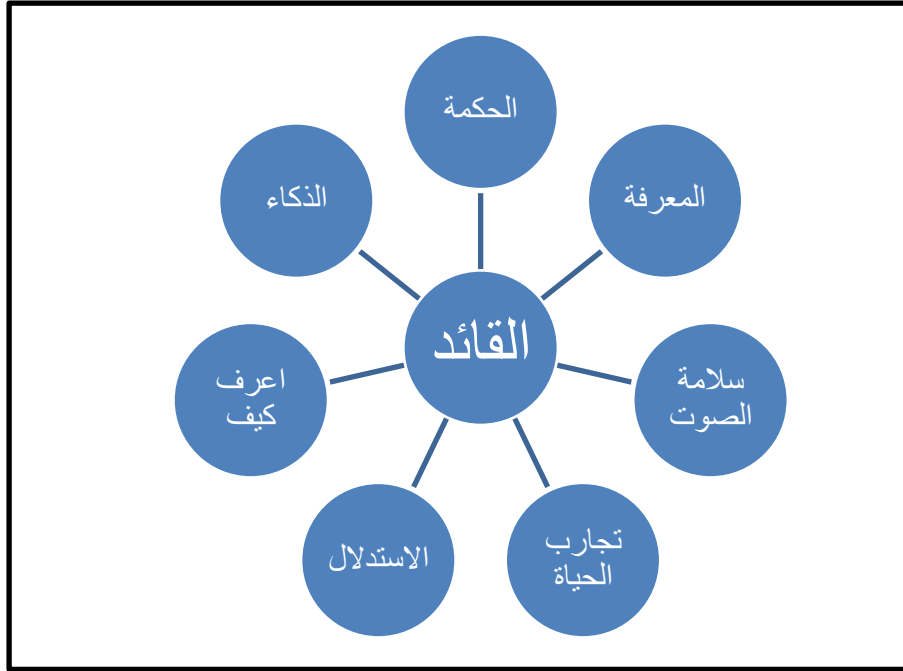
لذلك يسعى منظرو الحكمة إلى مساعدة المنظمات في معالجة التعقيد المتزايد والتجزئة وعدم اليقين، التي تصاحبها دعوة لمنظمات أكثر استدامة وانصافاً وموجهة نحو القيم و يجادل بعض المنظرين بان الحكمة في المنظمات تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية (Spiller et al.,2011:224). فالحكمة تمكّن القادة من التعامل بثقة مع البيئات التنظيمية الديناميكية (Yang, 2011: 617). وحكمة القادة في المنظمات من شأنها أن تؤدي إلى تفضيل رفاهية الآخرين على السعادة الشخصية (Govindji , 2014:22). فالحكمة ضرورية لقادة المنظمات ولا سيما في المناخ الإقتصادي الحالي حيث يُطلب من القادة اتخاذ قرارات يومية بشأن نمو وتوجيه واستدامة منظماتهم، لان الحكمة تمكنهم من اتخاذ القرارات الصحيحة لكافة الاطراف (Govindji , 2014:53). وأشار (Biloslavo, 2013:43-44-53) بان الحكمة تساعد القادة على تكوين الثروة، والاخلاق وتحقق السعادة الشخصية فالمنظمات التي يقودها حكيماً تحقق نتائج مالية أفضل مقارنة بالمنظمات الأخرى، وانها أكثر نجاحاً وفقاً لمختلف المقاييس الموضوعية والذاتية للإنتاجية والجودة و الالتزام بالمنظمة وفهم أصحاب المصلحة وما هي احتياجاتهم وفهم تعقيد البيئة وحالة المنظمة (Biloslavo,2013:43-44-53).

من خلال ما ذكر يمكن النظر إلى اهمية حكمة القيادة من خلال مساعدتها العاملين على التعامل مع المواقف التي تتسم بالتعقيد وعدم الوضوح، وتزيد الحكمة من المشاعر الايجابية وتقلل المشاعر السلبية لدى القائد والتابعين، وتشجع على تكوين علاقات افضل مع الاخرين، وتقلل الاكتئاب والوحدة. فالحكمة تمكن قادة المنظمات من التعامل مع التحديات الحالية التي تواجه المنظمات لأنها تؤكد على المصالح العامة للمنظمة، ولهذا فإن اكتساب الحكمة يعتبر سمة ضرورية لقادة اليوم.

ثالثاً : صفات القائد الحكيم

يجب أن يكون القائد الحكيم شخصاً محموداً ويتصف بمجموعة من السمات منها: فهم التعقيد المعرفي، العمل في بيئات معقدة، التعامل مع الأحداث المعقدة وغير المؤكدة، التفكير بشكل عميق وعقلاني، فهم المواقف، كشف الإبداع والمنطق في عملية غير عقلانية، التفكير الإبداعي، رؤية طويلة الأمد، الوصول إلى الأفراد من خلال استخدام الكلمات والتأثير والعمل (Ekmekçi et al.,2014:1202). وتتطلب عملية حكمة القيادة بعض العناصر المحددة مثل الذكاء، والحكم الموجه نحو العمل، والصدق، والتفكير السليم، والالتزام، والنزاهة، لذا فهناك علاقة واضحة بين القيادة والحكمة إذ

انهما يشتركان في العديد من العناصر مثل الذكاء والمعرفة (Toma et al.,2020:89) والشكل (6) يوضح العناصر المشتركة بين الحكمة والقيادة.

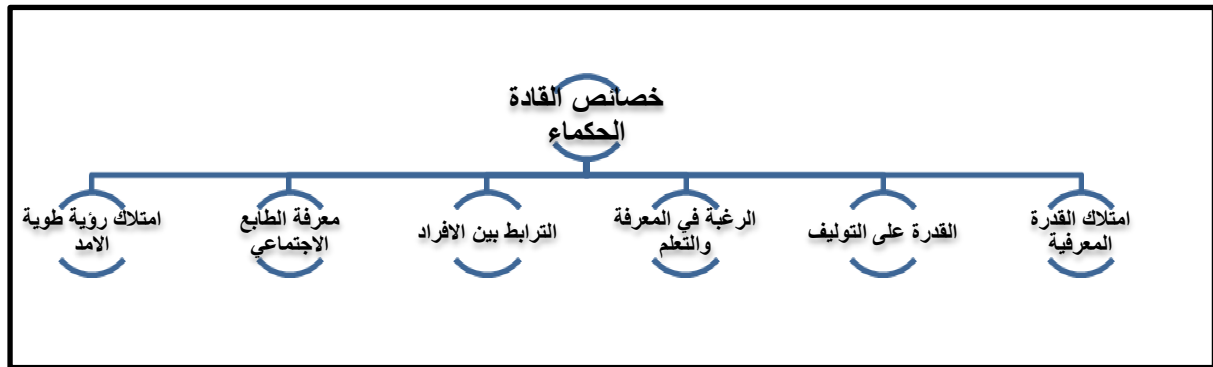


الشكل (6) العناصر المشتركة بين القيادة والحكمة

Sours: Toma, S. G., Catană, S.,Grădinaru, C.,& Zainea, L.N.(2020)"Leadership and wisdom". Creativity and innovation in current management. No. 31,PP.90.

واشار (Rowley,2006:1248-1251) إلى أن الحكمة تعد عنصراً مركزياً في القيادة فالقيادة الحكماء يتعلمون من التجربة، ويعدون مصدراً لتقديم النصيحة ويفهمون الحياة ويفكرون ملياً قبل أن يتخذوا القرار ويأخذوا في الاعتبار جميع وجهات النظر. واكد (Bergsma & Ardel, 2012: 483 ;Ardelt ,2004a :257) أن القادة الحكماء من المفترض أن يتمتعوا بالعديد من الصفات الإيجابية، مثل الشخصية الناضجة والمتكاملة، مهارة اتخاذ القرارات في الأمور الصعبة، القدرة على التعامل مع تقلبات الحياة. وفي السياق نفسه اشار (Küpers, 2007: 174) إلى أن القادة الحكماء ملتزمون بشدة ومسؤولون شخصياً عن المصالح العامة ولديهم القدرة على أبعاد انفسهم عن المشكلات التي تواجههم ولهذا يمكنهم العمل بشكل موضوعي وبعقول متفتحة. أما (Fadilah,2016 : 749) فقد أكد أن القادة الحكماء ينظرون إلى الظاهرة من وجهات نظر مختلفة ويهتمون بمشاكل الآخرين؛ بسبب معرفتهم بقضايا الحياة المعقدة وديناميكيات النجاح والفشل وهم قادرون على الحد من الآثار السلبية للمشاكل التي يمكن أن تشمل إمكانياتهم، ولديهم الاهتمام بالتنمية الشخصية والبصيرة ورفاهية الآخرين أكثر من الاهتمام بالحياة المليئة بالمتعة والراحة. في حين حدد (King et al.,2020:2) مجموعة من السمات للقادة الحكماء منها

استخدام السبب والملاحظة الدقيقة، تقدير التواضع الشخصي وتحقيق نتائج انسانية فاضلة وأتخاذ إجراءات عملية موجهة نحو الحياة اليومية والعمل. أما (Staudinger & Glück, 2011:218) فيرى أن القادة الحكماء لديهم القدرة الادراكية والبصيرة والقدرة على فهم القضايا المعقدة وهم يبحثون عن المعلومات ويفضلون التفكير بعمق في الآخرين والعالم وانفسهم ويميل الحكماء أيضاً إلى الاهتمام بالآخرين، ويتجاوزون مصالحهم الذاتية ويهتمون برفاهية الآخرين، ويُفترض أن يتمتع الأفراد الحكماء بمهارات حل المشكلات التي تمكنهم من تطبيق معرفتهم وحكمتهم على المشكلات الملموسة التي تواجههم وتواجه الآخرين. والقادة الحكماء يفهمون الحقائق بشكل عميق ولديهم معرفة في تعقيدات الحياة (Ardelt, 1997:15-16). ويتفق أغلب الباحثين أن بعض الخصائص الأساسية للقادة الحكماء هي امتلاك القدرة المعرفية، الرغبة في المعرفة والتعلم، امتلاك رؤية طويلة المدى، ومعرفة الطابع الاجتماعي للحياة والترابط بين الأفراد (Atan,2014:166). وحدد بعض الباحثين مجموعة من الصفات التي تشير إلى الشخص الحكيم مثل اللطف، الدفاء، البهجة، الانفتاح، التفاؤل، والتعاون (Sánchez-Escobedo et al., 2013 : 6). والقادة الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الحكمة قادرون على التحكم بأنفسهم من خلال إظهار مواقف ثابتة ولا يتأثرون بسهولة بالظروف، وهم أكثر اهتماماً بتنمية الآخرين (Fadilah,2016:751). والشكل (7) يوضح بعض خصائص القادة الحكماء.



الشكل (7) خصائص القادة الحكماء

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات ذات العلاقة .

ويستطيع القائد الذي يتمتع بالحكمة التعامل مع مشكلاته ومشكلات الآخرين ويعرف المعنى من الحياة وما الغرض منها ويمتلك الشعور بالقناعة (Ardelt,2004b :306). وهذا يعني أن القائد يجب أن يتمتع بخصائص عامة وخاصة للحكمة منها بُعد النظر والنزاهة والحب والرحمة والذكاء والمسؤولية

العميقة بعواقب أفكاره وبشكل عام يتميز القادة الحكماء بقدرة فكرية عالية، الكمال، التوسع، الشمولية، العمق، لا سيما فيما يتعلق بتنظيم المنظمة والبيئة العامة (Ahmad et al.,2013:39). وكبدأً عام يمكن عدّ الشخص حكيمًا إذا كان لديه معرفة واقعية ونظرة واسعة ويعرف كيف يعيش ناجحاً ولديه القدرة على استخدام المعلومات والمعرفة لمصلحة المنظمة (Adams, 2007:40). وفي الاتجاه نفسه وُصِف القادة الحكماء بانهم متوازنون جيداً ومؤهلون للتعامل مع الآخرين ومهتمون برفاهية انفسهم والآخرين والمجتمع ويمتلكون معرفة فائقة وحكمًا ومهارات تقديم المشورة (Greaves et al., 2014 : 335). ويفكرون بعناية ومنطقية ويستخدمون الحكم الجيد للتوصل إلى قرارات أفضل (McKenna et al., 178 : 2009). وبين بعض الباحثين بان هنالك مجموعة من الصفات للقادة الحكماء منها المعرفة العامة الواسعة للحياة، التنظيم العاطفي، السيطرة على الرغبات، التضحية، التواضع، الحسم، الروحانية، التركيز على العمل والاكفاء الذاتي (Jeste & Vahia,2008:197).

ويمتلك القادة الحكماء الشجاعة، المثابرة، الفطنة، التفكير، القدرة على التكيف مع الأحداث (Smythe & Norton ,2011:2-8). ولا يهتمون بمصالحهم الخاصة فقط، بل يوازنون بمهارة بين مصالحهم ومصالح أتباعهم بالمنظمة، وكذلك يدركون الحاجة إلى مواءمة مصالح منظماتهم مع مصالح المنظمات الأخرى (Sternberg, 2005: 358). ويستعمل القائد الحكيم المنطق السليم والمعلومات الواضحة عند اتخاذ القرارات ويقدمون الجوانب الانسانية على المصالح الخاصة والتنظيمية، ولهذا فهم يأخذون في الاعتبار مصلحة أولئك الذين يتأثرون بقراراتهم وكذلك مصلحة البيئة ويتعلمون من الآخرين ويعترفون بأخطائهم (Oktaviani et al.,2016 : 542). ويحتاج القادة إلى الحكمة لجعل أفكارهم إبداعية وعملية وفعالة ومقنعة وقيمة، وقادرين على الجمع بين الذكاء العملي والذكاء التحليلي والذكاء العاطفي (Ahmad et al.,2013:38). وأشار (Ardelt,2011:246) إلى أن الأشخاص الذين يفتقرون إلى التعاطف والرحمة تجاه الآخرين لا يعدون حكماء. ويدعم القادة الحكماء الآخرين، يوحّدون الافراد، ويساهمون في ازدهار الفرد من خلال إظهار أفضل ما في الافراد (Sternberg ,2018:1). وأشارت (Ardelt & Sharma, 2021 : 7) إلى أن القادة الحكماء يشاركون المعلومات والمشاعر المناسبة وهم منفتحون للاستماع إلى نصائح واقتراحات الآخرين ويخلقون مناخًا آمنًا و يتمتعون بالذكاء والمعرفة؛ لانهم يعلمون انهم لا يستطيعون النجاح بأنفسهم من دون دعم وتعاون الآخرين.

ويعد التواصل مهارة ضرورية للقيادة الحكيمة ويجب أن يكونوا قادرين على نقل الحكم الجيد والمشورة للآخرين بطريقة تمكنهم من فهم معتقدات الافراد، مواقفهم، قيمهم، معرفتهم، وفهمهم، فضلاً عن قدراتهم وعجزهم (Govindji,2014:26-27). ويجب أن يمتلك القائد الحكيم المعرفة الكافية

بطبيعة ومكانة ورؤية ورسالة واستراتيجيات وعمليات والنتائج النهائية المرجوة للمنظمة (Ahmad et al., 2013 :39). أما (Schwartz,2011:9) فيرى أن الأشخاص الحكماء يتمتعون بمجموعة من الخصائص منها: المعرفة بالأهداف الصحيحة فهو يريد تلبية أهداف الأشخاص الذين يخدمهم، ويتصرف بسرعة عندما يكون الوقت مهمًا. وفي الاتجاه ذاته أشار (Sternberg ,2019:169) إلى أن الشخص الحكيم يبرز أفضل ما في الآخرين في حين أن الشخص غير الحكيم لا يفعل ذلك حيث يُظهر أسوأ ما في الافراد. وفقًا لذلك غالبًا ما يتم تصور الأفراد الحكماء على انهم يتمتعون بالمعرفة، النضج، التسامح، التعاطف، الخبرة، الحدس، الفهم، الكفاءة، مهارات التعامل مع الآخرين ومهارات الاتصال (Parisi et al ,2009: 2). والشخص الحكيم يمتلك الكفاءة في صنع القرار وحل المشكلات وأشكال أخرى من القدرات الفكرية وأخيرًا الأفراد الحكماء يسعون إلى إشراك الآخرين ومشاركة هذه الأفكار القيمة داخل مجتمعهم الأوسع بعبارة أخرى يهتم الحكماء بالذات والآخرين (Webster, 2010:71). ويمكن للقيادة الحكماء تعزيز الحكمة العملية في الآخرين، إذ إنهم قادرين وراغبون في مشاركة معارفهم وخبراتهم داخل منظماتهم من خلال استخدام مهاراتهم في التوجيه والتدريب بالإضافة إلى رعاية وخلق فرص التعلم، مما يسمح للعاملين اكتساب جزء من حكمة القائد (Hassi & Storti, 2023:51).

وفي ضوء ما سبق فالقائد الحكيم يجب أن يتمتع بصفات وخصائص تمكنه من اتخاذ قرارات صائبة تنعكس بشكل ايجابي على مصالح العاملين والمنظمة ومن هذه الخصائص الانسانية والكفاءة المعرفية والقدرة على بناء العلاقات الاجتماعية مع العاملين والتواصل معهم بشكل جيد وكذلك القدرة على السيطرة على عواطفه وانفعالاته في لحظة اتخاذ القرارات ويدرك أن العواطف لا تستخدم إلا في الموضع المناسب بعيدا عن حالات الانفعال.

رابعاً : نظريات حكمة القيادة

النماذج النفسية ومقاربات القياس الأكثر رسوخًا للحكمة التي تم استخدامها لقياس الحكمة هي نظرية التوازن للحكمة (Sternberg , 1998)، نموذج برلين للحكمة (Baltes , Glück & Kunzmann, 2002)، ونموذج الحكمة ثلاثي الأبعاد (Ardelt,1997)، وسيتم مناقشة كل منها في أدناه.

1. نظرية التوازن في الحكمة

من النظريات التي تم تطويرها عن الحكمة هي نظرية التوازن لـ (Sternberg,1998,2003) فقد كان من أوائل من بحثوا في النظريات الضمنية حول الحكمة والإبداع والذكاء وأكد أن الافراد يمكنهم

التفريق بين هذه المفاهيم، فالحكمة حسب هذه النظرية جزء من نظرية الذكاء والإبداع المركبة وتعد الجانب العملي للذكاء (Brugman , 2006 :451). وتشمل تطبيق المعرفة الضمنية والصريحة بوساطة القيم نحو تحقيق الصالح العام من خلال التوازن بين المصالح الشخصية وغير الشخصية ومصالح الآخرين لتحقيق التوازن بين (أ) التكيف مع البيئات القائمة، (ب) تشكيل البيئات القائمة، (ج) اختيار بيئات جديدة، وتؤكد نظرية التوازن على دور المعرفة الضمنية (Jeste et al., 2010 : 669). وأشارت الدراسات إلى وجود ارتباط بين الحكمة والذكاء العملي ولكن مع ذلك هنالك اختلاف واضح فيما بينهما، فالذكاء العملي لا يتضمن موازنة المصالح أما الحكمة، فتركز على موازنة المصالح، وبذلك تعد الحكمة حالة خاصة من الذكاء العملي وتتطلب تحقيق التوازن بين المصالح المتعددة والمتنافسة (Sternberg ,1998: 353). وقدمت هذه النظرية للتفريق بين الذكاء والحكمة، فالحكمة تتطلب تحقيق توازن، فالشخص قد يكون ذكياً عملياً لكنه لا يمكن أن يكون حكيماً (Sternberg , 146 : 2004a). فالفرق بين الحكمة والذكاء هو أنك لا تستطيع أن تكون حكيماً ما لم تكن لديك إحساس تجاه الحالات الانسانية (Sarkar,2015 : 79). فالقائد الحكيم يوازن بين مصالح جميع أصحاب المصلحة ويربط مصالح منظمته مع اهتمامات المنظمات الأخرى ويفكر في الأهداف طويلة الأجل بدلاً من الفوائد قصيرة الأجل (Sternberg ,2004b : 287).

فعلى وفق نظرية التوازن فالحكمة هي استخدام معرفة الفرد ومهاراته من أجل الصالح العام وتحقيق التوازن بين مصالح الفرد ومصالح الآخرين على المدى الطويل والقصير من خلال غرس القيم الإيجابية (Karami , 2020 : 242). وتطبيق المعرفة الضمنية على مشاكل الحياة التي تنطوي على صراعات بين مجالات الحياة المختلفة (Govindji , 2014 : 21). ويصور بعض الباحثين الحكمة باعتبارها شكل من أشكال الذكاء العملي (Brugman,2006:449). والحكمة على وفق هذه النظرية هي القدرة على استعمال الذكاء والإبداع والمعرفة للوصول إلى الصالح العام وان امتلاك الحكمة لا يقتصر على امتلاك كميات هائلة من الذكاء التحليلي والمعرفة العملية ولكن أيضاً معرفة ما يجب فعله بهذه المعرفة ويمكن للناس أن يكونوا أذكيا للغاية ولكنهم ما يزالون غير حكما (Jordan & Sternberg , 2007:6).

من خلال ما تقدم نلاحظ ان هذا النموذج يركز على ان الشخص الحكيم هو الذي يخلق حالة من التوازن بين مصالحه ومصالح الآخرين.

2. نظرية نموذج برلين للحكمة

طور هذا النموذج من قبل مجموعة معهد ماكس بلانك في برلين، والتي ربما تكون أبرز مجموعة بحثية معاصرة حول الحكمة حتى الآن خلال العقد الماضي، إذ طور (Baltes) وزملاؤه برنامجاً تجريبياً مثيراً للإعجاب مكرساً لدراسة الحكمة وهو العمل التجريبي الأكثر شمولاً ومنهجية حول الحكمة في هذا المجال حتى الآن، ويتعامل (Baltes) وزملاؤه مع الحكمة باعتبارها شكلاً من أشكال الأداء الإدراكي المتقدم والنمو الفكري ويعرّفون الحكمة بأنها معرفة متخصصة في البراغماتية الأساسية للحياة التي تسمح برؤية وحكم ومشورة استثنائية حول الأمور المعقدة وغير المؤكدة (Ardelt, 2004a: 258). ويرى هذا النموذج الحكمة بانها معرفة مفيدة تتعامل مع مشكلات الحياة (Grossmann et al., 2012 : 1059). ويعد هذا التعريف من أكثر التعاريف شيوعاً للحكمة وتتكون الحكمة حسب هذا النموذج من خمسة أبعاد: المعرفة الواقعية، والمعرفة الإجرائية، وسياق العمر، والقيم النسبية، والتسامح (Aldwin 2009 : 135 ; Baltes & Staudinger , 2000 : 2).

ويعد هذا النموذج طريقة معيارية لقياس المعرفة المتعلقة بالحكمة بناءً على هذه المعايير الخمسة إذ يتم تقديم ملخصات لمشكلات الحياة افتراضية مع حلول متعددة تعرض على المشاركين، ويطلب منهم التفكير بصوت عالٍ بشأنها وتكمن قوة هذه النظرية في أنها تتضمن جوانب غير معرفية مثل الشخصية والقيم والعواطف ويركز النموذج على المعرفة المتعلقة بالحكمة مثل الذكاء وعدد أحداث الحياة التي تم تجربتها والانفتاح على التجربة والإبداع (Govindji, 2014: 20). ويعتمد نموذج برلين على إجراء مقابلات من أجل تصنيف أكثر موضوعية لقياس الحكمة وتصنف ردودهم المكتوبة لاحقاً على عدة أبعاد للحكمة من قبل خبراء مستقلين (Greaves et al., 2014 : 337). وقد ركز مشروع الحكمة في برلين مؤخراً على تحديد التدخلات التي تعزز التعبير عن المعرفة المتعلقة بالحكمة لدى العاملين (Glück & 2006 : 679). ويشيد نموذج الحكمة في برلين بأفلاطون وكذلك أرسطو وستوا الذين يرون بان الحياة الفاضلة هي قلب الحكمة وهي فكرة مشتقة مباشرة من أخلاق أرسطو وعلى الرغم من أن الحكمة تنطوي على خصائص معرفية وعاطفية وتحفيزية، فإنها ليست نوعاً مختلفاً من الذكاء (Brugman , 2006 : 447-449).

من خلال ما تم ذكره اعلاه نجد ان هذا النموذج يركز على ان الشخص الحكيم هو الذي يتمكن من حل المشكلات التي تواجهه من خلال ما يمتلك من خبرة ومعرفة.

3. نموذج الحكمة ثلاثي الأبعاد

الحكمة حسب (Ardel) تتطلب أن يكون لدى الشخص بصيرة بالأمر، وفهم عميق، ودقة الإدراك والتاني والحكم الصحيح في أمور الحياة وان يحسن التصرف ويحلل الأمور والمواقف التي يمرُّ بها بشكل منطقي ويراعي الصالح العام للمجتمع الذي يعيش فيه (Alribi & Shraideh , 2021: 47). فالحكمة حسب هذا النموذج مزيج من ثلاثة أبعاد هي : الإدراك والتأمل والعاطفة ولها تأثير إيجابي عميق على الرضا عن الحياة بغض النظر عن الظروف الموضوعية (Ardelt,1997:15). فالبعد الإدراكي للحكمة يشير إلى قدرة الشخص على فهم الحياة، أي فهم أهمية الظواهر والأحداث ومعناها الأعمق، ولا سيما فيما يتعلق بالمسائل الشخصية والعلاقات بين الأشخاص والرغبة في معرفة الحقيقة وفهم عميق وشامل للحياة، مما يستلزم معرفة وقبول الجوانب الإيجابية والسلبية للطبيعة البشرية، والحدود المتأصلة للمعرفة (Ardelt , 2009 : 9-12 ; Ardel , 2003 : 278). أما البعد التأملي، فيمثل الوعي الذاتي والفحص الذاتي والقدرة على رؤية الأحداث من وجهات نظر مختلفة (Ardelt, b2004:305). ويشير البعد التأملي أيضا إلى الوعي الذاتي والقدرة على النظر إلى الظواهر والأحداث من وجهات نظر مختلفة ومن المرجح أن يؤدي التفكير غير المتحيز والواعي إلى زيادة فهم الفرد لدوافع وسلوكيات الآخرين والحد من التركيز على الذات (Ardelt, 2009:12). أما المكون العاطفي، فيشير إلى وجود المشاعر الإيجابية والسلوك تجاه الكائنات الأخرى مثل المشاعر وأفعال التعاطف والرحمة وغياب المشاعر والسلوك اللامبالي أو السلبي تجاه الآخرين (Ardelt ,2003 :279). وتعد المكونات الثلاثة هي الأساس الذي يتألف منه الشخص الحكيم فعندما يغيب الجانب العاطفي تكون الشخصية أقرب إلى المعرفة والذكاء والبعد التأملي يطور الأبعاد الإدراكية والعاطفية (Alribi & Shraideh , 2021: 47). فالقدرة على الرؤية من وجهات نظر متعددة من المرجح أن تقلل من تركيز الفرد على الذات وتوسع وعي الفرد لإدراك الواقع ودوافع الآخرين (Govindji, 2014:22). وقد يكون مقياس الحكمة ثلاثي الأبعاد (D-3 WS) هو الأصح والأكثر قوة والذي يقيس السلوكيات المعرفية والتأملية والعاطفية مع كون التفكير هو جوهر عملية الحكمة التي ينشأ منها البعدين الآخرين (Bassett, 2011:37).

خامساً : امكانية تعلم الحكمة للقادة

نطرح السؤال الآتي هل يمكن تعلم الحكمة؟ لا يمكن ذلك في الأساس: ولكن يمكن ادخال الافراد في عمليات من المرجح أن تعزز الحكمة وتعلم الافراد أن يكونوا حكماء، إذ يمكن بناء مناهج تعليم الإدارة تهدف إلى التدريس من أجل الحكمة في المرحلة الجامعية والدراسات العليا في مجال تعليم إدارة الأعمال (Rooney & McKenna ,2007:130). حيث اقترح الباحثون في الآونة الأخيرة أن اللبنة الأساسية

لتطور الحكمة تكون في أواخر مرحلة المراهقة وأوائل مرحلة البلوغ أو حتى قبل المراهقة ومن ثم من الضروري أن يفهم اختصاصيو التوعية تنمية الحكمة من أجل تعزيزها بين الشباب وهم يقتربون من سن المراهقة ويدخلون فيها (Karami , 2020 :241). فالحكمة تحدث نتيجة التعلم وعملية التفكير المنطقي في معنى كل مشكلة يواجهها الفرد من خلال النظر في كل جانب من جوانبها ويمكن تطوير الحكمة من خلال الجوانب الداخلية والخارجية للفرد؛ فالجوانب الداخلية للحكمة هي الإدراك والتأمل والعاطفة بينما العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر على الحكمة هي العمر والجنس والبيئة الاجتماعية وتجارب الحياة والثقافة (Fadilah , 2016 :747-750). ويُعتقد أن الحكمة تتطور من خلال عمليات: (معرفة الذات، وعدم الارتباط، والتكامل، والسمو الذاتي) (Aldwin , 2009:3). فكل إنسان يبدأ بخلفية معرفية تأتي من خلفيته الاجتماعية والبيولوجية والنفسية ويطور حكمته الخاصة الشخصية (Sarkar,2015:79).

وفي السياق ذاته أشار البعض إلى أنه بالإمكان تعلم الحكمة من خلال برامج تطوعية يقوم من خلالها كبار السن بإرشاد وتعليم الأطفال في عمر المدرسة؛ لتسهيل تنشيط الحكمة بين كبار السن وكذلك انتقال الحكمة بين الأجيال (Bangen et al.,2013: 7). في حين أشار (Glück & Baltes, 2006: 679) إلى وجود ثلاث طرق أو مستويات لتعزيز الحكمة الفردية، الطريق الأول هو الطريقة الطبيعية أي التطور التراكمي للحكمة في مسار الحياة من خلال التعلم من تجارب الحياة وأشار بعض منظري الحكمة إلى أن الحكمة لا يمكن اكتسابها إلا من خلال العيش من خلال تجارب حياة المرء، وجادل آخرون بأن التجارب غير المباشرة، مثل التعلم من الموجهين أو دراسة الأدبيات الفلسفية تسهم أيضاً في تطوير الحكمة. والطريقة الثانية الممكنة لتطوير الحكمة هي استراتيجية اتبعها (Sternberg ,2001) من خلال تعليم المهارات وطرق التفكير التي يمكن عدها مكونات للحكمة كجزء من المناهج التعليمية على سبيل المثال أن يقرأ الطلاب عن المواقف الحكيمة وأخذ القرار لتعليمهم كيفية الاهتمام بمصالحهم ومصالح الآخرين وتشجيعهم على التفكير في قيمهم الخاصة من أجل تعزيز تنمية التفكير الحكيم في وقت مبكر من الحياة (Sternberg , 2001: 238). والطريقة الثالثة لتطوير وتنمية الحكمة هي من خلال استخدام التواصل الاجتماعي وهو وسيلة تنتقل من خلالها الحكمة فالمشاركون الذين ناقشوا مشاكل الحياة مع أشخاص آخرين مهمين ثم فكروا في المحادثة قبل الرد تفوقوا على مجموعة التحكم في التعليمات القياسية بحوالي ثلثي ولهذا من خلال تخيل مناقشة مشكلة مع شخص آخر مهم، يمكن للفرد زيادة الأداء المرتبط بالحكمة بشكل ملحوظ (Glück & Baltes,2006 : 680). وأكد بعض الباحثين وجود بعض المبادئ التي يمكن أستعمالها لتطوير الحكمة في الإعدادات الإدارية والتنظيمية : (Jordan & Sternberg,2007:18).

- أ- التفكير الحوارى. الذى يتضمن فهم قضايا فردية من جهات نظر متعددة.
- ب- التفكير الجدلى . يتضمن إدراك أن ما يشكل إجابة جيدة لسؤال ما يمكن أن يتغير بمرور الوقت فقد لا تكون الحلول الإدارية الحكيمة فى وقت أو فى مكان ما حكيمة مقارنة بوقت أو مكان آخر.
- ج- نمذجة الدور. لا يمكن للمرء أن يطور التفكير الحكيم فى الآخرين ما لم يكن قدوة له فإذا اتخذ المديرين قرارات حمقاء ، فيمكنهم توقع أن يتبع العاملين لديهم حذوهم.
- د- التوازن من أجل الصالح العام. يحتاج صانعو القرار إلى تعلم كيفية الموازنة بين العوامل المختلفة وتحقيق نتيجة تمثل أكبر فائدة مشتركة للجميع.
- هـ- المعرفة من أجل استعمال الجيد . تتعلق الحكمة باستخدام المعرفة جيداً وليس مجرد امتلاكها.

وأشار (Bassett,2011:40) إلى امكانية تعزيز الحكمة من خلال التعلم عن الحكمة نفسها من خلال قراءة الأدب الفلسفى والدينى والنفسى، وممارسة سمات الشخصية المرتبطة بالحكمة مثل التعاطف والانفتاح والانصاف وكذلك ممارسة الحكمة فى مواقف الحياة الواقعية من خلال الاحتفاظ بمجالات سجلوا فيها محاولاتهم للتصرف بحكمة وشاركوها مع الآخرين. وأضاف (Gibson,2008:531) طريقة أخرى لتطور الحكمة بمرور الوقت وهى من خلال الانتباه والتأمل فى معنى التجارب. وتُفهم الحكمة على أنها بناء تنموي وليس سمة شخصية مما يعنى أن الحكمة يمكن أن تزداد مع تقدم العمر إذا كان الدافع موجوداً للانخراط فى النمو النفسى والاجتماعى (Ardelt & Jeste , 2018 : 1375). وعلى الرغم من أهمية تنمية المهارات المعرفية والأكاديمية فإن المجتمع يرتكب خطأ فادحاً فى التقليل من أهمية المهارات القائمة على الحكمة نتيجة لذلك نقوم بتربية جيل من الأفراد الذين قد يكونون أذكى ولكن قد يكونون أيضاً حمقى، أو حتى أسوأ من ذلك سامين لأنفسهم وللآخرين (1 : Sternberg, 2018). وتعد تنمية الحكمة عملية مستمرة تتطلب جهداً مستداماً إلى جانب التزام حقيقى بالقيادة الحكيمة (King et al., 2020: 2). وتتبنى حكمة القيادة من التفاعل الإبداعى بين الأطراف ووجهات النظر المتنوعة فى خدمة إبداعية مشتركة من أجل المصلحة المشتركة وهدف المنظمة (Ahmad et al.,2013:40). عندما يُعتقد أن الحكمة تتجلى وتعمل فى مواجهة مشاكل الحياة الواقعية الصعبة فإن الافتراض القائل بان دروس الحياة المستفادة من أحداث الحياة المجهدة / الصادمة تساعد المرء على تطوير الحكمة هو افتراض معقول (Choi & Landeros , 2011:595). وتم تنمية الحكمة العملية من خلال معرفة طرق تحقيق الصالح العام فى جميع المواقف مثل تقدير الموقف، وهو القدرة على التعرف على الجوانب البارزة لموقف معين قبل اتخاذ القرارات والإجراءات ومن ثم، فإن الحكم أمر أساسى فى القيادة الحكيمة لأنه لا يتعلق فقط بمعرفة كيفية التصرف بالطريقة الصحيحة وامتلاك المهارات والكفاءات اللازمة، ولكن الأهم من ذلك،

أنه يستلزم امتلاك القدرة على اتخاذ الإجراء الصحيح في الوقت المناسب أو عند النظر في الظروف الخاصة (Hassi & Storti, 2023:49). إن ممارسة سرد القصص وإعادة سرد الروايات هي طريقة أساسية لتعزيز النمو الشخصي والحكمة، إذ تساعد القادة على التفكير في سلوكهم وبناء المعنى وفهم التجارب الجديدة، تساعد الروايات القادة على فهم السياقات غير المألوفة من خلال التفكير في سوابق وتجارب الآخرين؛ باستخدام السرد، يضع القادة مبادئ داخلية من خلال إعادة تنظيم الواقع الفوضوي، مما يؤدي إلى تعزيز التفكير والسلوك الحكيم عملياً، تتم عملية تنمية الحكمة عندما يقارن الفرد بشكل انعكاسي التجارب الحالية بالقصص المخزنة وبالتالي يغير التمثيلات المعرفية السابقة (Bostanli & Habisch, 2023:120).

واعتماداً على ما تقدم فإن الحكمة هي سمة غير فطرية فقد يكون الانسان حكيماً في موقف وغير حكيم في موقف آخر لذا فإمكانية تعلم الحكمة ممكن من خلال مجالسة الحكماء واهل الخبرة والتجربة لان الحكيم يستفيد من جميع الافراد ولا يتجاهل اراء الاخرين ، وقراءة كتب عن الحكمة والحكماء، وكثرة التجارب حيث قالو كل شيء يحتاج إلى العقل والعقل يحتاج إلى التجربة، ومن خلال التأمل سيكتسب الافراد الحكمة، في حين أن الشخص المتسرع في قراراته سوف لن يحصل على الحكمة.

سادساً : أبعاد حكمة القيادة

يُتم تعريف الحكمة على أنها بناء متعدد الأبعاد لذلك يرى بعض الباحثين انها تتكون من ستة أبعاد: القدرة على التفكير، والذكاء، والتعلم من الفكر والبيئة، والحكم، والقدرة على معالجة المعلومات بسرعة، والبصيرة (Sternberg, 1985:616). وقامت (Ardelt's, 2003) بتحديد ثلاثة أبعاد للحكمة: الإدراك والتأمل والعاطفة وأكدت بأن هذه الأبعاد تعزز بعضها البعض (Ardelt, 2003:277). في حين قسّم (Webster, 2003:16) الحكمة إلى خمسة أبعاد: الخبرة، الذكريات والتأمل، التنظيم العاطفي، الانفتاح على التجربة والفكاهة. وأشار (Sternberg, 2005: 357) إلى أن الحكمة تنعكس في المكونات الخمسة التالية: معرفة عامة ومحددة حول ظروف الحياة وتنوعاتها، معرفة عامة ومحددة حول استراتيجيات الحكم والمشورة المتعلقة بأمور الحياة، معرفة سياقات الحياة وعلاقتها الزمنية، المعرفة حول الاختلافات في القيم والأهداف والأولويات، معرفة عدم اليقين. أما (Brown & Greene's, 2006) فقد طور مقياس للحكمة والذي يتكون من ستة أبعاد هي: الوعي الذاتي، فهم الآخرين، الحكم، المعرفة الحياتية، المهارات الحياتية، والاستعداد للتعلم. في السنوات الأخيرة ومن أجل تعزيز تطبيق الحكمة صنف (Gluck & Bluck) الحكمة إلى خمسة مكونات: القدرة المعرفية، البصيرة والسلوك الانعكاسي، الاهتمام بالآخرين ومهارات حل المشكلات العملية، في حين حدد (Jeste & Meeks) ستة

مكونات للحكمة: السلوك المؤيد للمجتمع، وأخذ القرارات الاجتماعية، الاستقرار العاطفي، التفكير، القيم النسبية، الفهم والتعامل الفعال مع الغموض (Bergsma & Ardel, 2012:483). في حين يرى (Birren & Clayton) أن الحكمة تتكون من ثلاثة أبعاد: الإدراك، التفكير، المودة؛ أما (Holliday & Chandler) فقد حدد خمسة أبعاد للحكمة: القدرة العامة، القدرة على الفهم الخاص، مهارات الحكم والتواصل، مهارات التعامل مع الآخرين، التواضع الاجتماعي (chen et al., 2020 :176). وقد تم تطوير نموذج للحكمة متعدد الوجوه بمكونات تميز الحكمة بما في ذلك إدارة المعرفة، التنظيم الذاتي، الإيثار والنضج الأخلاقي، لانفتاح والتسامح، الحكم السليم وأخذ القرار، الذكاء والتفكير الإبداعي، التوازن الديناميكي (Karami, 2020:241). في حين حدد باحثون آخرون ستة مكونات للحكمة: السلوكيات المؤيدة للمجتمع، التنظيم العاطفي، التأمل الذاتي أو البصيرة، القيمة النسبية أو قبول وجهات النظر المتباينة، الحسم أو القدرة على اتخاذ قرارات فعالة في الوقت المناسب، المعرفة العامة بالحياة وأخذ القرارات الاجتماعية (Jeste et al., 2021:175). وهذا إجماع عام على أن الحكمة هي بناء متعدد الأبعاد.

من خلال ما تم عرضه من آراء بخصوص أبعاد حكمة القيادة نرى تنوع وتعدد الأبعاد لذلك سيتم تبني مقياس (Webster, 2003, 2007) وذلك للأسباب التالية :

- أ- تم تبني هذه الأبعاد من قبل أغلب الباحثين.
- ب- وجود هذه الأبعاد في العديد من المقاييس المذكورة انفاً.
- ج- تم تطبيقها في البيئة المحلية وثبتت موثوقيتها.
- د- تم اعتمادها في أغلب الدراسات المحلية والاجنبية .
- هـ- تم اجراء تقييم على هذا المقياس من قبل باحثين وتوصلوا إلى دقة وصلاحيه هذا المقياس.
- و- اتفق عليها أغلب الباحثين امثال (Ardelt, 2004؛ Baltes&standinger, 2000؛ Sternberg, 2004).

وسيتم تناول هذه الأبعاد بشيء من التفصيل:

1- الخبرة (Experience)

لا يمكن أن تتطور الحكمة من الفراغ، بل انها تنشأ من خلال تجارب الحياة في ظل ظروف الحياة اليومية القاسية، والتفاوض الناجح، والحل الإيجابي للمشكلات، والتكيف مع البيئات المعقدة، فالخبرة العامة المترجمة في حد ذاتها ليست هي التي تؤدي إلى الحكمة، ولكن على النقيض من ذلك، فإن التجارب الصعبة والتحدي الأخلاقي والتي تتطلب درجة معينة من العمق هي التي تساعد في بناء الحكمة

(Webster, 2003:14). أن التعليم والتدريب يسهم في اكتساب الحكمة، فضلاً عن ذلك يمكن أن تساعد الخبرة في فهم واسع للأمور، ودمج المعرفة الجديدة في المعرفة الحالية، وإعطاء قيمة لأنواع مختلفة من المعرفة فالحكمة تُكتسب جزئياً عن طريق الخبرة اليومية (Bierly et al., 2000: 604). فالحكمة تتكون في المواقف التي يحدث فيها اضطراب وعدم اليقين، فالتجارب التي تكون صعبة ومتعددة الأوجه وبنائها غير معروفة (Webster, 2007:167). والخبرة تساعد القادة الحكماء على الاستمرار في النمو فكرياً حيث يتطورون مع تراكم الخبرة؛ وتعرف الخبرة بأنها مجموعة من المهارات والتصرفات المستخدمة لحل المشكلات اليومية من خلال تطبيق المعرفة المكتسبة من الخبرة، من أجل التكيف مع البيئات المعقدة، فامتلاك المعرفة الإجرائية تساعد على التعامل مع مواقف الحياة اليومية التي لا يتم تدريسها بشكل رسمي في المدارس أو المنظمات الأخرى (Sternberg , 2007: 36-37-38). أن انعكاس تجربة الحياة الصعبة يؤدي دوراً في تحقيق الحكمة لدى المرء، الاستنتاج الأول المحدد هو أن الحكمة تزداد مع زيادة العمر في الأشخاص المرشحين للحكمة، وهكذا تبدأ الحكمة عند المراهق، وتزداد عند الشباب البالغين، ومتوسطي البالغين، وتصل إلى ذروتها عندما يكبر الأفراد (Sahrani et al., 2014:321).

وفي ضوء ما سبق فإن الأشخاص الذين عاشوا ومروا بتجارب صعبة وقاسية وتأملوا وتفاعلوا معها جيداً ستكون لديهم فرصة أكبر لأن يصبحوا حكماء، لأنهم يمتلكون القدرة في التعلم من التجارب الماضية والاستفادة منها، ولهذا فهم أقدر على اتخاذ القرارات لهم ولغيرهم؛ فالخبرة في اتخاذ القرارات الصحيحة وتقديم المشورة ناتج من إطار ادراكي ثري مستمد من استخلاص الدروس والعبر من التجارب السابقة. وتعرف الخبرة بأنها مجموعة من المهارات والتصرفات المستخدمة لحل المشكلات اليومية من خلال تطبيق المعرفة المكتسبة من الخبرة للتكيف بشكل هادف مع البيئات.

2- التنظيم العاطفي (Emotional Regulation)

يرى أغلب الباحثين التنظيم العاطفي بأنه عنصر أساسي للحكمة يتمشى مع التوجهات الانسانية المعاصرة، فهناك اعتقاد بان التناغم العاطفي والتعبير المناسب هما عنصران أساسيان في تكامل الشخصية والصحة العقلية، فالتعرف على المشاعر واحتضانها وتوظيفها بطريقة بناءة وخلاقة هي معيار للحكمة، ويتعلق الاستخدام المناسب للعواطف بمجموعة كاملة من التكافؤ العاطفي، الذي يمتد من الغضب والحزن والإحباط إلى السعادة والفرح والنشوة (Webster,2007:166). أن البعد العاطفي للحكمة ينطوي على حساسية رائعة للاختلافات الجسيمة والفروق الدقيقة والمزيج المعقد من النطاق الكامل للتأثير البشري، فالتعرف على العواطف واحتضانها وتوظيفها بطريقة بناءة هو معيار للحكمة (Webster ,

14 :2003). ويعرف التنظيم العاطفي ومهارات التعاطف بأنه القدرة على إدراك مشاعر المرء بدقة والقدرة على تنظيمها بشكل مناسب، إلى جانب القدرة على إدراك ردود الفعل العاطفية للآخرين من خلال أخذ وجهة نظرهم (Mitchell , 2016 : 27). وعرف أيضاً بأنه قدرة الفرد على تنظيم عواطفه وتعبيراته وفهم عواطف وسلوكيات الآخرين (Ekmeççi et al., 2014:1201). فالشخص الحكيم لديه قدرة وموهبة في قراءة مشاعر الآخرين (Glück et al., 2013 :4).

ويركز بُعد التنظيم العاطفي على فهم كيفية إدراك الآخرين للعروض العاطفية ومعرفة الأسباب الثقافية والسياقية للتعبير عن المشاعر وإدارتها، ولذا فإن المعرفة تساعد في التحكم بالعرض العاطفي والتنظيم الذاتي للعاطفة (Garner & Hinton,2010 : 482). فالاستجابات العاطفية تساعد الأفراد على التكيف والتنقل في البيئة الاجتماعية، وللعواطف القدرة على توجيه التفكير وتحفز على العمل، وتنقل معلومات حول أفكار الأفراد ونواياهم، انها تسهل التواصل وتساعد على تنسيق اللقاءات الاجتماعية من خلال التقييم الاجتماعي والتعزيز الشخصي، ولهذا هناك أوقات تحتاج فيها العواطف إلى التنظيم؛ على سبيل المثال، عند الغضب، قد يقول ويفعل الأفراد أشياء يندمون عليها لاحقاً، مما يضر بالعلاقات، فالمشاعر الشديدة يمكن أن تقوض عملية اتخاذ القرار العقلاني عن طريق مقاطعة معالجة المعلومات المعقدة أو إطلاق ردود افعال عكسية (Lopes et al.,2011:430). ويشير تنظيم العواطف إلى الحساسية والقدرة على التعامل مع المشاعر الدقيقة والقوية (Staudinger & Glück,2011:266). وبشكل عام يستخدم تنظيم العواطف لوصف قدرة الشخص على إدارة تجربة عاطفية والاستجابة لها بشكل فعال، فالأفراد يستخدمون دون وعي استراتيجيات تنظيم العواطف للتعامل مع المواقف الصعبة عدة مرات خلال اليوم ، ويمكنهم تطبيقها في مواقف مختلفة من أجل التكيف مع متطلبات بيئتنا (Rolston & Lloyd-Richardson , 2017 :1). وتأسيساً على ما تقدم فإن تنظيم العواطف ذات اهمية كبيرة وتشير الأدلة من عدة دراسات بحثية أن التوازن العاطفي والتنظيم يرتبطان بجودة العلاقات الاجتماعية واستقرارها. وتعرف بانها قدرة الشخص على إدراك مشاعره ومشاعر الآخرين وتنظيمها بدقة.

3- الذكريات والتأمل (Reminiscence/Reflection)

أن تفكير الفرد في احداث الماضي والحاضر بتقييم يخدم مجموعة من الوظائف النفسية القيمة، بما في ذلك تكوين الهوية والحفاظ عليها، وفهم الذات، وحل المشكلات، والتكيف وتعتبر مراجعة الحياة واحدة من وظائف الحكمة، فالأشخاص الحكماء يجب أن يكونوا خبراء في مراجعة الحياة حيث يُمكن أن تظهر حكمة الفرد من العمل بفعالية في مجال مراجعة الحياة ومن الممكن أن يكون الميل إلى تذكر ومراجعة حياة المرء مقدمة وشرطاً ضرورياً لتطور الحكمة (Webster, 2003:14). ويعرف التأمل بأنه الرغبة

في النظر إلى مواضيع الحياة بطريقة معقدة، بدلاً من تبسيطها، فالأفراد الحكيمون يتأملون بعمق في التجارب وهم يسعون جاهدين لرؤية الصورة الكبيرة، ويعد التأمل في الحياة عامل مهم في تطوير الحكمة؛ أن تأمل الحياة هو مزيج من تذكر وإعادة بناء الخبرات والتحليل التفسيري والتقييمي الشامل، وأن تأمل بالحياة قد يؤدي إلى البصيرة الحياتية والتي تسبق الحكمة العامة، وكذلك البصيرة الذاتية التي قد تسبق الحكمة الشخصية (Ferrari & Weststrate, 2013 : 82). ولهذا فإن أحداث الحياة الحرجة، في حد ذاتها لا تسهم بالضرورة في الحكمة ما لم ن فكر فيها من خلال السعي إلى فهم واستخلاص البصيرة من كل أخطائنا ونجاحاتنا، لنكون على استعداد أفضل لمواجهة مشكلات مماثلة في المستقبل (Webster , 2007:167).

وتشير الذكريات والتأمل إلى انعكاس تقييمي ومتكامل لماضي المرء وحاضره يساعده على التعامل مع الصعوبات المستقبلية (Glück et al.,2013 :4). وتعني الذكريات والتأمل أن الحكماء يفكرون في حياتهم من أجل صنع المعنى، والحفاظ على هويتهم، وتحديد نقاط القوة والضعف، والتعامل مع الصعوبات (Staudinger & Glück,2011:266). فمراجعة الماضي تساعد في اكتساب منظور بشأن الاهتمامات الحالية (Mitchell , 2016:85). وقد كان أفلاطون مراقباً دقيقاً لعملية مراجعة الحياة واعتبرها مصدرًا مهمًا للبصيرة الفلسفية (Mckee , 2008:266). فالتأمل بالماضي الشخصي؛ من خلال استخدام الذكريات يساعد في الحفاظ على الهوية وربط الماضي بالحاضر واكتساب البصيرة (Webster,2003:16). ولا بد من الإشارة الى ان الأحداث الحرجة تحدث في حياة الجميع ولكن لا يصبح الجميع حكماء، والسبب يكمن في الاختلاف في التفكير في تحديد وتقييم ذكريات السيرة الذاتية المهمة فالأشخاص الحكماء يقيّمون ويستنبطون ويتعلمون من نجاحاتهم وإخفاقاتهم (-Smith,2012:114). وتعرف الذكريات والتأمل بانها التفكير بعمق بالمواقف والمواضيع والتجارب التي يتعرض لها الشخص، من أجل الوصول إلى رؤية واضحة للمواقف التي يمر بها في المستقبل.

4- الانفتاح (Humour)

أن الانفتاح على وجهات النظر المختلفة والمعلومات والاستراتيجيات للحلول المحتملة يعمل على تحسين جهد الشخص الحكيم للتغلب على العقبات بكفاءة، فالاستماع إلى الآراء المتضاربة، والتحقيق في مناهج جديدة يبني كم هائل من المهارات التي يمكن للشخص الحكيم الاستفادة منها عند مواجهة تحديات الحياة، إذ يستمتع الحكماء بسلسلة الأفكار الإبداعية والأحلام والأفكار والرغبات التي يرعونها دون لوم، فضلا عن ذلك يمتد الانفتاح إلى عدد كبير من التجارب العاطفية التي تصاحب كل من التعاملات العامة والخاصة (Webster,2007:165-166). أن الانفتاح على التجربة كان إحدى العوامل المفسرة للأداء

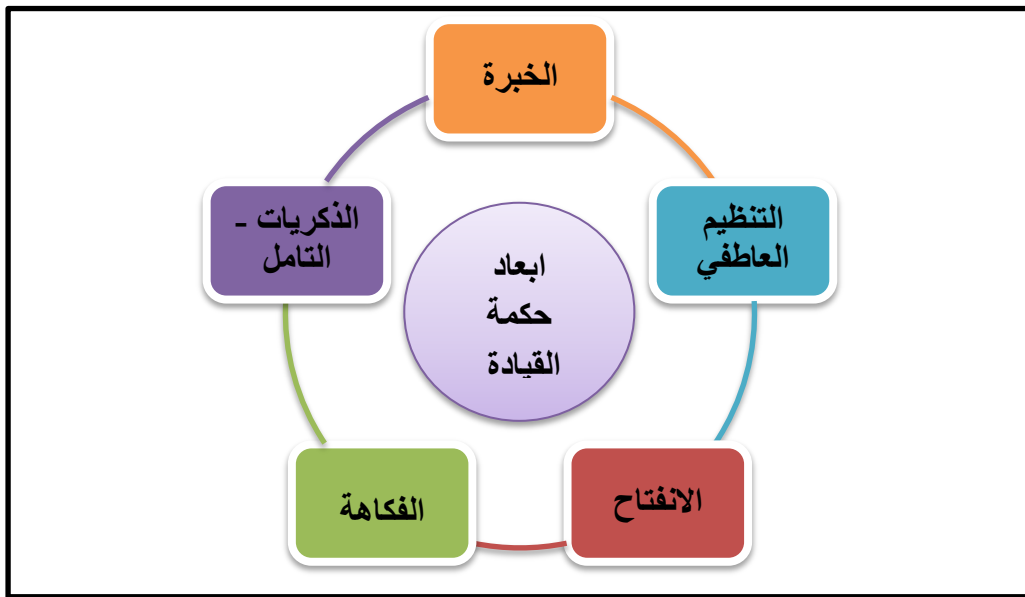
المرتبط بالحكمة في أبحاث الشخصية ويشكل الانفتاح على التجربة أحد عوامل الشخصية "الخمس الكبار" وقد وجد انه مرتبط بالتركيبات التي يعتقد انها تعكس جوانب الحكمة مثل مستوى الانا، ويعد الانفتاح مكوناً أساسياً في التركيبات النفسية الإيجابية مثل الرفاهية النفسية والتي يتوقع المرء أن تكون أعلى في الأفراد الحكماء (Webster,2003:15). ويشير الانفتاح إلى اهتمام الحكماء بالإمكانيات ووجهات النظر وأساليب حل المشكلات الجديدة، مما يساعدهم على تكوين مخزون كبير من المهارات (Staudinger & Glück,2011 : 226). والانفتاح يعني قبول أهداف وقيم الآخرين والاستعداد لرؤية الأشياء من منظور الآخرين (Mitchell,2016:27). فالانفتاح على وجهات النظر البديلة والمعلومات واستراتيجيات الحلول المحتملة يعمل على تحسين جهد الشخص الحكيم للتغلب على العقبات بكفاءة (Smith , 2012 :117).

ويعرف الانفتاح بأنه الاستماع والتسامح مع وجهات النظر البديلة والحلول الممكنة للمشاكل (Ekmeççi et al.,2014:1201). فالحكماء يعرفون أن لكل ظاهرة وجهات نظر متعددة، فهم يتعلمون من أهداف الآخرين وقيمهم التي يمكن أن تختلف عن أهدافهم وقيمهم، وينظر إلى الانفتاح باعتباره جزءاً لا يتجزأ من الحكمة وهو أحد الموارد الرئيسة التي من المحتمل أن تكون موجودة في وقت مبكر لدى الأفراد الذين يطورون في النهاية مستويات عالية من الحكمة، وبعد الانفتاح سمة شخصية فطرية جزئياً، ويتأثر بالتأثيرات الاجتماعية والبيئية (Ferrari & Weststrate,2013:80). فالانفتاح على التجربة يصف الأفراد الذين يتسمون بالخيال والاستجابة العاطفية والفضول الفكري (Zoellner & Maercker,2006:644). وقد وُجد أن سمة الانفتاح ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالذكريات الجوهرية ونتائج الرفاهية النفسية (Smith,2012:117). والانفتاح هو الرغبة في إعادة اختبار وتقييم القيم الاجتماعية والدينية والسياسية للأفراد والرغبة في تجربة أنشطة جديدة والاستعداد للتعلم والاطلاع على أماكن جديدة وهو سمة مميزة في الأشخاص الحكماء.

5- الفكاهاة (Openness)

أحد جوانب الحكمة التي لم تحظى باهتمام كبير على الرغم من اعتراف بعض الكتاب باعتبارها عنصر مهم للحكمة، إلا أن المحاولات المنهجية لتحقيق من هذا البعد غير متوفرة، وتشير الأدبيات إلى الفوائد الايجابية للفكاهاة، فالفرد الحكيم يعرف اهمية الفكاهاة ويتمتع بها ويستخدمها في مجموعة متنوعة من المواقف، ولا بد من الاشارة الى ان ليس كل انواع الفكاهاة تسهم في الحكمة فمثلاً السخرية، والمضايقة الاستهزائية، والفكاهاة اللاذعة أمثلة على الفكاهاة غير الحكيمة؛ في حين أن الفكاهاة التي يؤدي إلى تقليل التوتر للذات والآخرين، وتؤدي إلى الترابط الاجتماعي هي أمثلة على انواع الفكاهاة التي تقع في نطاق

الحكمة (Webster , 2007 :167) . وغالبًا ما تكون الفكاهاة مصدرًا للقرب من الافراد، وهي أداة للقوة وتقدم إحساسًا بمنظور الحياة، وتعرف الفكاهاة بالقدرة على اللعب والتفكير بلا خوف (Webster, 2003:15). فالقدرة على رؤية الجوانب الكوميديية حتى في المواقف الخطيرة تعكس نوعًا إيجابيًا من الانفصال الذي قد يكون نموذجيًا للحكمة (Staudinger & Glück, 2011:226). والفكاهاة صفة مهمة لأنها تساعد الحكماء على التعامل مع مختلف المواقف والتحديات الصعبة (Ferrari & Weststrate 9 : 2013). والفكاهاة هي القدرة في اللحظات النادرة على اللعب والتفكير بلا خوف في العادات والاحداث الغريبة التي يجب على الانسان من خلالها تحقيق الذات (Smith,2012:65). و اشار (Webster & Heintz,2023:3) بان الفكاهاة هي أحد أدوات القياس السليمة نفسها للحكمة، والتي تشير بانها مصطلح شامل لجميع ظواهر الضحك، بما في ذلك القدرة على الإدراك والتفسير والاستمتاع والفكاهاة قد تلعب دورًا مهمًا في الحكمة، وهناك عديد أسباب تجعل ارتباط الفكاهاة بالحكمة مهمًا منها: تشكل أنماط معينة من الفكاهاة واحدة من أكثر آليات المواجهة نضجًا؛ ولها عواقب اجتماعية موثقة جيدًا؛ وهي عنصر مهم في التنظيم العاطفي؛ والحد من التوتر وهذه نتائج مشتركة مع الحكمة. وتعد الفكاهاة فعالة في تقليل التوتر والاكتئاب والقلق مع زيادة روح التأقلم والبهجة والرفاهية، ومع ذلك فإن نتائج الدراسات تسلط الضوء على إمكانية التدريب على الفكاهاة كبرامج وقائية ضد الإجهاد والأعراض العقلية، وتشير إلى نطاقات جديدة للتطبيق، على سبيل المثال رعاية الصحة العقلية (Tagalidou et al.,2018:8). ويمكن تصوير أبعاد حكمة القيادة كما هي عليه في الشكل (8).



الشكل (8) أبعاد حكمة القيادة.

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات ذات العلاقة.

المبحث الثالث

الانحراف في مكان العمل: تأطير فكري

توطئة :

اكتسب السلوك المنحرف في مكان العمل في السنوات الاخيرة اهتمام الباحثين والكتاب في السلوك التنظيمي، نتيجة لعواقبه السلبية، النفسية والاجتماعية والاقتصادية على الأفراد والمنظمات على حد سواء، ويعود الاهتمام المتزايد بهذا السلوك نتيجة آثاره الضارة وتكاليفه الباهظة التي تتكبدها المنظمات عندما يمارس الافراد العاملين سلوكيات منحرفة، منها على سبيل المثال الإهمال المتعمد لتعليمات الإدارة وسرقة المستندات أو تزويرها، إتلاف أجهزة ومعدات المنظمة وغيرها. ولفهم السلوك المنحرف في مكان العمل سيتم تأطيره فكرياً وفقاً للفقرات الآتية :

أولاً: معنى الإنحراف لغة واصطلاحاً

استعمل مصطلح الإنحراف في الأدبيات النفسية والاجتماعية وعلم الجريمة للإشارة إلى الأفراد الذين لا يطيعون ولا يلتزمون بالمعايير الاجتماعية، ويشير أيضاً إلى السلوكيات والمعتقدات والتوجهات والانماط التي تكسر القواعد والاعراف والاخلاق السائدة في المجتمع، ومعنى الإنحراف لغة هو الخروج عن جادة الصواب والابتعاد عنها، ومصطلح الإنحراف في علم النفس الاجتماعي يعني الخروج عن ما هو مألوف ومتعارف عليه من عادات وسلوكيات (الجراح، 2015:1). وقد استخدم علماء الاجتماع مصطلح الإنحراف لأول مرة في الخمسينيات من القرن الماضي لتحديد السلوكيات التي تنتهك المعايير التنظيمية التي تنظم السلوكيات الصحيحة في المجتمعات، ويُنظر إلى السلوكيات المنحرفة اجتماعياً على انها فشل في تلبية التوقعات الشخصية داخل مجموعات الأصدقاء والأزواج ومجموعات العمل والمجتمع، بمعنى آخر تشير السلوكيات المنحرفة إلى السلوكيات التي لا يرحب بها المجتمع أو يقبلها (Yeşiltaş & Gürlek, 2020: 306). وكذلك وصف بانه السلوك أو الفعل الذي ينتهك القوانين أو المعايير المقبولة لمجتمع أو جماعة ما ولا يتوافق مع القواعد المعمول بها، والإنحراف أمر نسبي أي يختلف من مجتمع إلى آخر باختلاف القيم والثقافات، فالسلوك الذي يعد منحرفاً في مجتمع ما قد لا يعد انحرافاً في مجتمع آخر (Asiyai, 2019:172). وعادةً ما يكون لمصطلح الإنحراف دلالة سلبية وذلك لأنه ينتهك المعايير ويكون ضاراً بالمجتمع والمنظمة (Galperin, 2012:2989). فضلاً عن ذلك يستعمل مصطلح الإنحراف للإشارة إلى الأفعال التي تنتهك المعايير المهمة (Karelaia & Keck , 2013: 784). و

يرى علماء الاجتماع الإنحراف بأنه انتهاك لأي قاعدة اجتماعية، وهناك وجهة نظر أخرى تقول بان الإنحراف أكثر من مجرد انتهاك للقواعد على اعتبار انه يشمل بعض السلوكيات غير الأخلاقية مثل الإزعاج والغضب وغيرها (Jeebandara & Kumari, 2021: 91a). والسلوك المنحرف من منظور تاريخي هو الفعل أو السلوك الذي ينتهك الأعراف الاجتماعية بما في ذلك خرق القانون الذي تم سنه رسمياً (Ibnu Khaldoon , 2015:10). وببساطة يمكن اعتبار الإنحراف في مكان العمل انتهاكاً لمعايير وقيم وقواعد ولوائح المنظمة وتعتبر أغلب السلوكيات انحرافاً عندما يكون الافراد غير متوافقين مع سياسات المنظمة وثقافتها وقيمها الأساسية، ومثل هذه السلوكيات تعيق الرؤية والرفاهية والمعايير التنظيمية (Abiona et al.,2021:242). فعندما ينتهك الافراد او الجماعات أعراف المنظمة أو سياساتها أو لوائحها الداخلية، ويعرض رفاهية المنظمة أو افرادها للخطر فإنه يعد سلوكاً منحرفاً (Charles,2014 :22559). اضافة الى ذلك فالإنحراف في مكان العمل لا يستهدف القواعد التنظيمية فقط، بل يستهدف الأعراف الاجتماعية في مكان العمل أيضاً (Tuna et al.,2016:371). ومن الناحية القانونية اكد (Agwa ,2018 : 26) أن السلوك المنحرف قد يكون مقبولاً أو غير مقبول قانوناً، ولكن الأهم من ذلك هو أن هذه السلوكيات تنتهك المعايير المجتمعية العامة ولديها القدرة على إيذاء الآخرين، على سبيل المثال قد تكون الإساءة اللفظية لزميل في العمل، الكذب، المطالبة غير العادلة بمزيد من الموارد أمراً قانونياً أم غير قانوني.

أن الاهتمام الأكاديمي بالإنحراف له جذور تحليلية تعود إلى الثورة الصناعية، إذ انتشر الإنحراف الشخصي لأول مرة على نطاق واسع خلال القرن الثامن عشر عندما كان الإشراف التعسفي ومضايقة الأفراد البارزين في مكان العمل، أما الإنحراف التنظيمي فيمكن إرجاعه إلى القرن التاسع عشر عندما دمر الافراد الآلات التي حلت محلهم (Bennett & Marasi , 2015: 722). وهنا لابد من الإشارة إلى أن الإنحراف في مكان العمل قسم إلى نوعين الايجابي (البناءة) والسليبي (المدمر)، فالإنحراف الإيجابي يشمل السلوكيات التي لا يوافق عليها أصحاب العمل، ولكنها تساعد في الوصول إلى أهداف المنظمة وتساعد الافراد في تحقيق توقعاتهم الوظيفية، وهي سلوكيات مقصودة تخرج عن معايير المجموعة ولكن بطريقة محترمة وهذا التصنيف يعتمد على نية الشخص الذي قام بهذا السلوك بغض النظر عن النتائج (Alias et al.,2013 :164). فالإنحراف البناء يقود إلى تحفيز الافراد لأداء مهام المنظمة وبما يخدم اهدافها (Utkarsh et al.,2019:12355). وفقاً لذلك فالإنحراف البناء في مكان العمل يشمل السلوكيات التي تنتهك المعايير التنظيمية من أجل مصلحة المنظمة (Muafi, 2011: 124). وعرف الإنحراف البناء بأنه سلوك طوعي ينتهك معايير مهمة بقصد تحسين رفاهية المنظمة أو أعضائها أو

كليهما (Galperin, 2012:2990). في حين وصف (Robbins & Galperin,2010:1) الافراد المنحرفين البنائين بانهم افراد يخالفون القواعد والأعراف ولكنهم يهدفون فائدة المنظمة، ويمكن لهؤلاء الأفراد أن يؤدون دوراً رئيساً في إحداث تغيير تنظيمي ويعملون كوكلاء تغيير في المستقبل. في المقابل يقود الانحراف المدمر إلى الاشتراك في السلوكيات التي تضر بالمنظمة وافرادها، ويشمل السلوكيات السلبية التي تحمل عواقب وخيمة على المنظمات كالسرقة والتأخير في الحضور للعمل والغياب غير المبرر وتخريب المعدات (Alias et al.,2013:164).

وفي ضوء ما سبق يمكن اطلاق مصطلح منحرف على كل فعل او قول ينتهك القواعد والتعليمات والقوانين والعادات والاعراف والضوابط سواء كانت اجتماعية او تنظيمية او قانونية، والانحراف يعتمد على هدف ونية الفرد الذي يمارس فعل الانحراف، فإذا كان هدفه الحاق الضرر بالمنظمة او العاملين فيها فيعد انحرافاً سلبياً، أما إذا كان هدفه مساعدة المنظمة او افرادها فإنه انحراف من النوع الايجابي. وسيكون الانحراف السلبي محور مناقشتنا في فقرات هذا المبحث.

ثانياً : مفهوم الانحراف في مكان العمل

يمارس الافراد في مكان العمل مجموعة متنوعة من السلوكيات، ولكل سلوك اثاره ونتائجه على المنظمة والافراد العاملين فيها، وعادةً ما تقع هذه السلوكيات ضمن المعايير والقواعد التي وضعتها المنظمة، أما إذا خرج سلوك الافراد عن المعايير الموضوعية من قبل المنظمة سيكون له عواقب سلبية تؤثر على كل مستويات المنظمة، بما في ذلك عمليات صنع القرار والانتاجية والتكاليف المالية وغيرها (Appelbaum et al.,2007 : 586). فالسلوك الذي يخرج عن المعايير الموضوعية من قبل المنظمة يسمى بالسلوك المنحرف في مكان العمل، ويعد هذا السلوك مصدر قلق بين علماء النفس وأصحاب المصلحة المعنيين في جميع انحاء العالم، بسبب آثاره الضارة على نمو المنظمات ورفاهية الافراد (Fagbenro & Olasupo,2020:15). واكد (Nasir & Bashir,2012: 241) أن السلوك المنحرف في مكان العمل يعد مشكلة شائعة تواجه جميع المنظمات تقريباً، لا سيما في البلدان النامية إذ تقل معرفة القراءة والكتابة وتزداد معدلات الفقر فيها. وأشار (Bowles &Gelfand,2010:49) إلى وجود نقاشات حادة في المحاكم والشركات الاجنبية حول تقييم السلوكيات المنحرفة في مكان العمل، لكنه لم يلقى في المنظمات العربية سوى القليل من الاهتمام، فالأدبيات الاجتماعية تشير إلى أن هنالك تمييز في محاسبة الاشخاص الذين يقومون بالانحراف، فالشخص ذو المكانة الدنيا سيتم محاسبته بشكل أكثر قسوة مقارنة بالأشخاص ذوو المكانة الأعلى. في حين اكدت (Singh, 2020:1) أن السلوك المنحرف في مكان العمل اصبح من أكثر الظواهر تكلفة إذ انه يشمل مجموعة واسعة من الأفعال السلبية التي يقوم بها الافراد

لإلحاق الضرر بالمنظمة وأعضائها. وفي الصدد نفسه اشار (Roy et al.,2012:1342) أن السلوك المنحرف في مكان العمل يضر بالمنظمة ويؤثر بشكل مباشر على ممتلكات المنظمة، ويقال من فعالية الافراد، ولايزال هذا السلوك يمثل مشكلة خطيرة في العالم المتقدم والدول النامية. إذ درس هذا المفهوم بشكل واسع في البلدان المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وأستراليا وكوريا الجنوبية والصين (Howladar et al., 2018:149). وفي ضوء التسلسل الزمني للمفهوم يمكن عرض عدد من المفاهيم الخاصة بالسلوك المنحرف في مكان العمل لبيان حالة التطور التي طرأت على المفهوم وحسب آراء الباحثين الذين درّسوه في أبحاثهم.

قام عدد من الباحثين والكتاب بتعريف الإنحراف في مكان العمل بطرق مختلفة، وأشاروا بأنه لا يوجد تعريف مشترك لوصف السلوك المنحرف في مكان العمل (D'Silva et al., 2020 : 178 ;) وتعد (Robinson & Bennett,1995) اول من عرفنا السلوكيات المنحرفة في مكان العمل، ويعد تعريفهما من أشهر التعريفات وأكثرها شيوعاً واستخداماً من قبل الباحثين والكتاب، إذ عرفاه بأنه سلوك طوعي ينتهك القواعد التنظيمية المهمة ويهدد بذلك رفاهية المنظمة أو العاملين أو كليهما، وأشاروا بأن الفرد ينحرف أما لأنه يفتقر إلى الدافع من أجل التوافق مع السياق الاجتماعي أو لان لديه الدافع لخرق تلك التوقعات (Robinson & Bennett ,1995:556). ويتضح من هذا التعريف أن هنالك ثلاثة عناصر رئيسة للسلوكيات المنحرفة : (Agwa , 2018:26 ; Bordia et al.,2008:1104).

1. السلوكيات المنحرفة إرادية ومحفزة وليست عرضية.
2. عُدت هذه السلوكيات منحرفة لأنها تنتهك معايير المنظمة.
3. سلوكيات هادفة، تستهدف الافراد او المنظمة او الاثنين معاً.

وبعد خمسة اعوام اعادت (Bennett & Robinson,2000: 349) تعريفهما الأول للسلوك المنحرف في مكان العمل ولم يجري عليه أي تعديل أو إضافة. ووفقاً لـ (Shamsudin et al. 2011:13) فالسلوك المنحرف هو فعل يرتكبه العاملين في المنظمة ويتسبب في إلحاق الضرر بزملاء العمل والإدارة والمرافق والمعدات التنظيمية. وعرفه (Karelaia & Keck ,2013:784) بالسلوك الطوعي الذي ينتهك الأعراف الاجتماعية المهمة ويكون ضاراً بالآخرين. وفي الصدد ذاته وصف الإنحراف في مكان العمل بأنه سلوك العاملين الذي له آثار ضارة على المنظمة، مما يجعله ذا أهمية كبيرة لبحوث إدارة المنظمات (Walsh , 2014 : 1142). في حين عده اخرون بأنه فعل مخطط يتسبب بحدوث مشاكلات، لذا فهو يعد محاولة مخططة ومغرضة وبغیضة لتعطيل المنظمة من خلال التسبب في

مشكلات في مكان العمل (Utkarsh et al.,2019:12355). وعرف أيضاً بأنه نشاط أو موقف أو تشكيل ينحرف عن الأهداف الرسمية والقواعد المعيارية والتوقعات، ويؤدي إلى نتائج أقل مما هو متوقع (Aksu,2016:589). ومن حيث المضمون بين (Appelbaum et al.,2007:587) بان السلوك يعد منحرفاً عندما ينتهك فرد أو مجموعة من العاملين عادات المنظمة أو سياساتها أو قواعدها الداخلية، مما يؤدي إلى انتهاك رفاهية المنظمة وفرادها وتعرضهم للخطر. وفي السياق نفسه حدد (Novalien,2017:167) ثلاثة مبادئ أساسية يمكن استعمالها والاعتماد عليها لوصف وتحديد السلوكيات المنحرفة في مكان العمل: أن تسبب هذه السلوكيات ضرراً بالمنظمة وان تكون بهذه السلوكيات مقصودة وليس صدفة، وممارسة السلوكيات في منظمة أما بشكل مباشر (التخريب) أو بشكل غير مباشر (الإساءات اللفظية والجسدية والمعنوية).

إن المتتبع لبدائيات ظهور مفهوم الإنحراف في مكان العمل يرى وجود عدد من المصطلحات والمسميات في أدبيات الإنحراف في مكان العمل إلا أن جميعها تصف سلوكيات سلبية متعمدة تؤثر على أداء المنظمة (MacLane & Walmsley,2010: 62). وتتبع الأدبيات التي تناولت موضوع الإنحراف في مكان العمل وجدنا قيام الباحثين بتسمية هذه السلوكيات بمسميات مختلفة منها: الإنحراف في مكان العمل والسلوك غير المنتج، السلوك المعادي للمجتمع، السلوك المنحرف في مكان العمل، والعنف في مكان العمل، السلوك العكسي، السلوك السيئ، العدوان في مكان العمل، الفظاظ في مكان العمل، التتمر، سوء السلوك التنظيمي، اختلال السلوك، الفساد، والسلوك غير الأخلاقي ومع ذلك فإن الموضوع الرئيسي لهذه المفاهيم هو نفسه لأنها تسبب أضرار على الصعيدين التنظيمي والشخصي (Baharom et al., 2017: 50 ; Taştan , 2019 :310 ; Fagbenro & Olasupo , 2020 : 16 ; Singh , 2021 : 69 ; Shah et al., 2021 : 1-2). والنتيجة النهائية أن هذه السلوكيات تسبب ضرراً في مكان العمل وتؤثر على الأهداف التنظيمية وفعالية المنظمة ويضر بالعدالة المدركة لدى العاملين ويؤثر سلباً على الهيكل الاجتماعي للمنظمة (Tuna et al.,2016:370-371). وفي السياق نفسه أكدت الدراسات أن السلوكيات المنحرفة تكون مقصودة وتبتعد عن قواعد المنظمة وتضر بالرفاهية الفردية والتنظيمية (Taştan , 2019 :309). وبشكل عام تشير الأعمال المنحرفة إلى السلوكيات الضارة التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الأداء التنظيمي أو ممتلكات المنظمة من خلال تأثيرها على العاملين بطريقة تقلل من فاعليتهم (Abubakar et al.,2021:16-17).

ومن أجل أن يكون لدينا فهم واضح للمصطلحات التي تتدرج ضمن السلوكيات المنحرفة ندرج في الجدول (9) بعض المفاهيم التي تعتبر سلوكيات منحرفة في مكان العمل داخل المنظمات ولكن بمسميات مختلفة (Götz et al., 2019:5).

جدول (9) بعض مفاهيم السلوكيات المنحرفة في مكان العمل

ت	المصطلح	التعريف
1	سوء السلوك التنظيمي	الفعل المتعمد من قبل العاملين في المنظمات الذي يتحدى وينتهك المعايير والتوقعات التنظيمية المشتركة والقيم المجتمعية الأساسية والأعراف ومعايير السلوك السليم. (Vardi & Wiener , 1996 : 153)
2	السلوك غير الاجتماعي	أي سلوك يتسبب في إلحاق الضرر أو يهدف إلى إلحاق الضرر بمنظمة أو العاملين فيها أو أصحاب المصلحة. (Giacalone & Greenberg , 1997 : vii)
3	العدوان في مكان العمل	الجهود التي يبذلها العاملون لإلحاق الأذى بالآخرين الذين يعملون أو عملوا معهم، أو المنظمات التي يعملون فيها حالياً، أو كانوا يعملون فيها سابقاً. (Neuman & Baron , 1998 : 395)
4	العنف في مكان العمل	حالات الاعتداء في مكان العمل التي تنطوي على اعتداءات جسدية مباشرة. (Neuman & Baron , 1998 : 393)
5	السلوك المنحرف في مكان العمل	سلوك تطوعي ينتهك القواعد التنظيمية المهمة وبذلك يُنظر إليه على أنه يهدد رفاهية المنظمة أو أعضائها. (Bennett & Robinson , 2000 : 349)
6	سلوك العمل غير المنتج	السلوك المتعمد من جانب العاملين في المنظمة الذي تعتبره المنظمة مخالفاً لمصالحها المشروعة. (Sackett & Devore , 2001 : 145)
7	السلوك غير الأخلاقي	أي عمل تنظيمي ينتهك المعايير الأخلاقية (المجتمعية) المقبولة على نطاق واسع. (Kish-Gephart et al. , 2010 : 2)
8	السلوك المنحرف في مكان العمل	أي سلوك متعمد من جانب أحد العاملين في المنظمة ترى المنظمة أنه يتعارض مع مصالحها المشروعة. (Yıldız et al : 2015 :415)

هو السلوك الذي ينتهك مصالح المنظمة ويكون مدمراً تجاه المنظمة و / أو العاملين فيها. (Jelavic,2021:33).	السلوك المنحرف السلبي في مكان العمل	9
--	-------------------------------------	---

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على الادبيات المذكورة في الجدول .

واعتماداً على ما ذكره فأن الباحثين والكتاب قد بذلوا جهداً كبيراً في سبيل التوصل إلى مفهوم واضح للسلوك المنحرف في مكان العمل، وتحديد أبعاده وحدوده، وكذلك حاولوا تحديد وحصر الافعال والممارسات التي تندرج تحت مسمى السلوكيات المنحرفة، إذ كانت هذه السلوكيات تدرس بشكل فردي مثل السرقة والغياب غير المبرر والتتمر والاستهزاء وغيرها، إذ قام الباحثين بحصرها وتسميتها بمصطلح الإنحراف في مكان العمل. أما بخصوص الرأي القائل بأنه لا يوجد تعريف مشترك لوصف السلوك المنحرف في مكان العمل، فالدراسة الحالية لا تتفق مع هذا الرأي وذلك لان التعريفات الخاصة بهذا المتغير تشترك بعدة نقاط أهمها:

- 1- انها سلوكيات تلحق الضرر بالمنظمة او العاملين او كليهما لأنها تخرج وتنتهك القواعد التنظيمية الموضوعية والمعتمدة من قبل المنظمة وقادتها.
- 2- انها سلوكيات متعمد ومخطط لها من قبل العاملين الذين يمارسونها اي انها ليست عرضية ، بل طوعية وذات دوافع.
- 3- هذه السلوكيات قد تستهدف العاملين في المنظمة أو المنظمة نفسها.

وتأسيساً على ما تقدم واعتماداً على ما ذكر واتساقاً مع المفهوم العام للانحراف في مكان العمل وبما يتناسب مع اهداف الدراسة الحالية يمكن وضع تعريف للسلوك المنحرف في مكان العمل على انها سلوكيات متعمدة ومقصودة ومخطط لها تهدف الحاق الضرر بالمنظمة او الافراد العاملين فيها او كلاهما او اي جهة لها علاقة بالمنظمة مثل اصحاب المصلحة.

ثالثاً : النظريات المفسرة للسلوك المنحرف في مكان العمل

تقدم النظريات النفسية والاجتماعية أساساً نظرياً مفيداً يمكن من خلاله فهم وتفسير السلوكيات المنحرفة في مكان العمل، لذلك تم استخدام عدد من النظريات كأساس لدراسة السلوك المنحرف في مكان العمل والتي تساعدنا في تفسير الأسباب التي تدفع العاملين للاشتراك في هذا النوع من السلوك والذي يعد سلوكاً ضاراً وغير مقبول اجتماعياً، ومن أبرز النظريات هي :

1- نظرية التعلم الاجتماعي

وهي واحدة من النظريات المهمة التي دعا إليها (Bandura,1977) وتستند هذه النظرية إلى فكرة أننا نتعلم من تفاعلاتنا مع الآخرين في سياق اجتماعي من خلال مراقبة سلوكيات الآخرين، وبالتالي يطور العاملون سلوكيات مماثلة بعد مراقبة سلوك الآخرين، إذ يستوعب العاملون هذا السلوك ويقبلوه، خاصةً إذا كانت تجاربهم الملاحظة إيجابية أو تتضمن مكافآت تتعلق بالسلوك الملاحظ، وربما أصبحت هذه النظرية الأكثر تأثيراً في التعلم والتطوير وغالباً ما يُطلق على هذه النظرية اسم الجسر بين نظريات التعلم السلوكي ونظريات التعلم المعرفي لأنها تشمل الانتباه والذاكرة والتحفيز تقترض النظرية أن الناس يتعلمون من بعضهم البعض من خلال : الملاحظة، التقليد، والنمذجة وأكدت الدراسات السابقة أنه يمكن تعلم الكثير من السلوكيات جزئياً على الأقل من خلال النمذجة بناءً على هذه النقطة، يمكن أيضاً تعلم العدوانية من خلال النماذج (Nabavi ,2012 :5-7). فالفائد حسب هذه النظرية يؤثر في سلوكيات المرؤوسين كونه يعتبر نموذجاً يحتذى به في المنظمة إذ يتعلم العاملون من خلال ملاحظة ومتابعة السلوكيات التي يمارسها القائد، فضلاً عن ذلك فالقادة قادرين على تحفيز الأفراد وذلك من خلال منح المكافآت وفرض العقوبات (D'Silva et al.,2020:178,179). وحسب منظور نظرية التعلم الاجتماعي فالعاملين يمكن أن يتعلموا من نتائج التجارب التي خاضوها كنتيجة لسلوكيات التي شاركوا فيها (Iqbal et al.,2017: 6). وتؤكد نظرية التعلم الاجتماعي أن السلوك الاجتماعي يتم تعلمه من خلال مراقبة سلوكيات الآخرين وتشير إلى أن مواقف وسلوكيات الآخرين تؤثر على سلوك الناس ومواقفهم بعبارة أخرى، من خلال إدراك كيفية امتثال شخص آخر، يتعلم الناس السلوك المناسب والتنظيمي هذه النظرية مقبولة على نطاق واسع باعتبارها واحدة من أكثر نماذج التي فسرت السلوك المنحرف (Dacholfany et al., 2022:4).

وفي ضوء هذه النظرية يتبين أن العاملين في المنظمة يكتسبون ويتعلمون من السلوك الذي يمارسه القائد أو أي شخص يمتلك القدرة على التأثير، فالسلوكيات المنحرفة السلبية التي تصدر من القائد سوف تنعكس في سلوكيات العاملين معه من خلال قيامهم بتقليدها وممارستها في المنظمة، وذلك باعتبار القائد نموذج وقدوة لهم، أما السلوكيات الإيجابية التي يمارسها القائد فأنها تنعكس بشكل إيجابي على تصرفات العاملين معه، ولا بد من الإشارة إلى أن هذه النظرية ركزت على العامل الخارجي فقط ولم تأخذ بالاعتبار العوامل الداخلية للفرد مثل الشخصية والدوافع والقيم والعواطف وغيرها.

2- نظرية التبادل الاجتماعي

إستخدم الباحثون نظرية التبادل الاجتماعي لشرح ظاهرة السلوك المنحرف في مكان العمل. وتقدم النظرية أن التبادل الاجتماعي يشتمل على التفاعل بين اثنين من المتفاعلين كالفرد والمنظمة، على سبيل المثال، يتبادل العاملون والمنظمة سلوكيات سلبية نتيجة تلقيهم معاملة غير العادلة من المنظمة، إذ يميل الافراد إلى التصرف بناءً على علاقتهم بالمنظمة (Alias et al., 2013:166). فالسلوك الاجتماعي هو عملية تبادل تهدف إلى تعظيم الفوائد، وفي ضوء ذلك يقوم العاملون بتقييم الفوائد والمخاطر المحتملة الناتجة من هذه العلاقات فإذا كانت المخاطر تتجاوز المكافآت فسينتهي العاملون هذه العلاقة وذلك من خلال مشاركتهم بسلوكيات منحرفة، كوسيلة يعبرون من خلالها للرد على أصحاب العمل بسبب عدم توفير بيئة عمل مناسبة، أما إذا كانت الفوائد أكبر من المخاطر فسيستمر العاملون بهذه العلاقات (Ahmad & Omar, 2014:108-109). وجوهر هذه النظرية هو معيار المعاملة بالمثل (Samreen et al., 2018 : 809). فالمعاملة بالمثل تحدث أثناء عملية التبادل، إذ يتم الاستجابة للأفعال أو السلوكيات بطريقة مماثلة للفعل أو السلوك الصادر من الطرف الآخر (Bennett et al., 2018:12). وتعد هذه النظرية واحدة من النماذج المستخدمة لفهم العلاقات والسلوكيات في مكان العمل والمبدأ الأساسي لها هو أن العاملين في المواقف الاجتماعية يميلون إلى اختيار السلوكيات التي تجلب أكبر قدر من الفوائد والتي تتناسب مع مصالحهم الذاتية، فالأفراد يتصرفون بعقلانية ويحسبون تكاليف وفوائد التبادل الاجتماعي (Lim et al., 2020 : 499-500). فالعلاقات الاجتماعية الودية بين صاحب العمل والعاملين هو ما تركز عليه النظرية، فكلما كانت العلاقة قوية كلما قلت السلوكيات السلبية التي يمارسها الافراد في حين أن ضعف هذه العلاقة ستؤثر على رضا الافراد ولهذا يمارسون سلوكيات منحرفة (D'Silva et al., 2020:197). وهنا لا بد من الإشارة إلى ما أكد عليه علي امير المؤمنين (عليه السلام) إذ قال " ... حق الوالي على الرعية، وحق الرعية على الوالي، فريضة فرضها الله - سبحانه- لكل على كل، فجعلها نظاماً لألفتهم" وهو بذلك يشير إلى أن الحقوق المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس هي الأساس في تكوين النظام الاداري، فمثلما للمدير حق عليه واجب أيضاً إزاء العاملين، وكما أن للعاملين واجب، لهم حقوق على المدير، وعلى أساس هذه الحقوق المتبادلة تنشأ العلاقات الاجتماعية في المنظمة (الموسوي، 1998:48).

3. نظرية الضبط الاجتماعي

تؤكد نظرية الضبط الاجتماعي أن الروابط بالمؤسسات الاجتماعية مثل الأسرة والدين تعمل على تقليل ميل العاملين للقيام بسلوكيات منحرفة، وتفترض أن الجريمة أو الانحراف يحدث عندما تضعف هذه

الروابط أو عندما لا تكون راسخة، فعندما يكون الرابط ضعيفاً تزداد احتمالية أن يصبح الفرد "حراً" ومن ثم ينخرط في سلوك منحرف، أما عندما تكون هذه الروابط قوية فإنه يعزز هدف الفرد ولهذا تقل السلوكيات المنحرفة (Ahmad & Omar, 2014:109). تتضمن نظرية الضبط الاجتماعي مجموعة من الإجراءات الاجتماعية والعمليات التي تشجع الأفراد على التصرف وفقاً للقانون، تسعى النظرية إلى فهم الطرق التي تقلل بها الرموز والقيم والمعايير والالتزامات والمعتقدات الأخلاقية من السلوك المنحرف، ترتبط هذه النظرية ارتباطاً وثيقاً بعملية التنشئة الاجتماعية والتعلم الاجتماعي، لقد تطور هذا المفهوم في اتجاهين مختلفين، يرتبط الأول ارتباطاً وثيقاً بتأثير علاقات المجموعة الأولية على السلوك الفردي وينعكس الاتجاه الثاني على تأثير المؤسسات الاجتماعية الكبيرة (التعليم والدين والقانون والنظام السياسي)، فقوة ارتباط الفرد بالمجتمع كانت مرتبطة عكسياً بالتورط بالانحراف وهناك أربعة عناصر لهذه الرابطة الاجتماعية: (أ) الارتباط بعناصر أخرى تقليدية، مثل الآباء والمعلمين؛ (ب) الالتزام بالأهداف والأنشطة التقليدية، مثل المدرسة؛ (ج) المشاركة في الأنشطة التقليدية؛ (د) الإيمان بالمعايير التقليدية، عندما تكون هذه العناصر ضعيفة، يصبح الفرد حراً للانحراف في (Luknar, 2022:150).

اعتماداً على ما تقدم، يمكن الحد من السلوكيات المنحرفة في المنظمات وذلك بالاعتماد على هذه النظرية من خلال بناء علاقات اجتماعية بين الأفراد العاملين اقرب ما تكون للعلاقات الاسرية، فضلاً عن اختيار مدراء وقادة يتعاملون مع الأفراد بابوية، فالأفراد ربما يشعرون ببعض الاندفاع لممارسة سلوك منحرف في وقت ما، ولكن ارتباطهم بالقواعد والقيم الاجتماعية تمنعهم فعلياً من المشاركة بهذه السلوكيات. وجوهر نظرية الضبط الاجتماعي هو ان التنشئة الاجتماعية غير الكافية تؤدي إلى السلوك المنحرف. ويمكن أيضاً أن تكون الخصائص الاجتماعية والنفسية هي البذرة الأولى للسلوك المنحرف.

4. نظرية الإجهاد العامة

كانت هذه النظرية أحدث مساهمة لشرح علم الإجرام والانحراف وسلوكيات الانتقام التي تحدث في المنظمات، وفق هذه النظرية فالأفراد الذين يعانون من قلق متكرر واجهاد في مكان العمل غالباً ما يكونون غاضبين ومن المحتمل أن يتصرفوا بشكل غير لائق، فالضغوطات والتوترات مرتبطة بالحالة العاطفية للفرد، بسبب وضعهم في العمل، على سبيل المثال قد يهاجم الفرد زملائه أو يشترك في سلوكيات منحرفة وذلك للتخلص من الاجهاد (Alias et al., 2013:167). فضغوطات العمل قد تؤدي إلى زيادة الإجهاد لدى الأفراد وهذا يحفز على ممارسة السلوكيات المنحرفة (Farhadi et al., 2015:103). في حين أكد (Silva&Ranasinghe, 2017:74) أن ضغوط العمل وعبء العمل الزائد وتضارب الأدوار

وغموض الدور تؤثر بشكل كبير على ممارسة السلوكيات المنحرفة في مكان العمل. فالفرد الذي يشعر بالإحباط والتوتر والغضب ولا يستطيع التكيف معها بشكل فعال فإنه يتصرف بشكل غير اجتماعي (Robinson et al.,2019:16). وفي السياق نفسه اشار (Adekanmbi & Ukpere,2019:1192) إلى أن العوامل المسببة للإجهاد مثل فقدان الممتلكات القيمة وعدم القدرة على تحقيق الأهداف ستزيد من إمكانية الانخراط في سلوكيات منحرفة في مكان العمل.

وتأسيساً على ما سبق يمكن الحد من السلوكيات المنحرفة في مكان العمل، من خلال تجنب تعرض الافراد في المنظمات إلى الضغط والاجهاد قدر الإمكان وذلك من خلال اتباع مجموعة من الاجراءات، منها تقسيم العمل، توضيح الادوار، توفير بيئة عمل تقلل من حالات عدم الاستقرار، ويمكن اعتبار هذه العوامل كمتنبئ بحدوث سلوكيات منحرفة في العمل.

5- نظرية العدالة

تقترح النظرية أن السلوكيات المنحرفة في مكان العمل تحدث نتيجة الظلم الذي يتعرض له الافراد فمثلاً يمارس الأفراد السرقة لانهم يشعرون بانهم يحصلون على أجور زهيدة مقارنة بزملائهم في العمل، ولهذا فانعدام العدالة هو سبب رئيسي للسلوك المنحرف (Bennett et al.,2018:12). واستناداً إلى نظرية العدالة فالفرد يقارن النتائج التي يحصل عليها مع نتائج الآخرين من أجل الحصول على العدالة، فالعدالة تجعل الافراد أكثر ثقة في المنظمة وتؤدي إلى ظهور مشاعر إيجابية، في حين أن مشاعر الظلم تدفع الافراد للمشاركة في سلوكيات منحرفة في المنظمة (Puspita & Zakiy,2020 :41- 44). فعندما يعامل الافراد معاملة غير عادلة فإنهم يشعرون بالحاجة إلى استعادة العدالة وتتمثل إحدى طرق استعادة العدالة هي الانتقام من خلال ممارسة سلوكيات منحرفة مثل التأخير أو تدمير المعدات وغيرها (O'Neill et al., 2019: 35 ; Malik et al., 2011: 596). ويتفق معهم (Iqbal et al., 2017:5) وزملائه بان الفرد إذا ادرك الظلم التنظيمي فإنه ينغمس في سلوكيات منحرفة من أجل الحصول على العدالة بنفسه. وقد اشار علي امير المؤمنين (عليه السلام) إلى الدور الهام الذي تؤديه العدالة في ارساء قواعد النظام الاداري إذ قال: (العدل نظام الإمرة) وتعتبر قاعدة عامة لا تخص النظام الاداري فحسب بل تطبق على كل نظام، واكد ايضا على الانصاف والذي هو نوع من العدل اذ قال: (الانصاف يرفع الخلاف ويوجد الائتلاف) وهذه من واجبات المدير من أجل الحفاظ على النظام الاجتماعي في المنظمة (الموسوي،1998:50-54).

6- نظرية الحفاظ على الموارد

تفترض النظرية أن الافراد يسعون للحصول على الموارد والاحتفاظ بها وحمايتها وتعزيزها فإذا فقدت هذه الموارد سيصاب الافراد بالإجهاد وذلك لصعوبة الحصول عليها والاحتفاظ بها، ويعد الإشراف المسيء احد الأسباب التي تستنزف موارد الافراد مما يولد ضغطاً عليهم وهذا يحفزهم للانخراط في سلوكيات منحرفة كوسيلة تمنع فقدان تلك الموارد (Lim et al., 2020: 500). فإذا شعر الافراد أن هناك من يمنعهم من الحصول على هذه الموارد سيصبحون منزعجين وغير راضين ولهذا فمن الممكن اشتراكهم في سلوكيات منحرفة (De Clercq et al., 2019:384). وتؤكد هذه النظرية وجود علاقة بين متطلبات العمل والموارد، الموارد الشخصية، الالتزام التنظيمي، المشاركة في العمل، نوايا الدوران والأداء الوظيفي، إذ يؤدي فقدان الموارد أو التهديد بفقدانها إلى الضغط الذي يؤدي بدوره إلى عدم الرضا الوظيفي والقلق والأفكار حول ترك الوظيفة، إذ تشكل الموارد والتأثيرات على الموارد الأساس الذي تقوم عليه هذه النظرية بشرح وتوقع السلوك البشري (Bon & Shire ,2022:236).

واعتماداً على ذكر اعلاه فالأفراد يكافحون بشكل متواصل من أجل حماية واستثمار مواردهم وذلك لتلبية واشباع حاجاتهم الحياتية سواء الحاجات المرتبطة بالعمل او غير المرتبطة به، فعندما يواجه الافراد موارد محدودة ومتضائلة فإنهم يسعون بكل قوة للحفاظ عليها، ليمنعوا فقدانها وهنا سيكون لدى الافراد دوافع سلبية تدفعهم لممارسة سلوكيات غير مرغوبة من اجل الحفاظ على هذه الموارد، كالبطء في العمل والتغيب والدوران، أما إذا كان لدى الافراد موارد فائضة او كافية فإنهم يتمتعون بدوافع ايجابية تدفعهم لممارسة سلوكيات ايجابية تجاه المنظمة.

7- نظرية الأحداث العاطفية

هذه النظرية تشرح كيف تؤثر العواطف والمشاعر على سلوكيات الافراد، فالأشخاص غالباً ما يتفاعلون عاطفياً مع الاحداث التي تحصل في أماكن عملهم، وستؤثر هذه الأحداث على مشاعر الافراد ورضاهم ولهذا تؤثر في سلوكياتهم (Ibnu Khaldoon , 2015:21). وأكدت النظرية تأثير بيئة العمل عاطفياً على الافراد فالمزاج والعواطف الايجابية هي مشاعر تسهم في تحقيق اهداف المنظمة، في حين أن المزاج السلبي لا يفعل ذلك (Abubakar et al., 2021:19-20). وفي السياق نفسه اكد (Peng et al 758: 2016) وزملائه بان أحداث العمل التي يمر بها الافراد تنتج ردود فعل عاطفية تؤثر بشكل مباشر على سلوكيات الافراد.

استناداً إلى ما تقدم واعتماداً على النظريات اعلاه يمكن الخروج بمجموعة من النتائج التي تساعدنا على معرفة أسباب الانحراف والطرق الممكنة التي تساعدنا في علاجها:

- أ- ساعدتنا هذه النظريات في فهم ومعرفة الأسباب التي تدفع الافراد للانخراط في سلوكيات منحرفة.
- ب- بعض النظريات اشارت إلى أن البيئة والعوامل الخارجية هي المسببة للسلوكيات المنحرفة ومنها نظرية التعلم الاجتماعي، التبادل الاجتماعي ونظرية الضبط الاجتماعي.
- ج- ربطت نظرية الاجهاد العامة ونظرية الحفاظ على الموارد ونظرية الاحداث العاطفية بين العوامل الداخلية والخارجية وبينت أن العوامل البيئية الخارجية تؤدي إلى اثاره عوامل داخلية (العواطف والمشاعر) وهذه العواطف تدفع الافراد للانخراط في سلوكيات منحرفة.
- د- بينت نظرية العدالة أن أسباب الانحراف هي عوامل داخلية وتتمثل بالمشاعر السلبية الناتجة من الشعور بعدم العدالة سواء كانت عدالة توزيعية او تفاعلية او اجرائية.

رابعاً: أسباب الانحراف في مكان العمل

تناول الباحثين والكتاب مجموعة من المتغيرات والتي تعد عوامل أساسية تسبب حدوث سلوكيات منحرفة في أماكن العمل، إذ ناقشت الدراسات هذه العوامل والتي تعد بمثابة سوابق للسلوكيات المنحرفة. وعادةً ما تصنف هذه الأسباب إلى ثلاثة عوامل هي: عوامل فردية، عوامل الشخصية، العوامل التنظيمية (O'Boyle et al.,2011:39). و اضاف (Okhakhu & Adekunle, 2021:121) عامل اخر وهو العوامل المرتبطة بالعمل كأحد الأسباب التي تؤدي الى حدوث ظاهرة الانحراف. أما (Puspita & Zakiy,2020:47) فقد اشار إلى أن العوامل الاقتصادية هي سبب اخر يؤدي إلى انخراط الافراد في سلوكيات منحرفة. في حين اشار (Javed et al., 2014:1076) إلى وجود عوامل وظيفية اخرى تؤثر على الافراد وتدفعهم لممارسة سلوكيات منحرفة في اماكن العمل منها الإرهاق الوظيفي والذي يعد من العوامل الرئيسية المسؤولة عن زيادة هذه السلوكيات في المنظمات.

وسيتم تناول الأسباب الأكثر تأثيراً والتي تدفع الافراد للاشتراك في سلوكيات منحرفة في مكان العمل .

1. القيادة . اكد (Jiang et al., 2017 : 2) أن نمط القيادة له تأثير على سلوكيات الافراد فإذا كان القائد يركز على اهدافه الخاصة ولايهتم بتحقيق اهداف التابعين فأن ذلك يؤدي إلى زيادة مستويات الانحراف من قبل التابعين، ويعد أسلوب القيادة السلطوية احد الأساليب التي تحفر الافراد على ممارسة هذا النوع من السلوك. فضلا عن ذلك كشفت دراسة (Alhasnawi & Abbas,2021:335) وجود علاقة بين القيادة النرجسية والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل، إذ يتزايد آثار القيادة النرجسية في خلق سلوكيات

عدوانية في بيئة العمل وتفاقم آثارها على المستوى الوظيفي فالأفراد الموالون للقائد هم أول من يمارس الإنحراف التنظيمي، لانهم يحصلون على دعم القائد، ولهذا تحفز هذه البيئة الافراد الاخرين على الإنحراف، لانهم يشعرون بعدم العدالة ويشعرون أيضاً انهم مدفوعين لممارسة سلوكيات منحرفة كرد فعل ضد سلوك القائد النرجسي الذي يسعى دائماً لتحقيق مصلحته الذاتية. وفي الاتجاه ذاته اكد (Aydinay et al.,2021:189) أن هنالك ظروف معينة (كارتفاع البطالة) لا يُظهر فيها الافراد سلوكيات منحرفة، على الرغم من تعرضهم لإساءة القائد بسبب خوفهم من الطرد أو البطالة، ولكن قد يستخدم الافراد احد الاستراتيجيات الشائعة وهي إيذاء المنظمة نفسها لانهم لا يستطيعون إيذاء القادة. في حين توصلت دراسة (Haidere et al.,2018:134-135) إلى وجود علاقة بين الانحراف في مكان العمل وبعض الانماط القيادية منها القيادة الاستبدادية، والإشراف السيئ والقيادة التي خرجت عن مسارها. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Tepper et al., 2009 : 730; Tepper et al., 2008 : 156) والتي اكدت تأثير القيادة المدمرة في زيادة السلوكيات المنحرفة.

من خلال ما تقدم يتضح تأثير أسلوب القيادة السلبي على زيادة السلوكيات المنحرفة في مكان العمل وهذا ما اكدته أغلب الدراسات، إذ يقوم الافراد بممارسة السلوكيات المنحرفة نتيجة لشعورهم بمعاملة غير عادلة، فسلوكهم مبني على سلوك المعاملة بالمثل، فكلما تمت معاملتهم بشكل سيئ وغير عادل كلما انعكس ذلك بشكل سلبي على سلوكياتهم.

2. **الإشراف التعسفي.** كشفت الدراسات أن هنالك علاقة بين الإشراف التعسفي والإنحراف في مكان العمل إذ يثير سوء المعاملة من قبل المشرفين ردود فعل سلبية من قبل المرؤوسين، ويعد سوء المعاملة مقدمة أساسية للانحراف، ولهذا فالاستجابات المنحرفة للأفراد نتيجة إساءة الإشراف تعد بمثابة أفعال مقصودة مدفوعة بمعايير المعاملة بالمثل أو كوسيلة للسعي للانتقام من الظلم المتصور (Powell,2013:5-7). فالإشراف التعسفي يعد ظاهرة مكلفة في مكان العمل وتؤثر سلباً على الافراد وأرباب العمل وأصحاب المصلحة (Tepper et al.,2008:730). وعلى الجانب الآخر، تقدم الأدبيات أدلة قوية على أن الإشراف التعسفي ينتج عنه الكثير من ردود الفعل السلوكية السلبية والصادرة من ضحايا هذا الإشراف، كتندي مستويات الرضا وتحجيم سلوكيات المواطنة التنظيمية، الاقدام على سلوكيات العمل الضارة بالإنتاج والإنحراف في مكان العمل (محمود ومحمد،2018:15). وتدعم نظرية التبادل الاجتماعي الافتراض القائل بان ردود الفعل تجاه الإشراف التعسفي يجعل العاملين ينغمسون بسلوكيات منحرفة مثل العدوانية والتتمر والعنف (Iqbal et al.,2017: 6). ولهذا فالأفراد ينتقمون من المنظمة لانهم يعتقدون ان المنظمة مسؤولة عن سوء المعاملة.

3. **الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي.** تعد الثقافة التنظيمية واحدة من العوامل المؤثرة على مواقف الافراد وأفكارهم وسلوكهم، لانهم يتصرفون بما يتناسب مع قيمهم وثقافتهم التنظيمية، فالمنظمة قد تكون احد أسباب الانحراف وذلك بسبب ثقافتها التنظيمية السلبية التي تؤثر على سلوك الافراد (Di Stefano et al.,2019:5-6). وقد اكدت بعض الدراسات أن هنالك ثقافات تنظيمية تدعم السلوكيات السلبية (Aleksić et al. , 2019 : 4). وتحفز السلوك المنحرف وتحافظ عليه وذلك من خلال التغاضي عن تطبيق القواعد أو لا تهتم بتطبيقها وتساعد على خرقها ولا تعاقب الافراد الذين يقومون بخرقها (Van Rooijz & Fine,2018 : 1,5). في حين اكد (Jelavic, 2021:37) أن وجود هذه الثقافات ستؤدي إلى تعزيز السلوكيات المنحرفة في مكان العمل من أجل تحقيق اهدافها. وفي الاتجاه ذاته اكد الدراسات أن ثقافة المنظمة وشخصية العاملين كأفراد يمكن أن يكونوا احد أسباب الانحراف في مكان العمل (Yunus et al., 2014 : 28081). وأشار (Jelavic ,2021:37) أن المناخ التنظيمي غير المناسب والذي يشمل المشاعر والسلوكيات داخل المنظمة قد يكون احد أسباب الانحراف، فالمناخ التنظيمي يتأثر بمواقف المدير وسلوكه، فمثلاً عدم التعاون والتفاعل داخل مجموعة العمل أو الفريق يؤدي إلى تدهور المناخ التنظيمي وسيشعر الافراد بان مناخ المنظمة يشجعهم على الاشتراك بسلوكيات غير مقبولة. في حين يرى (Kalemci et al.,2019:127) بأن أفضل تفسير للمناخ التنظيمي هي نظرية التبادل الاجتماعي، إذ تساعد على فهم علاقات التبادل بين الفرد وصاحب العمل، فالمناخ التنظيمي يؤثر على تصور الفرد لمدى تقدير المنظمة لمساهماته واهتمامها برهايته.
4. **الظلم التنظيمي.** أن ردود الفعل تجاه الظلم التنظيمي المدرك هو احد الأسباب الرئيسة لقيام الافراد بسلوكيات منحرفة، فالفرد الذي يشعر بالظلم في توزيع المكافآت ويتم معاملته معاملة سيئة سيشعر بعدم العدالة ويصبح عدوانياً وغازباً ومحبطاً ولهذا يمارس سلوك منحرف في محاولة منه لاستعادة الشعور بالعدالة (Balogun , 2017:176 ; Xiao et al.,2018:1674). ولا بد من الإشارة إلى أن الظلم التنظيمي يكون في ثلاثة اشكال : الأول الإجرائي ومثاله إذا تم النظر إلى القرارات المتخذة في المنظمة على انها غير عادلة، والتوزيعي ومثاله إذا شعر الافراد انهم لم يتلقوا اجور كافية، وظلم تفاعلي مثلاً إذا كان رئيسهم يسيء معاملتهم (Jelavic,2021:36). ووفقاً لـ (Adams,1965) فالاعتقاد بالظلم ستثير مشاعر عدم الرضا والاستياء وستحفز هذه المشاعر الفرد المظلوم على محاولة استعادة العدالة عن طريق تغيير سلوكه أو مواقفه أو كليهما ويمارس سلوكيات سلبية كالسرقة، العدوان الشخصي، التخريب، تباطؤ بالعمل، وازداد بان هذه العلاقة تستند إلى نظرية العدالة (-Nasurdin et al.,2014:237). فعندما يدرك العاملين والمدراء انه لا يتم الاهتمام بهم بشكل صحيح، فأنهم يمارسون الاحتيال والإساءة لتعويض النقص الذي يدركونه (Nasir & Bashir, 2012:240-241).

5. **الامن الوظيفي** . اكد (Xiao et al.,2018:1674) أن انعدام الأمن الوظيفي هو سبب اخر يقود إلى ممارسة سلوكيات منحرفة في مكان العمل لانه يؤثر على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، فالفرد يمارس هذه السلوكيات من أجل الانتقام من المنظمة أو اعضائها. وقد وجد الباحثين أن انعدام الأمن الوظيفي يقلل من التزام العاملين تجاه المنظمة ويزيد من التوتر، فالفرد يرى أن انعدام الأمن الوظيفي يمثل ضغوطاً تنظيمية، مما يحفزهم على الانخراط في سلوك منحرف في مكان العمل كاستراتيجية مناسبة للتكيف مع هذه الظروف السلبية من أجل التقليل من المشاعر السلبية الناتجة عن ضغوطات العمل (Yusof et al.,2019: 137).
6. **المحسوبية التنظيمية**. كشفت دراسة (Shaheen et al.,2021:1-5) أن المحسوبية التنظيمية تعد احد أسباب الانحراف، فنتائج الدراسات تشير أن الظلم التنظيمي يؤدي إلى سلوك منحرف وذلك بالاعتماد على نظرية العدالة فعندما يواجه العاملين الظلم نتيجة المحسوبية، فأنهم يمارسون سلوكيات معاكسة بسبب المعايير المنحازة في المنظمة من أجل استعادة العدالة. و اضاف Shaheen et al. (2019:9) أن المحسوبية التنظيمية هي سبب رئيسي لولادة هذه السلوكيات المنحرفة. في حين اكد (Naz , 2020:15-16) أن المحسوبية تخلق سلوكيات منحرفة بين الأشخاص في المنظمة وتسبب مشاكل للمنظمة وتقلل من الأداء الفردي وتعطل عمليات المنظمة، وبالنتيجة ستؤثر المحسوبية على العاملين الملتزمين والمشاركين فعلياً في العمل التنظيمي. وفي السياق ذاته اشار Shaheen et al. (2017:2) إلى أن المحسوبية والمحاباة ستؤدي إلى رضا وظيفي والتزام تنظيمي منخفض ومعنويات منخفضة واداء غير مرضي.
7. **العاطفة السلبية**. بين (Chen et al.,2013:2894) أن العاطفة السلبية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بانحراف الموظف والتي تشير إلى المدى الذي يواجه فيه الفرد مستويات من المشاعر المؤلمة مثل الغضب والعداء والخوف والقلق. و اكد (Ahmad et al., 2019:1-9) أن السلوك المنحرف في المنظمات يزداد بسبب عدم اتخاذ إجراءات فورية وصارمة من قبل الإدارة، فالعاملين الأكثر انخراطاً في السلوكيات المنحرفة هم الذين يرون انهم لا يعاقبون على أفعالهم المنحرفة. و بينت الادبيات أن الافراد الذين يقضون وقتاً طويلاً داخل مجموعة كانوا أكثر عرضة للانحراف فضلاً عن ذلك فإن التداخل بين الواجبات الوظيفية يضمن للموظفين عدم مواجهة الإجراءات التأديبية بمفردهم داخل المجموعة المنحرفة (Malik & Lenka,2018:107).
8. **عدم الرضا**. وجدت دراسة (Bennett & Robinson ,2003) أن عدم الرضا الوظيفي هو سبب اخر من الأسباب المؤدية إلى الانحراف في مكان العمل (Xiao et al., 2018 :1674). فالشخص غير الراضي عن وظيفته سيبدل جهداً أقل وينحرف عن القواعد والانشطة التنظيمية، فالشعور بعدم الرضا

سيحفز العاملين لممارسة سلوكيات منحرفة (Tuna et al.,2016: 374). واتفقت معها نتائج دراسة (Eliyana & Sridadi,2020:2507-2508) فعندما يكون الفرد غير راضٍ عن وظيفته فإنه سيظهر سلوكيات منحرفة في العمل من خلال قيامه ببذل جهد اقل، ويقل تواصله مع الآخرين ولا يحقق أهداف عالية ويحقق مستوى انتاج منخفض. وتأسيساً على ما تقدم يمكن عرض اهم العوامل التي تسبب السلوكيات المنحرفة في مكان العمل وكما موضحة في الشكل (9).



الشكل (9) أسباب الإنحراف في مكان العمل

المصدر: من اعداد الباحث

خامساً : اثار الإنحراف في مكان العمل

اكتسب السلوك المنحرف في مكان العمل اهتمام الباحثين والكتاب في السلوك التنظيمي لما له من عواقب سلبية وخيمة من الناحية الاقتصادية والنفسية والاجتماعية، ليس فقط على مستوى المنظمة ولكن على مستوى الأفراد أيضاً، لذا سيتم تقسيم هذه الاثار إلى مجموعتين وكما يلي:

أ- اثار الإنحراف على المستوى الفردي.

للانحراف تأثير كبير على الافراد العاملين في المنظمة وتعد الاثار الأكثر شيوعاً هي فقدان الحافز، التوتر، الخوف، زيادة التغب، انخفاض الأداء ونتاجية الافراد، انخفاض الجودة والخدمة، فضلاً عن ذلك

فقدان السمعة وتدهور أداء المنظمة (Jelavic & Glamuzina , 2021: 2 ; Taştan , 2019 :309). وأشار (Satpathy et al., 2016: 1) إلى أن العواقب الاقتصادية تشمل انخفاض الانتاجية والفاعلية والأداء، أما العواقب النفسية فتشمل السرقة والضغط التنظيمي وسوء السلوك والألم الجسدي، في حين تتضمن العواقب الاجتماعية فقدان السمعة وانخفاض معنويات الافراد. وتبين الأدبيات أن السلوك المنحرف يؤدي إلى تضائل عوائد أصحاب المصلحة، زيادة الضغط النفسي، تناقص الرفاهية النفسية، معدلات دوران أعلى، انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للأفراد، فضلاً عن ذلك تفقد المنظمات حوالي 5٪ من إيراداتها كل عام بسبب هذه السلوكيات، ولهذا تحتاج الإدارة العليا في المنظمات إلى تقييم بيئة عملها للتأكد من وجود أو عدم وجود هذه السلوكيات (Shah et al.,2021: 67-68). فالإنحراف الذي يمارسه الافراد في المنظمات يؤثر سلباً على أداء العمل لأنه يشتمل على العديد من السلوكيات السلبية مثل: عدم اتباع تعليمات المدير، والإبطاء المتعمد في العمل، والوصول متأخرًا إلى العمل، وكذلك عدم معاملة زملاء العمل باحترام (Charles , 2014 : 22560). ويمكن أن يؤدي الإنحراف إلى تكاليف غير مباشرة إذا أدى إلى الحاق الضرر بمعنويات زملاء العمل أو منع الزبائن من تلقي خدمة مناسبة (Walsh 114 : 2014). وتحمل المنظمات تكاليف غير مباشرة عندما يمارس العاملون سلوكيات غير منتجة تشمل منع الزبائن من تلقي خدمة جيدة أو تثبيط الروح المعنوية لزملائهم في العمل (Waseem, 2016 :101). وقد تكبدت المنظمات الكبيرة والصغيرة من جراء الإنحراف خسائر مالية ضخمة، أما الآثار الأخرى للإنحراف فهي المشاعر السلبية في العمل مثل الاكتئاب، فقدان احترام الذات، القلق، الأرق، نوبات الذعر (Sunday & Akikibofori, 2014:6). فضلاً عن ذلك فإن ضحايا الإنحراف في مكان العمل يعانون من مشاكل مرتبطة بالإجهاد ويظهرون انخفاضاً نسبياً في الانتاجية، ووقت العمل الضائع، ومعدل دوران مرتفع نسبياً (Muafi , 2011: 126). وأكد (Braje et al., 2020:1) أن الإنحراف في مكان العمل يضعف سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويقال من الانتاجية، ويعزز الظواهر السلبية مثل تغيب العاملين وانسحابهم.

ب- اثار الإنحراف على المستوى التنظيمي.

يؤدي انحراف الفرد إلى آثار سلبية كبيرة على فعالية المنظمة مثل الخسائر بسبب التغيب عن العمل والخسائر الناتجة بسبب سرقة العاملين وتخريب المعدات وانخفاض مستويات الانتاجية والأداء التنظيمي (Chen et al., 2013:2894). وفي الاتجاه ذاته أشار (Walsh , 2014:114) إلى أن الإنحراف في مكان العمل يضر بأداء المنظمة إذ ينتج عن ذلك تكاليف مباشرة إذا تعمد الافراد العمل بجهد اقل أو العبث بممتلكات المنظمة. وفي السياق نفسه أكد (Nasir&Bashir,2012:244-245) أن السلوكيات المنحرفة

التي يمارسها الافراد تكون مدمرة ومضرة بصحة المنظمة ولها آثار سلبية خطيرة على الانتاجية الكلية والكفاءة والربحية. كما اشار (Christian & Ellis, 2011: 913) إلى أن الخسائر السنوية الناتجة عن الإنحراف تقدر بأكثر من (40) مليار دولار بسبب السرقة، في حين تقدر التكلفة السنوية في الولايات المتحدة بحوالي (30) مليار دولار نتيجة التغيب عن العمل، أما مجمل السلوك المنحرف فيكلف المنظمات حوالي (200) مليار دولار سنويًا. وبينت الدراسات أن ثلاثة من كل أربعة موظفين في الولايات المتحدة سرقوا مرة واحدة على الأقل من أصحاب العمل (Tabor et al., 2014:236; Nasurdin et al., 2018: 1). وتسبب هذه السلوكيات خسائر كبيرة في الإيرادات وضرر يلحق ببيئة مكان العمل، مثل خسائر التأمين، تشويه سمعة المنظمة، نفقات العلاقات العامة، خسائر اعادة الأعمال، وتعويضات الافراد وزيادة معدل الدوران (Appelbaum et al., 2005:46). وأكدت الدراسات والابحاث أن هذه السلوكيات تؤثر سلباً على الاستدامة التنظيمية ويمكن أن تسبب انعدام الثقة، وخسائر الموارد الإقتصادية، وضعف الناتج المحلي الإجمالي (Novalien, 2017:166). وأشار معظم الباحثين إلى أن السلوك المنحرف في مكان العمل له عواقب سلبية كبيرة على فاعلية المنظمة فالسرقة وحدها تكلف المنظمات ما بين (10 و120) مليار دولار سنويًا وقد يتم خسارة رأس المال أيضًا من خلال تخريب المعدات ودفع التعويض عن الإصابة والأهم من ذلك هي الخسائر الناتجة عن انخفاض الانتاجية فقد يكون من الصعب تحديدها بالدولار (Dunlop & Lee, 2004:69). وتبين التقارير الصادرة من الجهات ذات العلاقة بان (1.7) مليون يتعرضون للتعنيف في العمل سنويًا من العاملين الأمريكيون وما يقرب من (11 %) من العمال البريطانيون تعرضوا للتمرد في العمل والتكاليف التنظيمية المشابه لهذا السلوك مذهلة، ويخسر تجار التجزئة في الولايات المتحدة (15.1) مليار دولار سنويًا نتيجة السرقة الداخلية، ويتزايد معدل السرقات في أستراليا كل عام، ويكلف الاحتيال الذي يرتكبه أعضاء المنظمة ما معدله (2.1) مليون دولار لكل حادثة احتيال تتعرض لها المنظمة (Muafi, 2011: 123).

ان السلوك المنحرف يؤثر في بيئة المنظمة ويضر بسير الاعمال بما في ذلك عملية اتخاذ القرار والكفاءة والربحية والمقدرة المالية (Jewandara & Kumari, 2021: 95 a). وأشارت الدراسات إلى أن ما يقرب من (75 %) من الافراد في الولايات المتحدة متورطون في أعمال منحرفة، إذ أبلغ ما يصل إلى (95 %) من الشركات عن أفعال منحرفة، وان (60 %) من موظفي المطاعم قد تورطوا في السرقة، وان (80 %) كانوا متورطين في تأخير العمل عمدا وتعاطي المخدرات وانواع أخرى من الإنحراف وتعد السرقة من أكثرها شيوعًا (Ibnu Khaldoun , 2015:10). و اضاف (Bennett 2) et al., 2018: أن الإنحراف في مكان العمل يبقى مشكلة مستمرة وخطيرة لأنها اصبحت أكثر شيوعًا

وتكلفةً للمنظمات والمجتمع و العاملين ، فقد يعاني الزبائن من هذه السلوكيات ويتعرضون لضغوط نفسية وعقلية مماثلة لتلك التي يعاني منها الموظفون مثل الإحباط، الغضب، التوتر، مما يؤدي إلى مقاطعة الزبائن للمنظمة او قد يرفعون دعوى قضائية ضدها. وفي الاتجاه نفسه اشار (Novalien,2017:167) إلى أن السلوك المنحرف في مكان العمل يؤدي إلى تعريض الأعراف الاجتماعية التي تم بنائها بدقة للخطر.

وفي ضوء ما سبق واعتماداً على ما ذكر تعد السلوكيات المنحرفة في المنظمات مشكلة شائعة تواجه جميع المنظمات في جميع البلدان ولها عواقب واثار وخيمة سواء على المنظمة والأفراد واصحاب المصلحة، فالآثار الأكثر شيوعاً للانحراف هي فقدان الحافز، وزيادة التغيب، وانخفاض وتدهور أداء و انتاجية الافراد، وانخفاض الجودة والخدمة، وكذلك فقدان سمعة المنظمة. فعندما ينتهك سلوك العمل القواعد التنظيمية، فسيؤثر على جميع مستويات المنظمة، بما في ذلك عملية صنع القرار والانتاجية والتكاليف المالية، فضلا عن ذلك يمكن أن يؤثر السلوك المنحرف في مكان العمل سلباً على أصحاب المصلحة في المنظمة مثل الزبائن وشركاء الأعمال والمجتمع، والسلوك المنحرف يؤدي إلى حدوث مجموعة من الآثار السلبية مثل انخفاض الأداء الفردي، وعدم تناسق المنتج، وارتفاع تكاليف الانتاج، وفقدان التحكم في المخزون، و رداءة جودة الخدمة، وخسارة الأرباح.

سادساً : علاج الإنحراف في مكان العمل

أحد التحديات الكبيرة في التعامل مع السلوك المنحرف في مكان العمل هو عدم فهم أسباب هذه السلوكيات، ويرى الباحثين انه يمكن التحكم بهذه السلوكيات عندما يتم فهم العوامل التي تسببها بشكل صحيح، وللمساعدة في حل هذه المشكلة يحاول الباحثون توقع متى وكيف ولماذا يمارس العاملون هذه السلوكيات ولمنع الإنحراف في مكان العمل تحتاج المنظمات إلى فهم واضح لسلوكيات موظفيها، ويجب أن يدرك المدراء ايضاً ما الذي يدفع العاملين لممارسة الانحراف، في المقابل يجب أن تعمل المنظمات على إدارة هذه الأسباب بفعالية. ولذلك يمكن وضع عدد من النقاط التي ستسهم في وضع معالجات للسلوكيات المنحرفة:

أ- **السلوكيات القيادية:** إن انتشار الإنحراف في مكان العمل والتكاليف التنظيمية المرتبطة به يستلزم برنامجاً محدداً ومنهجياً وتركيزاً نظرياً لدراسته (Iqbal et al.,2012:2129). وبسبب عواقبه السلبية فإن الحد منها وعلاجها هو مسألة مهمة في إدارة الموارد البشرية (Sady et al.,2008:1). ويجب على القادة أن يحددوا الإنحراف الذي يحدث في منظماتهم ثم يحددوا أسبابه ثم يقوموا بصياغة استراتيجيات

قابلة للتطبيق من أجل القضاء عليه وعلى آثاره الضارة بالمنظمة، ويجب عليهم أيضاً تحديد المحرضين الرئيسيين عليه (Nasir & Bashi, 2012 : 244-245). فواحدة من المعالجات التي يمكن فعلها لتقليل انحراف الافراد في المنظمات هي السلوكيات القيادية التحفيزية التي يمارسها القادة مثل القيادة الكاريزمية والقيادة الأخلاقية، إذ تحفز التبادلات الإيجابية بين القائد والتابعين على تقليل انحراف التابعين (Zheng et al., 2020 : 1). واكد (Guo et al., 2021:1-4) أن القيادة الأخلاقية تعد علاج فعال لمشكلة الانحراف في مكان العمل وساهمت بتقليله بشكل كبير وذلك لتأثيرها على سلوك التابعين. في حين اشار (Ahmad et al., 2019:1) إلى الدور الهام الذي يلعبه القائد للتغلب على السلوكيات المنحرفة التي يمارسها العاملين إذ يجب على كل قائد تنظيمي أن يكون نموذجاً يحتذى به وان يحفز العاملين على تحقيق أهدافهم ضمن قوانين وقواعد وقيم المنظمة ولهذا سنقل فرصة ممارسة السلوكيات المنحرفة. وفي الصدد نفسه اكد (Zheng et al., 2020:4-6) بان القائد الذي يبدي معاملة جيدة مع اتباعه سيميلون إلى الرد بالمثل من خلال الابتعاد عن الأعمال التي تضر المنظمة والافراد. فضلاً عن ذلك كشفت دراسة (Howladar et al., 2018:165) أن القيادة التحويلية يمكن أن تخفف السلوكيات المنحرفة للموظفين وتحسين أدائهم إذ يُلهم القائد التحويلي العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية ويحفز العاملين لتقليل سلوكياتهم المنحرفة.

ب- **المعاملة العادلة** : اكد (Uwem et al., 2019: 190) على ضرورة قيام اصحاب او مدراء المنظمات بتعديل سلوكيات موظفيهم من خلال غرس المبادرات التحفيزية والعدالة التنظيمية في العمل وكذلك خلق فرص للتواصل الاجتماعي بين العاملين من خلال الدعم الاجتماعي، والتواصل الفعال مع القيادة وكافة أصحاب المصلحة، من أجل الابتعاد عن السلوكيات غير المرغوبة. في حين وجدت دراسات اخرى أن العدالة التنظيمية هي عامل اخر يسهم في الحد من السلوكيات المنحرفة، فالعاملين الذين يشعرون بالعدالة ستحفزهم على ممارسة سلوكيات ايجابية (Dora & Azim, 2019:35-37). ومن ناحية أخرى فإن المعاملة العادلة للقادة يمكن أن تقلل من مستوى التوتر الذي يصيب الافراد، ولهذا ستسهم بتقليل مستويات الانحراف في مكان العمل (Nasurdin et al., 2014 : 247). إذ أظهرت الأبحاث أن المنظمات التي تعامل الافراد بعدالة سيكونون أكثر التزاماً بالمنظمة، بينما تحدث السلوكيات المنحرفة عندما يدرك الافراد بانهم يعاملون معاملة غير عادلة من قبل المنظمة (Iqbal et al., 2017:5). وفي السياق نفسه يقول امير المؤمنين علي (عليه السلام): "...وان افضل قرّة عين الولاية استقامة العدل في البلاد وظهور مودة الرعية... " وبذلك يشير إلى أن العدل والانصاف سيقوم بالسيطرة على مجموعة من السلوكيات والافعال والاقوال، والذي بدوره سيؤدي تطبيقه إلى زيادة المعنويات والولاء والايثار والتفاني لدى الافراد مما يدفعهم إلى الابتعاد عن السلوك المنحرف (الربيعي، 2017:84).

ج- **الالتزام والدعم التنظيمي:** اشارت الأبحاث أن الالتزام التنظيمي هو متغير أساسي يعمل على الحد من الانحراف لأنه يتضمن ارتباطاً اجتماعياً وعاطفياً بين المنظمة وأعضائها، فالشعور بالالتزام سيدفع الافراد للعمل لصالح المنظمة وزملاء العمل مما يؤدي إلى امتناعهم عن ممارسة سلوكيات منحرفة (Guay et al.,2016:3-4). فضلاً عن ذلك فإن تقدير المنظمة لمساهمات الافراد واهتمامها برفاهيتهم ومشاركتهم وتقديم الدعم والموارد سيؤثر في رغبة الافراد في المشاركة في السلوكيات الإيجابية ويتجنبون السلوكيات السلبية وهذا الرأي يستند الى نظرية التبادل الاجتماعي (Kalemci et al., 126-128:2019). فالمشاركة تؤثر في الجانب التحفيزي للفرد، وتزيد الانتاجية والأداء العام، وتخلق بيئة عمل منتجة، وتقلل من غيابات الافراد ولهذا تؤثر المشاركة في العمل على السلوك المنحرف في مكان العمل (Baran&Sypniewska,2020:1). وكذلك يسهم الدعم التنظيمي في الحد من السلوك المنحرف للموظفين استناداً الى نظريات التبادل الاجتماعي والتي تؤكد أن العلاقات مبنية على قواعد المعاملة بالمثل (Tuzun et al.,2017: 4). فالدعم التنظيمي سيخلق بيئة داعمة للأفراد والتي ستزيد من دعم مواقف العاملين الإيجابية تجاه المنظمة كسلوك المواطنة التنظيمية، ومن ناحية أخرى ستقلل من تأثير الإجراءات المنحرفة (Puspita & Zakiy,2020:44).

د- **الروحانية في مكان العمل:** وجدت دراسات حديثة أن الروحانية في مكان العمل والرضا الوظيفي يمكن أن تقلل من السلوك المنحرف في مكان العمل (Eliyana & Sridadi,2020:2507). وقد توصلت نتائج مجموعة اخرى من الدراسات أن الروحانية في مكان العمل أثرت على السلوكيات المنحرفة، فالروحانية القوية من شأنها أن تساعد في توليد سلوكيات إيجابية وتقليل السلوكيات المنحرفة في المنظمة (Astuti et al., 2020:1019). فخلق بيئة عمل إيجابية سيسهم بشكل كبير في تثبيط الانحراف في مكان العمل (Waseem, 2016:101-102). واشارت دراسات اخرى إلى أن المناخ التنظيمي له تأثير مهم على سلوك الافراد إذ يقود إلى الرضا الوظيفي في منظمات الاعمال (Vardi, 2001 :227). ويُعتقد أن المناخ الذي يكون فيه اهتمام برفاهية العاملين والمنظمة ويتم اتخاذ القرارات للحفاظ على مصالح قاعدة كبيرة من الافراد سوف يحد من السلوك المنحرف للموظفين ويزيد من رضاهم ويسهم في تقليل دورانهم (Kaur, 2017:6). وقد ثبت أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تؤثر على الأفراد والجماعات الذين يتعاطفون مع المنظمة وكذلك لها تأثير إيجابي على مواقف وسلوكيات العاملين المنتسبين إليها (Thornton & Rupp, 2016:4). وأظهرت نتائج الدراسة أن التدين المرتفع ينبئ بمستويات أقل من الانحراف في مكان العمل، وفي الصدد ذاته بينت الدراسات أن الموظف المتدين أقل عرضة للانحراف في العمل، وهذا يعني أن التدين العالي يبشر بنتائج جيدة للمنظمات إذ يمكن لأصحاب العمل أن يطمئنوا إلى أن موظفيهم المتدينين لن يسببوا مشاكل للمنظمة من حيث الانتاجية (Akanni et al.,2018 : 49).

واكد (Malik et al.,2019:33) بأنه يجب على المنظمات انشاء بيئة عمل ودية واجتماعية من أجل تجنب قيام العاملين بممارسة سلوكيات منحرفة.

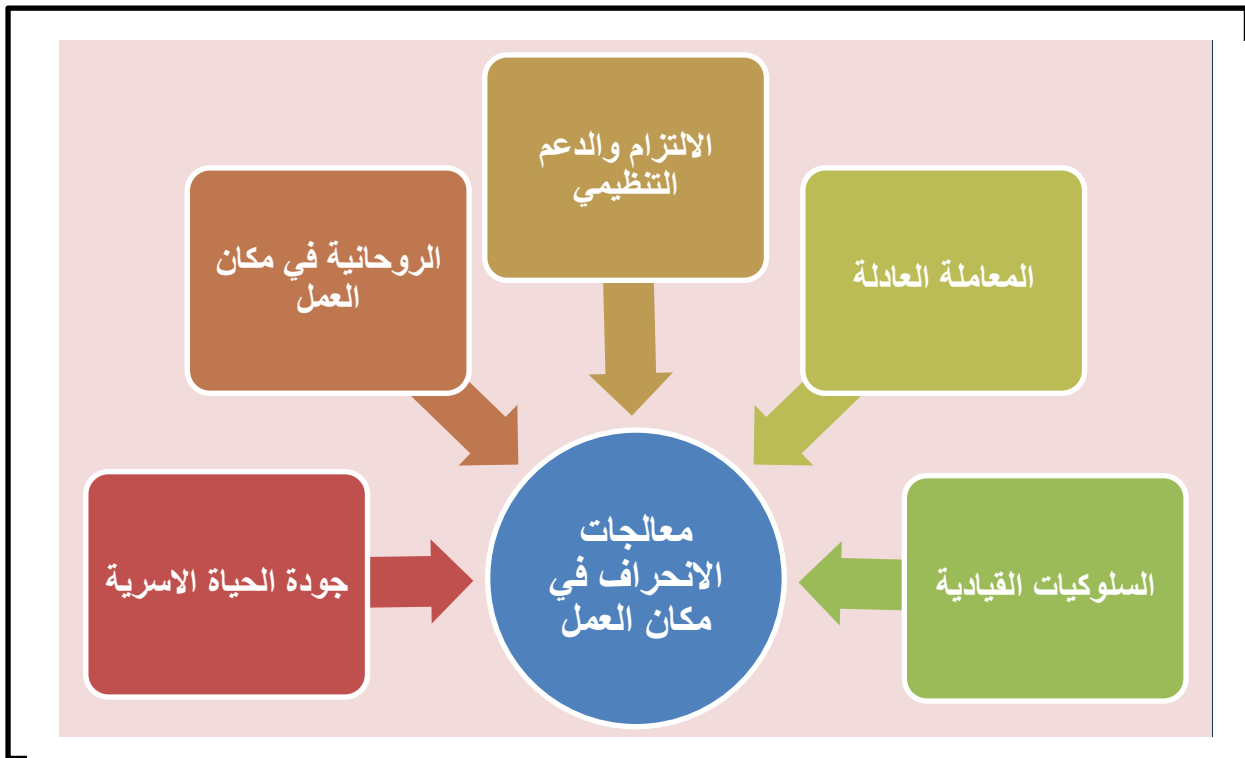
هـ- **جودة الحياة الاسرية** : بينت الدراسات أن هناك علاقة عكسية بين جودة الحياة الاسرية والسلوك المنحرف في مكان العمل، فالأفراد الذين يتمتعون بجودة الحياة يظهرن ميلاً منخفضاً للاشتراك في سلوك منحرف إذ يسعد الموظفون دائماً عندما تكون أسرهم سعيدة، لان العائلة في كثير من الأحيان هي ما يلجأ إليه الافراد عندما يواجهون تحديات أو مشاكل. فالأفراد السعداء في اسرهم غالباً ما ينخرطون في سلوكيات إيجابية في العمل (Fagbenro & Olasupo,2020 : 23). فالصراع بين العمل والأسرة ينبئ بحدوث سلوك منحرف في مكان العمل، إذ اظهرت نتائج بعض الدراسات أن الصراع بين العمل والأسرة هو أحد العوامل التي تساعد على الاشتراك بسلوكيات منحرفة (Rubab, 2017: 7). في حين زيادة قدرة المنظمة في تلبية احتياجات افرادها سيضعف اشتراكهم في سلوكيات منحرفة، فضلاً عن أن جدوى العمل سيقبل من تأثير ضغوط العمل ولهذا ستنخفض السلوكيات المنحرفة (Sulistiawan et al :260, 2020 ..). وفي السياق ذاته اشار (Azim et al., 2020 :125-126) إلى أن الثقة التنظيمية تؤثر على السلوك المنحرف، فكلما زادت ثقة الافراد في منظماتهم كلما قل السلوك المنحرف في مكان العمل فالأفراد الذين يعتقدون أن المنظمات صادقة في اقوالها، مثل توزيع المكافآت أو التقدم الوظيفي فأن ذلك سيؤثر على سلوكهم.

واعتماداً على ما تقدم فمن الضروري منع ومعالجة العوامل التي تسبب السلوكيات المنحرف في مكان العمل وذلك من خلال الاتي :

1. يجب أن تكون المنظمات منتبه للغاية في جعل الافراد العاملين ينغمسون في برامج جديدة من شأنها أن تمنعهم من ممارسة السلوكيات المنحرفة.
2. يجب أن ينظر الافراد إلى المنظمات وقادتها على انهم عادلين وداعمين، فأنهم يكونون أكثر التزاماً بمنظمتهم.
3. تستطيع المنظمات معالجة الإنحراف الذي يمارسه الافراد من خلال التخلص من العوامل السلبية التي تسبب اشتراك الافراد في تلك السلوكيات، منها (الظلم التنظيمي، ضغوط العمل، العدوانية او التمر، الإشراف التعسفي وانعدام الأمن الوظيفي).
4. يجب أن تتخذ إدارة المنظمة اجراءات ادارية رادعة مع الافراد الذين يشجعون الاخرين على ممارسة سلوكيات منحرفة، من خلال استخدام العقوبات وتعزيز الرقابة فالقيادة السلطوية مثلاً

تحد من السلوكيات المنحرفة في مكان العمل من خلال توجيه أتباعهم بالانصياع لتعليماتهم وكذلك الرقابة الصارمة وممارسة العقوبات على المرؤوسين الذين لا يتبعون القواعد والتعليمات. 5. أن تسمح المنظمة للأفراد بالمشاركة، فالمشاركة في العمل ستزيد من الرضا الوظيفي والالتزام بالمنظمة، لان الفرد الذي يتفاعل يفهم رؤية المنظمة ورسالتها وسينقل الطاقة الإيجابية بسلاسة إلى الآخرين في مكان العمل.

6. يجب أن يركز المدراء وممارسي الموارد البشرية بشكل أكبر على اختيار الافراد والتنشئة الاجتماعية والتعليم والتدريب بهدف تعزيز انظمة القيم الشخصية والمعتقدات الفردية على أشكال السلوك المقبول. والشكل (10) يوضح اهم معالجات الإنحراف في مكان العمل.



شكل (10) معالجات الإنحراف في مكان العمل.

المصدر : اعداد الباحث .

سابعاً : أبعاد الإنحراف في مكان العمل

يؤكد النموذج السائد في أبحاث الإنحراف في مكان العمل على وجود بعدين للانحراف في مكان العمل، فالبعد الأول يستهدف الأفراد داخل المنظمات ويسمى (الإنحراف الشخصي)؛ والبعد الثاني يستهدف المنظمات نفسها ويسمى (الإنحراف التنظيمي) واعتمد هذا التقسيم على تصنيف (Robinson & Bennett, 1995) للسلوكيات المنحرفة. ويعد هذا التصنيف من أكثر التصنيفات استخداماً، وعلى الرغم

من تطويره منذ ما يقرب من (25) عاماً إلا أنه أحد أكثر التصنيفات المقبولة للسلوك المنحرف في مكان العمل نظراً لبساطته وسهولة استخدامه (Braje et al., 2020:1-2). ويعد هذا التصنيف تقنية متعددة الأبعاد يمكن من خلاله تحليل مختلف السلوكيات المنحرفة السلبية في مكان العمل، والتي صنفت وفقاً لبعدين: (Okhakhu & Adekunle, 2021:118) الانحراف التنظيمي مقابل الانحراف الشخصي؛ والانحراف البسيط مقابل الانحراف الخطير. وهذين البعدين مختلفين لكنهما مرتبطين ببعضهما ارتباطاً وثيقاً ويؤثران بعوامل مختلفة، وقد تم اختيار هذا المقياس لكونه أول مقياس تم بناءه لقياس الانحراف في مكان العمل، ولا يوجد مقياس آخر على حد علم الباحث ولكون أغلب الدراسات اعتمدت على نفس المقياس، وكونه شامل لكافة أنواع الانحراف سواء الشخصي أو التنظيمي، وقد تم تحديد ممارسات سلوك العمل المنحرف بالاعتماد على مقاييس تقرير زملاء العمل وهذا ما اوصت به عدد من الباحثين ومنهم (العطوي، 2011)، وفي ادناه توضيح لكل بعد من أبعاد الانحراف في مكان العمل :

1- الانحراف الشخصي (Interpersonal Deviance)

الانحراف الشخصي وهو البعد الأول من أبعاد الانحراف في مكان العمل ويشمل الأفعال والممارسات الموجهة نحو أعضاء المنظمة (Zheng et al., 2020 : 3-4). ويشير إلى الإجراءات المنحرفة المتخذة ضد الأفراد سواء رؤساء العمل أو زملاء العمل أو الزبائن، ويتضمن الانحراف الشخصي افعالاً تشمل النميمة عن زملاء العمل والإساءة اللفظية (Liu & Ding, 2012: 2712). واضاف آخرون بأنه يشمل الأفعال التي تحدث الضرر بزملاء العمل، وكذلك الرؤساء الذين يظهرون المحسوبية ولا يمنحون أجور للعاملين، ويمارسون الإساءة الجسدية أو اللفظية لزملائهم في العمل (Bennett et al., 2018 :4).

وفي الصدد ذاته اشار (Marasi et al., 2018 : 9) إلى أن الانحراف الشخصي هي أفعال موجهة نحو الأفراد، وتتضمن السخرية من العاملين في العمل، وإحراج الزملاء في العمل والسب والإساءة اللفظية وأخذ ممتلكات العاملين الآخرين دون إذنهم. وذهب (Utkarsh et al., 2019:12355) إلى أن الانحراف الشخصي يؤدي إلى الإضرار بالعلاقات من خلال أنشطة مختلفة مثل الكذب والنميمة والاتهام وغيرها. ومن ناحية أخرى فإن الانحراف بين الأشخاص هو سلوك يظهر بين الأفراد في مكان العمل ويتضمن أفعال متعددة منها : التقليل من شأن الآخرين، وتادية المقالب على الآخرين، والتصرف بوقاحة، والجدل، والعنوان الجسدي (Muafi , 2011: 124). ويمكن تعريف الانحراف بين الأشخاص على أنه أي سلوك متعمد يستهدف إيذاء أو اضرار بأعضاء المنظمة (Yıldız et al., 2015:415). والانحراف الشخصي يتعلق بالسلوكيات السلبية الموجهة نحو زملاء العمل (Jeebandara &

(Kumari, 2021: 22b). وقد حدد (Waseem, 2016: 94) بعض السلوكيات التي تعد منحرفة وتندرج ضمن الإنحراف بين الأشخاص منها : إلقاء اللوم على زملاء العمل دون سبب، الإساءة الجسدية أو اللفظية للزميل، التغيب عن العمل، دوران مرتفع وتقليل الجهود. ووفقاً لتصنيف (Robinson & Bennett, 1995) فإن الإنحراف بين الأشخاص ينقسم إلى نوعين هما : (Chen et al., 2016: 469).

أ- **العداء الشخصي** : وهو احد انواع الانحراف الشخصي ويصنف على انه انحرافاً خطيراً ويتضمن أفعالاً جسدية ولفظية موجهة نحو الأفراد الآخرين في المنظمة مثل المضايقة وسوء المعاملة والإساءة اللفظية والتحرش الجنسي والسرقة من زملاء العمل وتهديدهم (Nirankari & Seth , 2015 , 50: 2017; Baharom et al ., 133:). ويمارس هذا الإنحراف بشكل عدواني ضد الافراد في مكان العمل، مما يؤثر على التزام الافراد، نتيجة الصدمة الجسدية والعاطفية الصادرة من الزملاء في العمل (Okhakhu & Adekunle, 2021: 119). ويُعرّف بأنه مستوى تكرار السلوك المنحرف بين الأشخاص في المنظمة خلال فترة زمنية محددة (Arthur, 2011: 31). وعرف ايضا على انه تصرف بطريقة عدوانية أو عدائية تجاه الأفراد الآخرين (Robinson & Bennett, 1995 : 566).

ب- **الإنحراف السياسي** : هو النوع الثاني من الإنحراف الشخصي ويعد انحراف من النوع البسيط ويتضمن سلوكيات تضر عمداً بالآخرين، ويضع الأفراد في وضع غير مناسب شخصياً أو سياسياً (Nirankari & Seth, 2015: 133). فالحالات الطفيفة للانحراف بين الأشخاص تعد انحرافاً سياسياً (Mackey et al., 2019: 600). ويشمل الفظاظ في مكان العمل، والمحسوبية، النميمة عن الزملاء، المنافسة في اشيء لا تعود بالفائدة على المنظمة، ويميل الافراد الذين يعانون من الإنحراف السياسي إلى عدم الرضا عن وظائفهم ويكونون أكثر عرضة للاكتئاب وبالتالي أكثر عرضة للاستقالة (Ibnu Khaldoon, 2015: 18). ويشمل أيضاً السخرية والتعامل بوقاحة وإلقاء اللوم على زملاء العمل عن الأخطاء التي ارتكبوها، وعصيان توجيهات المشرف وتعليماته (Baharom et al 2017: 50). وعرف على انه المشاركة في التفاعل الاجتماعي الذي يضع الأفراد الآخرين في وضع غير مؤات شخصياً أو سياسياً (Robinson & Bennett, 1995 : 566).

من خلال ما تقدم فإن الإنحراف الشخصي هو الاقوال والافعال والممارسات المقصودة التي تصدر من الافراد العاملين في المنظمة وتؤدي إلى الحاق الضرر بالآخرين سواء كانوا مدراء او عاملين.

2- الإنحراف التنظيمي (Organizational Deviance)

وهو البعد الثاني للانحراف في مكان العمل ويشمل الأفعال والممارسات الموجهة نحو المنظمة (Zheng et al.,2020: 3-4). ويشير كذلك إلى السلوكيات التي تستهدف المنظمة أي أن تكون المنظمة هدفاً لهذا السلوك، ويشمل أعمالاً كالتخريب وسرقة ممتلكات المنظمة، أخذ فترات راحة طويلة، الوصول إلى العمل متأخراً، تعاطي المخدرات أو الكحول في العمل، ومشاركة أسرار المنظمة مع الغرباء (Bennett et al.,2018: 4). وفي الاتجاه ذاته أشار (Liu & Ding ,2012:2712) إلى أن المغادرة مبكراً والمماطلة والسرقة من المنظمة تعد نوعاً من الإنحراف التنظيمي. وأضاف (Balogun ,2017:176) أن الإنحراف التنظيمي يشمل سلوكيات مثل تخريب المعدات، إهدار موارد المنظمة وإتلافها، الاحتيال، التأخير المتكرر، تقليل الجهد في العمل، فترات راحة غير مسموح بها، إهمال توجيهات الإدارة، وهناك اهتمام بهذا النوع من الإنحراف وذلك بسبب انتشاره وتأثيره في المنظمات. وفي الصدد ذاته أشار (Marasi et al.,2018:9) إلى أن الإنحراف التنظيمي يتكون من أعمال منحرفة تستهدف المنظمة، وعُدَّ العاملين الذين يقومون بإجراء مكالمات هاتفية شخصية أثناء العمل، وإهدار موارد المنظمة، وتخريب المعدات أو البضائع، والقيام عمداً بأخطاء في العمل، أمثلة على الإنحراف التنظيمي.

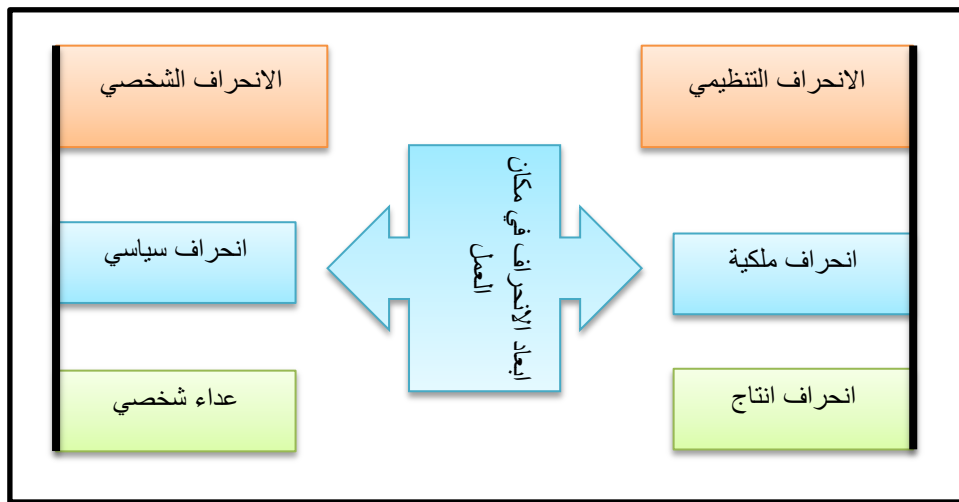
وقد عرف الإنحراف التنظيمي بأنه مجموعة من السلوكيات بين الفرد والمنظمة والتي تنطوي على أفعال مثل السرقة، التخريب، التأخير أو بذل القليل من الجهد في العمل (Muafi, 2011:124). وعرفت دراسات أخرى الإنحراف التنظيمي بأنه سلوك إرادي قادر على إلحاق الضرر بالمنظمة والأفراد الذين يشكلون جزءاً من تلك المنظمة (Nadeem et al.,2020:259). ومن ناحية أخرى، يمكن تعريف الإنحراف التنظيمي على أنه أي سلوك متعمد ينتهك ويضر المنظمة، وقواعدها المهمة أو كليهما (Yıldız et al.,2015:415). ويعد الإنحراف التنظيمي نشاطاً أو موقفاً أو تشكيلاً ينحرف عن الأهداف الرسمية والمعايير القياسية والتوقعات، ويؤدي إلى نتائج أقل مما كان متوقفاً (Aksu,2016:589). ويرتبط الإنحراف التنظيمي بمجموعة من النتائج السلبية في العمل مثل انخفاض الانتاجية، تدهور مناخ العمل، الإضرار بسمعة المنظمة، ارتفاع معدلات الدوران، انخفاض تحفيز العاملين والتزامهم (Balogun,2017:176). فالإنحراف التنظيمي يتضمن السلوكيات السلبية التي تستهدف المنظمة (Jeewandara & Kumari ,2021 : 22b). والسلوكيات التي تعد منحرفة وتندرج ضمن الإنحراف التنظيمي هي التخريب وسرقة موجودات المنظمة، عدم الرغبة في العمل أو عدم الوفاء بالأهداف والمواعيد النهائية (Waseem, 2016: 94).

ووفقاً لتصنيف (Robinson & Bennett, 1995) فإن الإنحراف التنظيمي ينقسم إلى نوعين هما: (Dumazert & Plane , 2012:54 ; Nasurdin et al, 2014 : 237 ; Chen et al , 2016) (: 469

أ- **انحراف الإنتاج** : يعد احد انواع الإنحراف التنظيمي ويشمل أشكالاً مختلفة من السلوكيات التي تنتهك المعايير التنظيمية، على سبيل المثال تقليل كمية وجودة العمل المطلوب انجازه (Iqbal , 2017: 59) ; (Nirankari & Seth , 2015 :133) . وعرف بانه السلوكيات التي تنتهك القواعد المحظورة رسمياً التي تحدد الحد الأدنى من جودة وكمية العمل المطلوب انجازه (Rogojan,2009:13). ويصنف انحراف الانتاج على انه من النوع البسيط وليس الخطير، ويتضمن السلوكيات التي تؤثر على كمية وجودة الانتاج، وتحاول التقليل من الكفاءة التنظيمية، وتتعارض مع المعايير المتفق عليها مسبقاً (Okhakhu & Adekunle ,2021:118). وتدرج ضمن هذا النوع مجموعة من السلوكيات منها: (Bennett & Marasi,2015:722) تغيب الافراد، والتأخر عن العمل، قضاء الكثير من الوقت في فترات الراحة، الاستخدام غير المنتج للموارد التنظيمية، إساءة استخدام المواد في مكان العمل. تعمد العمل البطيء، التحدث حول مواضيع غير متعلقة بالعمل خلال ساعات العمل الرسمية، الوصول متأخر إلى مكان العمل، مغادرة العمل مبكراً، والمشاركة في التسكع الإلكتروني (Baharom et al.,2017:50). وعرف انحراف الانتاج على انه تلك الحالات التي تؤدي الى الحاق الضرر بالمتلكات أو الموجودات المادية للمنظمة (Robinson & Bennett, 1995 : 565).

ب- **انحراف الملكية**: هو النوع الثاني من الإنحراف التنظيمي ويشمل السلوكيات التي تستهدف المنظمة، ويعد من اكثر السلوكيات ضرراً بالمنظمة، ويتضمن الافراد الذين يضررون أو يسيئون استخدام ممتلكات المنظمة وتنتج هذه الأعمال تكاليف مباشرة تتكبدها المنظمة (Okhakhu & Adekunle , 2015 :133 ; Nirankari & Seth , 2015 : 118). ويشمل انحراف الملكية مجموعة من الافعال تصنف على انها جرائم مثل السرقة من المنظمة وتخريب وإتلاف المعدات والآلات عمدًا وقبول الرشاوى (Aleksić et al., 2019:3 ; Taştan , 2019:309). ويعد الكذب بشأن ساعات العمل، والافصاح عن المعلومات السرية، والأخطاء المتعمدة، وإساءة استخدام حسابات النفقات من أشكال انحراف الملكية (Rogojan, 2009:14). ترتبط بعض هذه الأعمال بالتكاليف المباشرة للمنظمة إذ يجب استبدال المعدات، فضلاً عن ذلك يمكن أن يكون لها عواقب على الانتاجية لانه لا يمكن أداء العمل حتى يتم استبدال المعدات. ويعد انحراف الملكية أكثر خطورة من انحراف الانتاج ويشمل اعمالاً مثل، تدمير ممتلكات المنظمة، تقليل ساعات العمل، السرقة وتزوير الحسابات (Jelavic &

3: 2021). ويعرف الإنحراف التنظيمي بأنه الأقوال والأفعال والممارسات المقصودة التي تصدر من الأفراد العاملين في المنظمة وتؤدي إلى إلحاق الضرر بالمنظمة وممتلكاتها. وهو مجموعة من السلوكيات التي تصدر من الفرد تجاه المنظمة بهدف إلحاق الضرر بالمنظمة والتي تنطوي على أفعال مثل السرقة، تخريب ممتلكات المنظمة، التأخير عن العمل أو بذل القليل من الجهد في العمل. ومن خلال الجمع بين هذين البعدين، يمكن تصنيف السلوك المنحرف إلى أربعة أنواع مختلفة من الإنحرافات هي انحراف الانتاج، وانحراف الملكية، والإنحراف السياسي، والعداء الشخصي (Robinson & Bennett, 1995: 125; Ahmad & Omar, 2013: 125; Rogoan, 2009: 12). أي أن (Robinson & Bennett, 1995) اعتمد في تصنيفه للسلوكيات المنحرفة على نقطتين أساسيتين هي: هدف الإنحراف أي هل انه يستهدف الأفراد او المنظمات، وشدة الإنحراف أي مدى خطورته (Mackey et al., 2019: 600). وهذا يعني أن السلوكيات المنحرفة تختلف من حالة إلى أخرى وذلك بالاعتماد على هذين العاملين فالشدة تشير إلى قوة السلوكيات المنحرفة من حيث خطورتها، أما عامل الهدف فيشير إلى الجهة التي يستهدفها الإنحراف هل المنظمة أو أعضاء المنظمة، ولهذا تتشكل داخل هذين البعدين أربعة أنواع من الإنحرافات (Aksu, 2016: 590). والشكل (11) يبين أبعاد الإنحراف في مكان العمل استناداً إلى تصنيف (Robinson & Bennett, 1995).



شكل (11) أبعاد الإنحراف في مكان العمل

المصدر: اعداد الباحث

واستناداً لما سبق فإن تصنيف (Robinson & Bennett, 1995) للسلوكيات المنحرفة يمكن أن يساعد المنظمات بكافة أنواعها على تحديد وتشخيص السلوكيات المنحرفة الموجودة في أروقتها، وبالتالي تصنيفها وفقاً لخطورتها واهدافها، وذلك من أجل وضع استراتيجيات ملائمة تساعد في إيجاد معالجات

مناسبة تلائم كل نوع من انواعها ،فضلاً عن ذلك فإنه من المفيد التمييز بين انواع الانحراف، لأنه يساعد في التعرف على أسباب الانحراف، وهذا يساعد المنظمات في معرفة الجهة التي يستهدفها الانحراف، فمعرفة العوامل وانواع الانحراف المختلفة سيساعد بالتأكيد المنظمات على التحكم في سلوك موظفيها ومن المهم جداً بناء ثقافة أخلاقية داخل المنظمة تعمل على تحسين رفاهية الافراد العاملين بالمنظمة.

الفصل الثالث... التأطير المبدئي للدراسة

المبحث الأول: الاختبارات البنائية لأداة القياس وتطويرها

المبحث الثاني: الوصف والتحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل وتفسير النتائج

المبحث الاول
الاختبارات البنائية لأداة القياس وتطويرها

توطئة :

المبحث الحالي يتناول فحص الاختبار البنائية لأداة الدراسة وتطوير محتواها لضمان تطبيقها في المستشفيات الأهلية عينة الدراسة حيث تضمن هذا المبحث عدد من الخطوات المهمة منها ترميز مقاييس الدراسة، اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة القياس (صدق المحكمين)؛ اختبار اعتدالية توزيع البيانات، اختبار التحليل العاملي التوكيدي؛ اختيار الثبات ومعولية المقاييس (كرونباخ ألفا) وأخيراً تم اجراء اختبار الاتساق الداخلي، وعلى النحو الآتي :

أولاً : ترميز مقاييس الدراسة

إن توصيف المتغيرات وترميزها يعد من أساسيات التحليل الإحصائي خطوة مهمة تسهل تعريف المقاييس وتعزز عملية فهم اجراءات تحليلها واختبارها، وبذلك ستعتمد الرموز المشتقة من المصطلحات الإنكليزية كما هي عليه في الجدول (10).

جدول (10) ترميز وتوصيف متغيرات الدراسة

عدد الفقرات	رمز المؤشر الإحصائي	الأبعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
9	MF	العوامل الميكانيكية الحيوية	الأرغونوميك التنظيمي OrgErg
7	EM	العوامل البيئية / مكان العمل	
8	OM	العوامل التنظيمية	
8	PF	العوامل النفسية	
8	EX	الخبرة	حكمة القيادة LeaWis
8	ER	التنظيم العاطفي	
8	MC	الذكريات والتأمل	
8	OP	الانفتاح	
8	HA	الفكاهة	
7	PD	الإحتراف الشخصي	الإحتراف في مكان العمل WorDev
12	OD	الإحتراف التنظيمي	

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على استمارة الاستبيان

ثانيا- اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى

تعد اختبارات الصدق من الاختبارات المهمة التي تضمن سلامة المقياس الذي يقيس الظاهرة التي هو بصدددها، إذ يقدم اختبار الصدق الظاهري دعماً أولياً لضمان صلاحية المقياس المعتمد ويؤدي إلى استنتاجات أكثر صلاحية حول اعتماد المقياس في الدراسات المستقبلية من خلال بيان مدى الموثوقية في محتوى فقرات القياس والأبعاد التي تقيس محتوى كل متغير وبذلك يعد أداة قيمة في الدراسات ذات المقاييس النوعية التي تقيس الظواهر الاجتماعية والسلوكية، إذ يشير اختبار الصدق الظاهري إلى الدرجة التي يبدو أن الاختبار يقيس بها ما يدعي أنه يقيس (Yaghmale,2003:25). أما صدق المحتوى فهو مدى تمثيل الفقرات أو الاختبارات لقياس السلوك المدروس وكذلك مدى بناء مقاييس الاختبار وملاءمة الاختبار للجوانب التي تم قياسه، و يتضمن صدق المحتوى صياغة الفقرات وتنسيقها وعرضها ويعد صدق المحتوى صالحاً عندما تقيس الفقرات البناء بشكل مناسب (Roebianto et al., 2023:6).

ولتحقيق الاختبارات اعلاه، اتجه الباحث إلى عدد من السادة الخبراء بتخصص إدارة الموارد البشرية، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الإدارة الاستراتيجية والاحصاء ضمن مجال إدارة الاعمال وبلغ عددهم (20) محكماً كما موضح في (الملحقين 4،5)، وذلك لضمان توافر انواع الصدق اعلاه على مستوى الاستبانة وضمان تمثيل وانتماء كل فقرة ومدى وضوحها استناداً إلى محتواه وصياغته ومعالجة ما ينبغي معالجته من الفقرات مع الاهتمام بإضافة أو حذف ما يراه المحكم من أسئلة في الأبعاد الفرعية للقياس. واستناداً إلى الاقتراحات التي قدمها السادة المحكمين على محتوى المقياس أجرى الباحث عدد من المعالجات اللازمة وتغيير أغلب الصياغات التي تتعلق ببعض الأسئلة التي رأى المحكمون اهمية معالجتها لتصبح أكثر فهماً وانسجاماً مع مكان التطبيق على مستوى المستشفيات الأهلية وتكون أكثر تمثيلاً وقياساً للأبعاد والمتغيرات التي تمثلها. ويعبر الجدول(11) عن النسب المتحققة التي تحدد اتفاق المحكمين على فقرات الاستبانة، علماً أن بعض الفقرات التي لم تحصل على اتفاق تام تم تعديل ومعالجة صياغتها حسب المقترحات التي ثبتها الاساتذة.

جدول (11) : نسب اتفاق السادة الخبراء حول فقرات أداة القياس

ت	المتغيرات	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات الكلي	عدد الفقرات المتفق عليها	نسبة الاتفاق %	نوع التعديل
1	الأرغونوميك التنظيمي	العوامل الميكانيكية الحيوية	9	7	78%	اعادة صياغة
		العوامل البيئية / مكان العمل	7	7	100%	
		العوامل التنظيمية	8	6	75%	
		العوامل النفسية والاجتماعية	8	7	89%	

اعداد صياغة						
	%100	8	8	الخبرة	حكمة القيادة	2
	%75	6	8	التنظيم العاطفي		
	%89	7	8	الذكريات والتأمل		
	%63	5	8	الانفتاح		
	%89	7	8	الفكاهة	الإحتراف في مكان العمل	3
	%100	7	7	الإحتراف الشخصي		
%83	10	12	الإحتراف التنظيمي			

المصدر : اعداد الباحث في ضوء نتائج تحكيم أداة القياس .

ثالثا- اختبار اعتدالية توزيع البيانات

لكي يستطيع الباحث اختيار الإحصاءات المناسبة لبياناته لابد له من اجراء اختبار التوزيع الطبيعي، حيث يمكن استعمال الإحصاءات المعلمية في البيانات التي توزعت طبيعياً واستخدام الإحصاءات اللامعلمية في حال عدم خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي (Kim&Park,2019:332). ولغرض معرفة طبيعة التوزيع للبيانات محل الدراسة، اعتمد الباحث على اختبار (Kolmogorov-Smirnov test)، إذ يقيم هذا الأسلوب من خلال قيمة (P-Value) فإذا كان مستوى المعنوية لهذا المؤشر تتجاوز الـ (0.05) فإن ذلك يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي وبخلاف ذلك يكون التوزيع غير طبيعي وكما يأتي: (Fagerland , 2012:3)

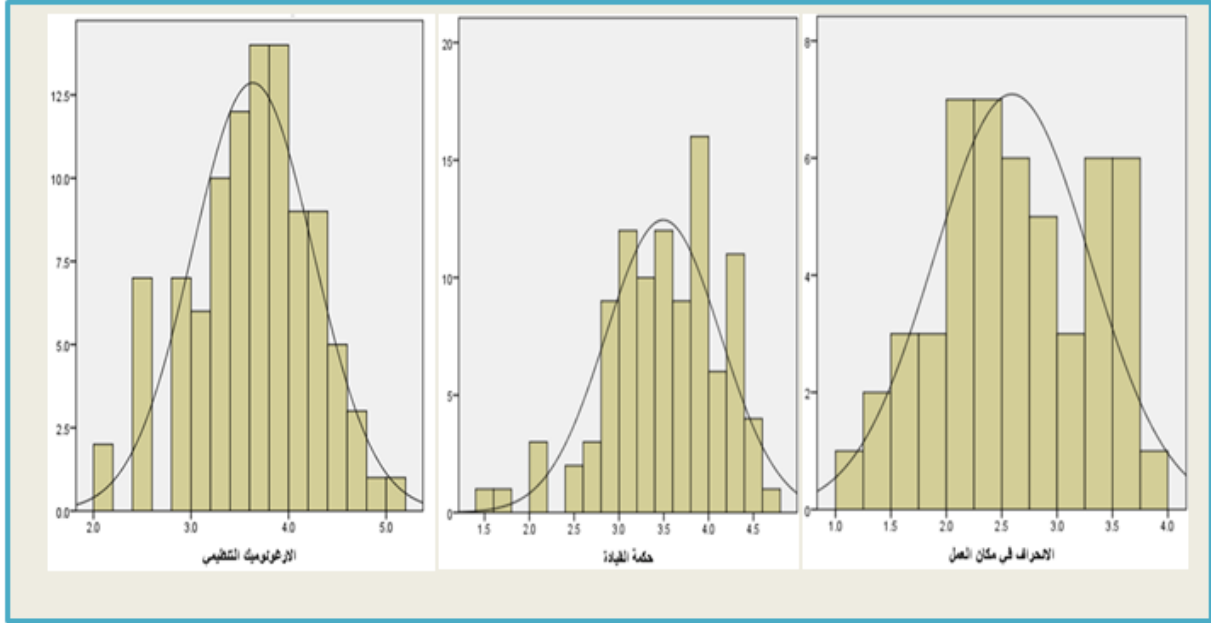
الجدول (12) : اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) لمتغيرات الدراسة الثلاث

Tests of Normality						
var	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الأرغونوميك التنظيمي	.067	252	.092	.984	252	.278
حكمة القيادة	.064	252	.098	.961	252	.118
الإحتراف في مكان العمل	.052	252	.200*	.975	252	.351

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

إذ يتضح من نتائج الاختبار في الجدول (12) بان قيمة احصائية الاختبار قد بلغت (0.067)، (0.064، 0.052) على التوالي للمتغيرات الحالية (الأرغونوميك التنظيمي، حكمة القيادة، الإحتراف في مكان العمل) في حين بلغت مستوى المعنوية الاحتمالية لإحصائية الاختبار (0.092، 0.098، *0.200) على التوالي، وهذه المستويات اكثر من (0.05) وبالتالي فإن توزيع البيانات ليس دال من الناحية

المعنوية، وهذا يؤكد أن جميع بيانات متغيرات الدراسة الثلاث تدخل ضمن اعتدالية التوزيع، وهذا يسمح بأتماد اساليب التحليل المعلمي في كل اجراءات التحليل ويوضح الشكل (12) منحني التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة الثلاث.



شكل (12) منحنيات التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)

رابعاً : اختبار التحليل العاملي التوكيدي

التحليل العاملي التوكيدي هو أسلوب لتحليل البيانات يستخدم بكثرة في أغلب الأبحاث (Stiglic et al., 2023: 207). وهو نوع من نمذجة المعادلة الهيكلية التي تتعامل بشكل خاص مع نماذج القياس؛ أي العلاقات بين المقاييس أو المؤشرات المرصودة (على سبيل المثال، عناصر الاختبار ودرجات الاختبار وتقييمات الملاحظة السلوكية) والمتغيرات أو العوامل الكامنة وهي أداة تحليلية مهمة لتقدير موثوقية المقياس (Brown & Moore, 2012:2-3).

يهدف التحليل العاملي التوكيدي إلى تأكيد النماذج النظرية باستخدام البيانات التجريبية وهو عنصر اساسي من نمذجة المعادلة الهيكلية الواسعة الانتشار، إذ يستخدم (CFA) بشكل شائع في البحوث على مستوى مختلف مجالات المعرفة بما في ذلك تطوير وتقييم أدوات القياس وتقييم الصلاحية، ومقارنة نمط الاستجابة، ومقارنة النماذج الهيكلية، وبعد تقييم مصداقية البناء النظري لبنية أي متغير أكثر تطبيقات (CFA) المستخدمة على نطاق واسع. ومن أجل ضمان نتائج التحليل التوكيدي للمتغيرات الحالية، يتم تقييمه من خلال مؤشرين: (Hair et al., 2014:115).

1. قيم التقديرات المعيارية للمعلمة: والتي تعد مقبولة في حال تجاوز قيمها نسبة (40)، وعكس ذلك ستحذف من التحليل، كما سيعتمد على قيمة النسبة الحرجة (Critical Ratio) كأداة لقبول معنوية التقديرات المعيارية، إذ انها تكون مقبولة كلما كانت (C.R.) معنوية.
2. مؤشرات المطابقة : تحدد مؤشرات المطابقة مدى جودة ملائمة المقياس، وهذه المؤشرات لها مدى مقبول في حال وصلته يتم قبولها وبعبكسه يخضع النموذج الهيكلي إلى مؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج. والجدول (13) يوضح اهم معايير المطابقة المعتمدة في تدقيق نماذج التحليل الخاصة بالمتغيرات.

جدول (13) معايير مطابقة نتائج التحليل العملي التوكيدي

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1	معيار قيم χ^2 إلى درجات الحرية df	$CMIN/DF < 5$
2	معيار المطابقة المقارن (CFI) Comparative fit Index	$CFI > 0.90$
3	معيار المطابقة المتزايد (IFI) The Incremental fit Index	$IFI > 0.90$
4	معيار لوكر ولويس (TLI) The Tucker-Lewis Index	$TLI > 0.90$
5	معيار جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation	$RMSEA < 0.08$

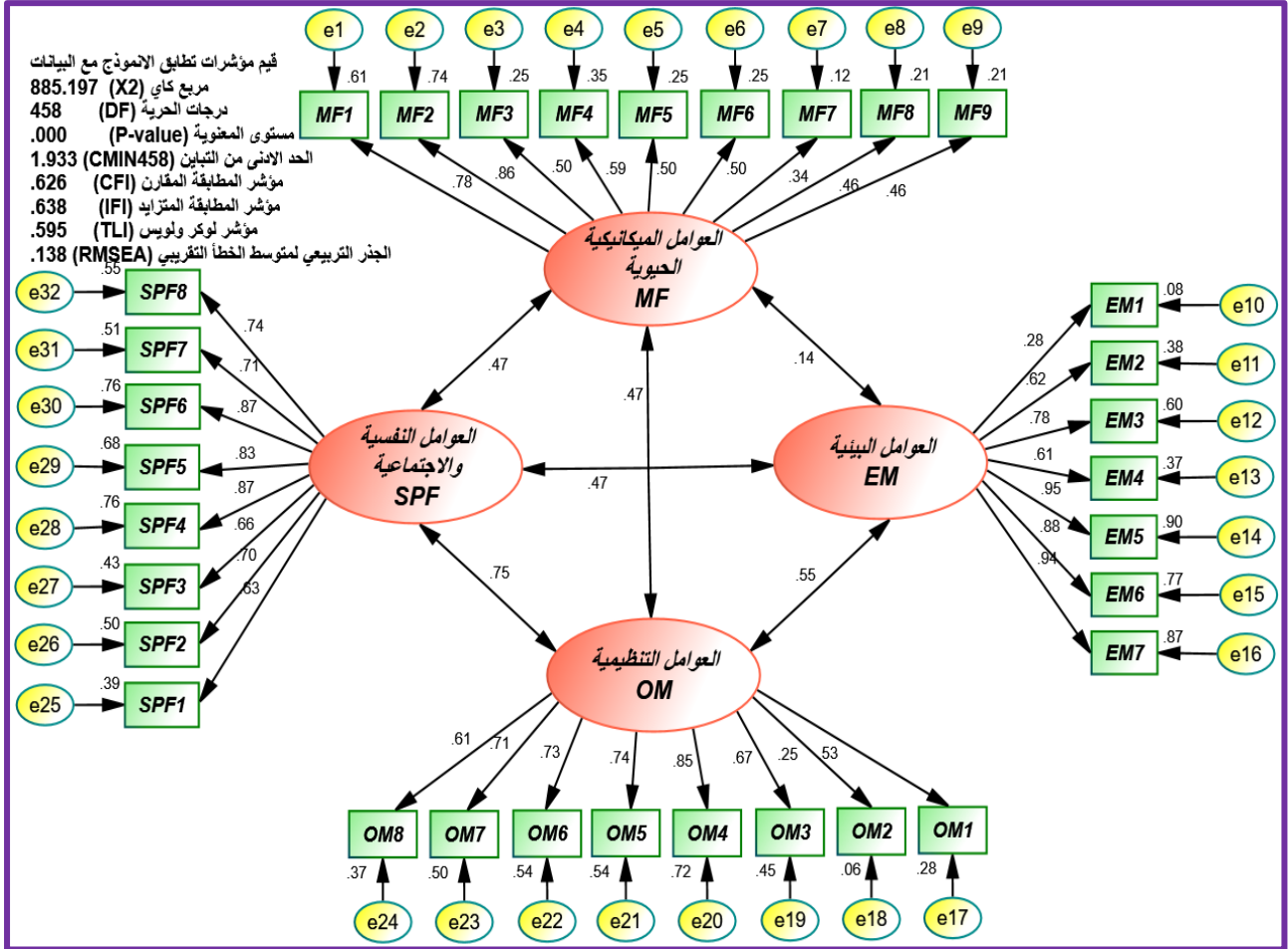
Source : Singh ,V., (2016) " Perceptions of emission reduction potential in air transport : a structural equation modeling approach ", Environ Syst Decis 36 , P. 388 .

واستناداً لما سبق، كانت نتائج التحليل على النحو الاتي :

1. التحليل العملي التوكيدي للأرغونوميك التنظيمي

يتضمن الأرغونوميك التنظيمي أربعة أبعاد أساسية هي العوامل الميكانيكية الحيوية (9) فقرة ، العوامل البيئية / مكان العمل (7) فقرة ، العوامل التنظيمية (8) فقرة، العوامل النفسية والاجتماعية (8) فقرة. إذ يظهر من نتائج الشكل (13) أن نسب التشبعات قد تجاوزت (0.40) الا الفقرة (MF7) ضمن متغير العوامل الميكانيكية الحيوية إذ كانت نسبة تشبعها (0.34)، والفقرة (EM1) ضمن متغير العوامل البيئية إذ كانت نسبة تشبعها (0.28)، و الفقرة (OM2) ضمن متغير العوامل التنظيمية إذ كانت نسبة تشبعها (0.25). وعند تدقيق مؤشرات المطابقة (مؤشر المطابقة المقارن، مؤشر المطابقة المتزايد، مؤشر لوكر ولويس، الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي) فقد كانت جميعها دون القيم المعيارية

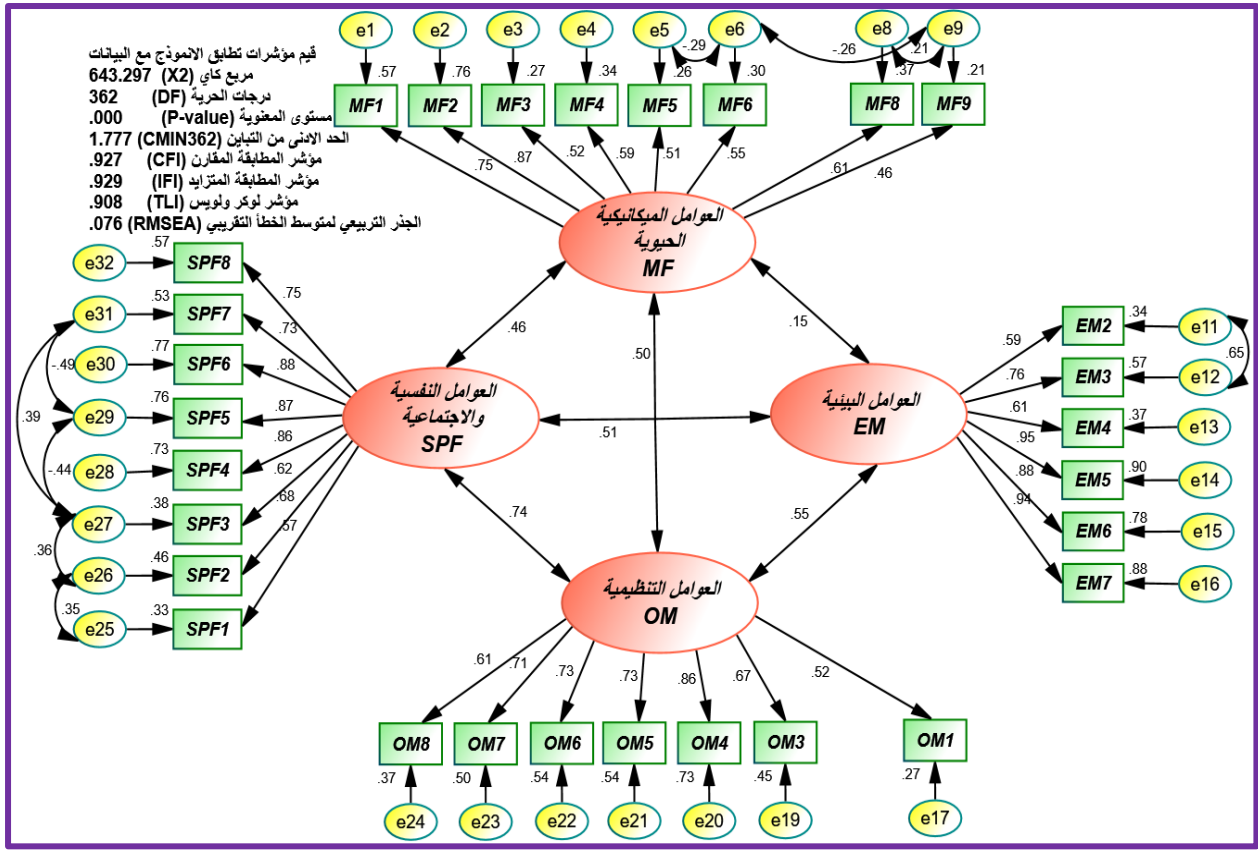
المحددة انفاً. وهذا يحتم على الباحث استخدام مؤشرات التعديل التي تحدد نسب التباين المشترك التي يقترحها البرنامج بين اخطاء القياس للفقرات.



شكل (13) التحليل العاملي التوكيدي للأرغونوميك التنظيمي قبل التعديل

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

كما يتضح من الشكل (14) وبعد اجراء (9) مؤشرات تعديل أن معايير مطابقة الشكل الهيكلي المتحقق قد كانت ضمن مديات وحدود القبول الخاصة بها، أما نسب التشبع فقد كانت تتمتع بدلالة معنوية عالية وذلك لان قيم النسب الحرجة (Critical Ratio) المتحققة كما هي في الجدول (14) ظهر انها كلها قيم معنوية عند مستوى (0.01) وهذا يؤكد دلالة هذه التشبعات ومدى صدقها. وهذا يؤكد أن نموذج التحليل التوكيدي قد حصل على مستوى ممتاز من المطابقة، وهذا يضمن أن الأرغونوميك التنظيمي يتمثل بواقع (29) فقرة موزعة على أربعة أبعاد أساسية.



شكل (14) التحليل العاملي التوكيدي للأرغونوميك التنظيمي بعد التعديل
 المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (14) نتائج التحليل العاملي التوكيدي للأرغونوميك التنظيمي

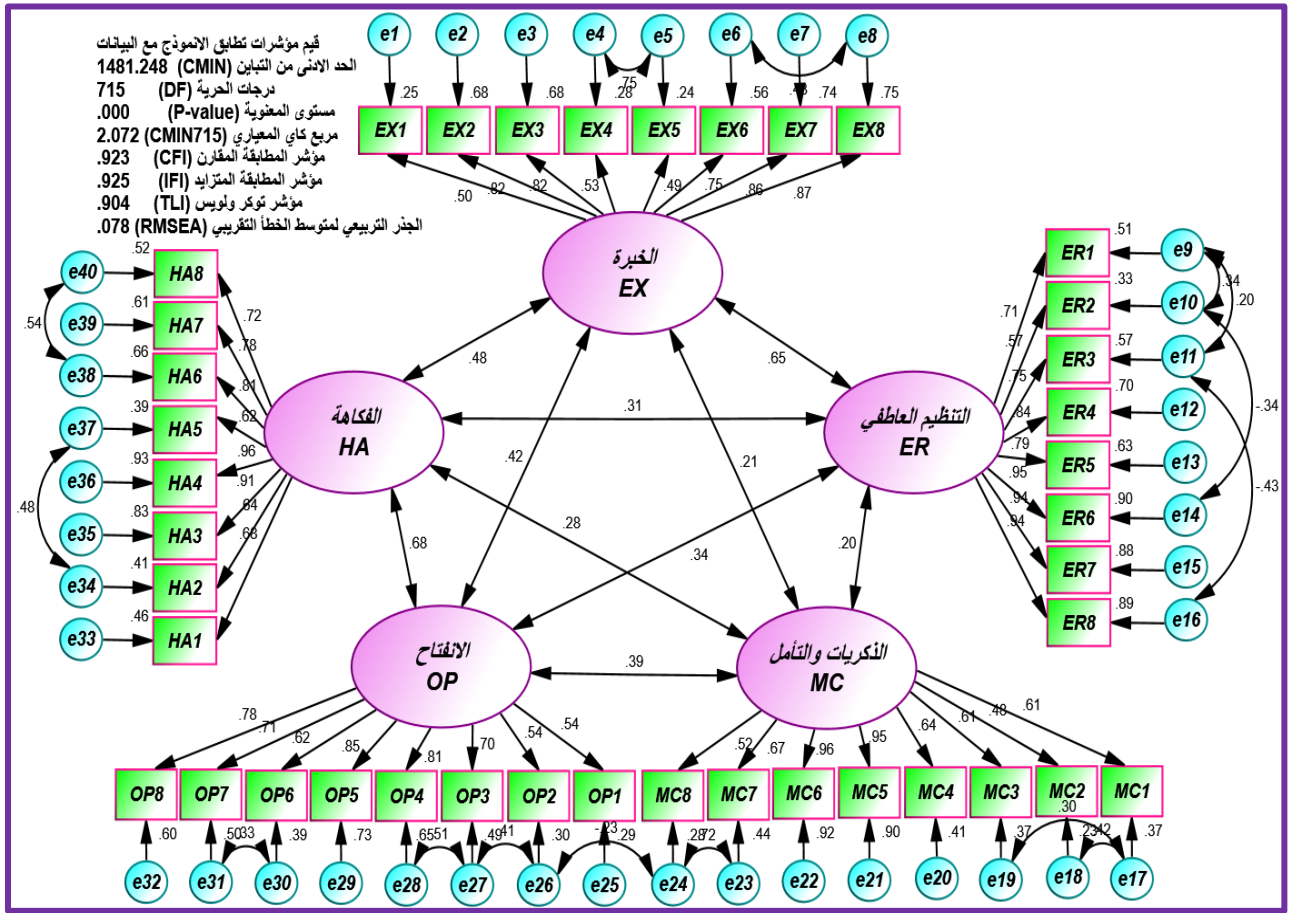
المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية	
MF1 <---	العوامل الميكانيكية الحيوية	.752	1.644	.414	3.970	***
MF2 <---	العوامل الميكانيكية الحيوية	.870	1.811	.422	4.293	***
MF3 <---	العوامل الميكانيكية الحيوية	.524	.790	.258	3.066	.002
MF4 <---	العوامل الميكانيكية الحيوية	.587	1.000			
MF5 <---	العوامل الميكانيكية الحيوية	.511	.993	.332	2.988	.003
MF6 <---	العوامل الميكانيكية الحيوية	.549	1.395	.442	3.158	.002
MF8 <---	العوامل الميكانيكية الحيوية	.606	.920	.269	3.419	***
MF9 <---	العوامل الميكانيكية الحيوية	.462	.904	.330	2.739	.006
EM2 <---	العوامل البنائية	.586	1.000			
EM3 <---	العوامل البنائية	.758	1.316	.203	6.497	***
EM4 <---	العوامل البنائية	.611	1.342	.373	3.603	***
EM5 <---	العوامل البنائية	.948	1.977	.414	4.782	***

EM6	<---	العوامل البنائية	.883	1.895	.412	4.603	***
EM7	<---	العوامل البنائية	.939	1.862	.391	4.760	***
OM1	<---	العوامل التنظيمية	.522	.939	.248	3.783	***
OM3	<---	العوامل التنظيمية	.670	.738	.143	5.171	***
OM4	<---	العوامل التنظيمية	.857	1.000			
OM5	<---	العوامل التنظيمية	.735	.753	.128	5.871	***
OM6	<---	العوامل التنظيمية	.735	1.299	.221	5.870	***
OM7	<---	العوامل التنظيمية	.705	.889	.160	5.540	***
OM8	<---	العوامل التنظيمية	.607	1.154	.254	4.548	***
SPF1	<---	العوامل النفسية	.575	.602	.135	4.462	***
SPF2	<---	العوامل النفسية	.678	.735	.131	5.598	***
SPF3	<---	العوامل النفسية	.617	.688	.143	4.804	***
SPF4	<---	العوامل النفسية	.856	1.012	.122	8.309	***
SPF5	<---	العوامل النفسية	.872	.974	.116	8.428	***
SPF6	<---	العوامل النفسية	.879	1.000			
SPF7	<---	العوامل النفسية	.730	.816	.133	6.115	***
SPF8	<---	العوامل النفسية	.753	.985	.149	6.587	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

2. التحليل العاملي التوكيدي لحكمة القيادة

تتضمن حكمة القيادة خمس أبعاد أساسية هي الخبرة (8) فقرة، التنظيم العاطفي (8) فقرة، الذكريات والتأمل (8) فقرة، الانفتاح (8) فقرة، الفكاهة (8) فقرة. إذ يظهر من نتائج الشكل (15) أن نسب التشبعات قد تجاوزت (0.40) وهي نسب تتمتع بدلالة معنوية عالية وذلك لان قيم النسبة الحرجة (Critical Ratio) المتحققة كما هي في الجدول (15) ظهر انها كلها قيم معنوية عند مستوى (0.01) وهذا يؤكد دلالة هذه التشبعات ومدى صدقها. وعند تدقيق معايير مطابقة الشكل الهيكلي المتحقق وبعد القيام بخمسة عشر من مؤشرات التعديل فقد اتضحت النتائج بان جميع معايير المطابقة ضمن مديات وحدود القبول الخاصة بها، وهذا يؤكد أن نموذج التحليل التوكيدي قد حصل على مستوى ممتاز من المطابقة، وهذا يضمن أن حكمة القيادة يتمثل بواقع (40) فقرة موزعة على خمسة أبعاد أساسية بالتساوي.



شكل (15) التحليل العاملي التوكيدي لحكمة القيادة
 المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (15) : نتائج التحليل العاملي التوكيدي لحكمة القيادة

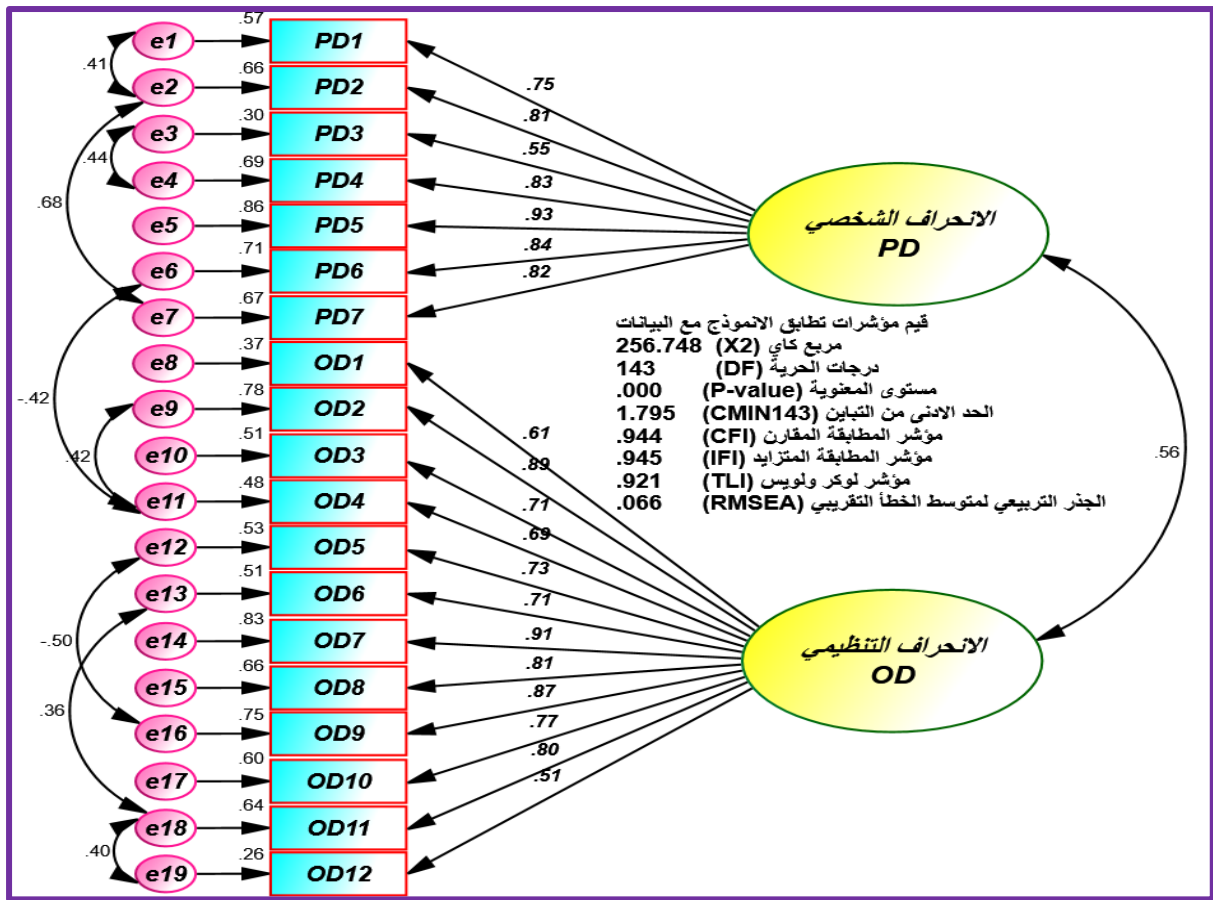
المسارات		التقدير المعياري	التقدير اللامعيارى	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية
EX1	<---	.504	.839	.311	2.699	.007
EX2	<---	.823	1.125	.324	3.471	***
EX3	<---	.825	1.272	.366	3.474	***
EX4	<---	.530	1.087	.197	5.518	***
EX5	<---	.486	1.000			
EX6	<---	.745	1.283	.386	3.322	***
EX7	<---	.858	1.419	.402	3.526	***
EX8	<---	.868	1.476	.417	3.539	***
ER1	<---	.712	1.000			
ER2	<---	.574	.886	.185	4.789	***
ER3	<---	.753	.957	.165	5.808	***
ER4	<---	.836	1.256	.216	5.808	***
ER5	<---	.792	1.237	.225	5.504	***
ER6	<---	.947	1.523	.231	6.586	***
ER7	<---	.937	1.489	.228	6.522	***
ER8	<---	.944	1.752	.267	6.563	***

MC1	<---	الذكريات والتأمل	.611	1.004	.251	3.996	***
MC2	<---	الذكريات والتأمل	.476	.637	.201	3.170	.002
MC3	<---	الذكريات والتأمل	.607	1.066	.268	3.975	***
MC4	<---	الذكريات والتأمل	.639	.878	.211	4.160	***
MC5	<---	الذكريات والتأمل	.947	1.570	.270	5.817	***
MC6	<---	الذكريات والتأمل	.959	1.480	.253	5.856	***
MC7	<---	الذكريات والتأمل	.666	1.000			
MC8	<---	الذكريات والتأمل	.525	.761	.118	6.432	***
OP1	<---	الانفتاح	.541	.680	.173	3.935	***
OP2	<---	الانفتاح	.545	.631	.153	4.134	***
OP3	<---	الانفتاح	.700	.749	.138	5.429	***
OP4	<---	الانفتاح	.806	.918	.138	6.665	***
OP5	<---	الانفتاح	.854	1.000			
OP6	<---	الانفتاح	.625	.849	.182	4.676	***
OP7	<---	الانفتاح	.706	.904	.164	5.504	***
OP8	<---	الانفتاح	.775	.988	.157	6.297	***
HA1	<---	الفكاهة	.681	.799	.151	5.277	***
HA2	<---	الفكاهة	.644	.828	.168	4.916	***
HA3	<---	الفكاهة	.912	1.026	.128	8.001	***
HA4	<---	الفكاهة	.962	1.081	.125	8.668	***
HA5	<---	الفكاهة	.624	.728	.154	4.732	***
HA6	<---	الفكاهة	.810	1.000			
HA7	<---	الفكاهة	.783	.870	.137	6.363	***
HA8	<---	الفكاهة	.718	.851	.104	8.166	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

3. التحليل العاملي التوكيدي للانحراف في مكان العمل

يتضمن الانحراف في مكان العمل بعدين اساسيين هي **الانحراف الشخصي** (7) فقرة، **الانحراف التنظيمي** (12) فقرة. إذ يظهر من نتائج الشكل (16) أن نسب التشبعات قد تجاوزت (0.40) وهي نسب تتمتع بدلالة معنوية عالية وذلك لان قيم النسب الحرجة (Critical Ratio) المتحققة كما هي في الجدول (16) ظهر انها كلها قيم معنوية عند مستوى (0.01) وهذا يؤكد دلالة هذه التشبعات ومدى صدقها. وعند تدقيق معايير مطابقة الشكل الهيكلي المتحقق وبعد اجراء (8) من معايير التعديل فقد اتضحت النتائج بان جميع معايير المطابقة ضمن مديات وحدود القبول الخاصة بها، وهذا يؤكد أن نموذج التحليل التوكيدي قد حصل على مستوى ممتاز من المطابقة، وهذا يضمن أن الانحراف في مكان العمل تتمثل بواقع (19) فقرة موزعة على بعدين.



شكل (16) التحليل العاملي التوكيدي للانحراف في مكان العمل
 المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (16) : نتائج التحليل العاملي التوكيدي للانحراف في مكان العمل

المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية
PD1 <--- الانحراف الشخصي	.753	.841	.121	6.932	***
PD2 <--- الانحراف الشخصي	.811	.855	.107	8.019	***
PD3 <--- الانحراف الشخصي	.547	.561	.132	4.244	***
PD4 <--- الانحراف الشخصي	.832	.856	.101	8.457	***
PD5 <--- الانحراف الشخصي	.929	1.000			
PD6 <--- الانحراف الشخصي	.842	.858	.094	9.109	***
PD7 <--- الانحراف الشخصي	.820	.828	.101	8.213	***
OD1 <--- الانحراف التنظيمي	.608	.808	.169	4.786	***
OD2 <--- الانحراف التنظيمي	.885	1.198	.138	8.659	***
OD3 <--- الانحراف التنظيمي	.715	.844	.141	6.003	***
OD4 <--- الانحراف التنظيمي	.694	.826	.139	5.957	***
OD5 <--- الانحراف التنظيمي	.728	.844	.165	5.119	***
OD6 <--- الانحراف التنظيمي	.711	.948	.159	5.947	***
OD7 <--- الانحراف التنظيمي	.910	1.132	.123	9.167	***
OD8 <--- الانحراف التنظيمي	.815	1.013	.137	7.414	***
OD9 <--- الانحراف التنظيمي	.866	1.000			

OD10	<---	الإنحراف التنظيمي	.775	.751	.110	6.808	***
OD11	<---	الإنحراف التنظيمي	.802	.870	.121	7.209	***
OD12	<---	الإنحراف التنظيمي	.511	.614	.160	3.841	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

خامساً : قياس الثبات ومعولية المقاييس

يتمثل ثبات المقاييس بمدى توفير المقياس نتيجة مستقرة ومتسقة، ويعتمد معامل (Cronbach's Alpha) لقياس الموثوقية بين العديد من العناصر أو القياسات أو التقييمات، وبعبارة أخرى، فإنه يقدر مدى موثوقية ردود الاستبيان (أو مجال الاستبيان)، وهو أداة أو تصنيف يتم تقييمه من قبل الموضوعات التي ستشير إلى استقرار الأدوات، وكانت تستخدم هذه الأداة في الأصل لقياس موثوقية أداة القياس النفسي، وتتراوح قيمة كرونباخ ألفا من (0-1) على اعتبار أن القيم الأعلى تدل على أن العناصر تقيس نفس البعد، وعلى العكس من ذلك، إذا كانت قيمة كرونباخ ألفا منخفضة (بالقرب من 0)، فهذا يعني أن بعض العناصر أو كلها لا تقيس نفس البعد.

إذ نلاحظ من الجدول (17) أن قيم معامل الثبات للمتغيرات وأبعادها الفرعية قد كانت بين (0.808 - 0.946) وهذه نسب عالية استناداً إلى قيم الثبات المقبولة، وبذلك أصبحت المقاييس جاهزة للتطبيق النهائي وتتميز بالدقة والثبات والصدق اللازم على مستوى بيئة التطبيق الميدانية.

جدول (17) : قيم اختبار كرونباخ ألفا لمقاييس الدراسة

قيمة كرونباخ ألفا للبعد	الابعاد الفرعية	قيمة كرونباخ ألفا للمتغير	المتغيرات الرئيسية
.808	العوامل الميكانيكية الحيوية	.928	الأرغونوميك التنظيمي
.878	العوامل البيئية / مكان العمل		
.821	العوامل التنظيمية		
.913	العوامل النفسية		
.897	الخبرة	.946	حكمة القيادة
.942	التنظيم العاطفي		
.887	الذكريات والتأمل		
.888	الانفتاح		
.924	الفكاهة		
.929	الإنحراف الشخصي	.943	الإنحراف في مكان العمل
.940	الإنحراف التنظيمي		

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)

سادساً : قياس الاتساق الداخلي

تبنى الباحث معامل الارتباط البسيط بيرسون للتحقق من مستوى علاقات الارتباط بين أسئلة المقياس والمتغيرات والأبعاد التي تقيسها، وبذلك فإن قيم الارتباط المعنوية تؤكد انسجام المقياس ومدى اتساقه، إذ يُظهر الجدول (18) نسب معاملات الارتباط بين الأسئلة وأبعادها ومتغيراتها، إذ تشير نسب نتائج التحليل الظاهرة في الجدول (18) إلى وجود علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين أسئلة المقياس والأبعاد والمتغيرات، إذ ظهرت المعاملات بين (**0.336 - **0.908) عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يشير إلى وجود اتساق داخلي ظاهر ضمن محتوى المقاييس .

جدول (18) : قيم الارتباط بين أسئلة المقياس ومتغيراته وأبعاده

الفقرة	"ارتباط الفقرة بالبعد"	الفقرة	"ارتباط الفقرة بالمتغير"	"ارتباط الفقرة بالمتغير"	ارتباط الفقرة بالمتغير"
MF1	.649**	MC1	.336**	.471**	.712**
MF2	.733**	MC2	.544**	.364**	.596**
MF3	.636**	MC3	.564**	.565**	.735**
MF4	.670**	MC4	.447**	.725**	.802**
MF5	.643**	MC5	.433**	.612**	.855**
MF6	.565**	MC6	.572**	.575**	.824**
MF8	.540**	MC7	.391**	.648**	.790**
MF9	.615**	MC8	.443**	.539**	.714**
EM2	.719**	OP1	.563**	.579**	.737**
EM3	.803**	OP2	.562**	.480**	.732**
EM4	.763**	OP3	.672**	.578**	.798**
EM5	.856**	OP4	.524**	.660**	.828**
EM6	.861**	OP5	.658**	.664**	.859**
EM7	.875**	OP6	.582**	.629**	.781**
OM1	.697**	OP7	.634**	.542**	.779**
OM3	.729**	OP8	.545**	.631**	.819**
OM4	.831**	HA1	.681**	.627**	.742**
OM5	.752**	HA2	.630**	.637**	.766**
OM6	.727**	HA3	.615**	.712**	.863**
OM7	.778**	HA4	.641**	.749**	.908**
OM8	.718**	HA5	.584**	.594**	.761**

.608**	.821**	HA6	.548**	.701**	SPF1
.688**	.803**	HA7	.597**	.775**	SPF2
.593**	.829**	HA8	.528**	.732**	SPF3
.487**	.575**	PD1	.631**	.846**	SPF4
.528**	.699**	PD2	.606**	.813**	SPF5
.673**	.697**	PD3	.646**	.786**	SPF6
.794**	.859**	PD4	.616**	.723**	SPF7
.747**	.794**	PD5	.557**	.747**	SPF8
.777**	.831**	PD6	.483**	.648**	EX1
.707**	.808**	PD7	.599**	.705**	EX2
.618**	.664**	OD1	.690**	.822**	EX3
.804**	.842**	OD2	.511**	.741**	EX4
.644**	.735**	OD3	.480**	.688**	EX5
.580**	.716**	OD4	.573**	.833**	EX6
.679**	.768**	OD5	.585**	.807**	EX7
.697**	.788**	OD6	.641**	.826**	EX8
.748**	.815**	OD7	.761**	.868**	ER1
.738**	.794**	OD8	.615**	.796**	ER2
.666**	.772**	OD9	.665**	.815**	ER3
.701**	.779**	OD10	.690**	.879**	ER4
.691**	.810**	OD11	.596**	.873**	ER5
.585**	.678**	OD12	.596**	.867**	ER6
			.612**	.879**	ER7
			.598**	.859**	ER8

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)

المبحث الثاني
الوصف والتحليل الإحصائي لمتغيرات
الدراسة

توطئة :

يشتمل الوصف والتحليل الإحصائي على تحديد مستوى مقاييس البحث في ميدان التطبيق (المستشفيات الأهلية عينة الدراسة)، لذلك تكفل هذا المبحث بعرض نتائج تحليل مستوى إجابات عينة الدراسة وتفسيرها اعتماداً على الاحصاءات الوصفية المناسبة المتمثلة بـ (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الأهمية النسبية) على مستوى متغيرات الدراسة الحالية وأبعادها الفرعية وقررات القياس الخاصة بها، اعتماداً على استخدام برامج (Microsoft Excel) و(SPSS).

وبهدف الحصول على أفضل مستوى اجابة من الأفراد المستجيبين أعتمد الباحث في تشخيص مستوى المتغيرات على رأي (Dewberry, 2004:15- Mazahreh et al., 2009: 403) الذي أشار إلى أنه في حالة اعتماد تدرج (Likert) الخماسي (أتفق بشدة - لا أتفق بشدة) فإن هناك خمسة تصنيفات تفسر في ضوءها قيم المتوسط الحسابي، وكما موضح في الجدول (19) :

الجدول (19) : تفسير قيم الوسط الحسابي

تسلسل الفئة	مدى الفئة	مستوى الفئة
1	1.80-1	منخفض جدا
2	2.60-1.81	منخفض
3	3.40-2.61	معتدل
4	4.20-3.41	مرتفع
5	5.00-4.21	مرتفع جدا

Source: Mazahreh, A., Hammad, H., & Abu-Jaber, H. (2009). "The attitudes of instructors and faculty members about the quality of technical education programs in community colleges in Jordan." *Journal of Social Sciences*, 5(4), p,403.

أولاً : وصف وتشخيص متغير الأرغونوميك التنظيمي

وبذلك يتضمن وصف وتشخيص الأرغونوميك التنظيمي فقرتين، تتناول الأولى الوصف الإحصائي لفقرات وأبعاد هذا المتغير بشكل تفصيلي، أما الثانية فتتناول التشخيص والوصف الإحصائي بشكل اجمالي، وكالاتي:

1- وصف وتحليل الأرغونوميك التنظيمي بشكل تفصيلي:

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لفقرات وأبعاد الأرغونوميك التنظيمي بشكل تفصيلي، وكما يأتي:-

أ- وصف وتحليل العوامل الميكانيكية الحيوية

يتبين من الجدول (20) نتائج المقاييس الوصفية للعوامل الميكانيكية الحيوية التي جرى قياسها بثمانية أسئلة (MF1- MF9) ، وقد تم حذف فقرة واحدة من خلال التحليل العملي التوكيدي، إذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (3.655) وانحراف معياري قدره (0.655) ومعامل اختلاف (17.92%) واهمية نسبية (73.10%)، مما يشير إلى اتفاق الافراد على محتوى البعد مرتفعاً، مما يدل على أن المستشفيات الأهلية عينة الدراسة تهتم بصحة وسلامة العاملين لديها إذ أن الاعمال التي يقوم بها العاملين لا تضر بهم، لانهم يقومون بأعمال لا تؤثر على ابدانهم كحمل اجسام ثقيلة او الوقوف او الجلوس لفترات طويلة فهم يؤدون بالأعمال حسب قدراتهم البدنية.

وقد حقق السؤال (3) الذي يتضمن (انجز عملي بطريقة مناسبة للأيدي) على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (4.375) وحقق انحراف قدره (0.801) وحصل على معامل اختلاف قدره (18.31%) واهمية قدرها (87.5%)، مما يدل على أن اجابات الافراد كانت ضمن مستوى مرتفع على هذا السؤال. أما السؤال (6) الذي يتضمن (احمل وانقل المرضى باستخدام كراسي ذات العجلات) فقد حقق ادنى وسط حسابي كان قدره (3.226) وحقق انحراف قدره (1.383) وحصل على معامل اختلاف قدره (42.87%) واهمية قدرها (64.52%)، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على ادنى وسط حسابي، الا انه لا زال يتمتع بمستوى معتدل من الاجابات حسب استجابات عينة الدراسة.

الجدول (20) : المقاييس الوصفية لبعد العوامل الميكانيكية الحيوية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	اقوم بعملي من دون أن اكون واقفاً او جالساً لفترات طويلة.	3.548	1.238	34.88	70.96	5
2	اقوم بعملي بطريقة لا تسبب ضغط على ظهري.	3.456	1.168	33.8	69.12	6
3	انجز عملي بطريقة مناسبة للأيدي.	4.375	0.801	18.31	87.5	1

4	73.26	27.59	1.011	3.663	4	حينما أقوم بعملتي اتمكن من الوصول إلى الاجسام والأشياء البعيدة بسهولة.
7	65.90	38.21	1.259	3.295	5	أقوم بالعمل من دون أن احمل أو ارفع أو انقل المواد أو المعدات.
8	64.52	42.87	1.383	3.226	6	احمل وانقل المرضى باستخدام كراسي ذات العجلات.
حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي					7	أقوم بالعمل بسرعة كبيرة وخلال فترة زمنية قصيرة.
2	77.62	25.84	1.003	3.881	8	أقوم بالعمل حسب قدرتي البدنية.
3	74.92	29.66	1.111	3.746	9	انجز عملي واتعامل مع الأشياء ذات الاحمال الخفيفة.
-	73.10	17.92	0.655	3.655		المتوسط العام لبعد العوامل الميكانيكية الحيوية

المصدر: اعداد الباحث استناداً إلى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ب. وصف وتحليل العوامل البيئية (مكان العمل)

يتبين من الجدول (21) نتائج المقاييس الوصفية للعوامل البيئية (مكان العمل) الذي جرى قياسه بستة أسئلة (EM1 - EM7)، بعد أن حذفت فقرة واحدة من خلال التحليل العاملي التوكيدي، إذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (3.894) وانحراف معياري قدره (0.797) ومعامل اختلاف (20.46%) واهمية نسبية (77.88%)، مما يشير إلى اتفاق الافراد على محتوى البعد مرتفعاً، مما يدل على أن المستشفيات الأهلية عينة الدراسة تهتم بتوفير بيئة عمل تناسب العاملين، وكذلك تسعى إلى أن يكون مناخ العمل خالي من المؤثرات الصوتية الضارة والمزعجة، وان تكون الاضاءة ملائمة مع طبيعة النشاط الذي يمارسه العاملون، والمساحات التي يعملون فيها مناسبة لاستخدام الاجهزة والمعدات دون أن تعيق حركتهم.

وقد حقق السؤال (3) الذي يتضمن (الاضاءة في مكان عملي ملائمة مع طبيعة النشاط الذي أمارسه) على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (4.008) وحقق انحراف قدره (0.982) وحصل على معامل اختلاف قدره (24.50%) واهمية قدرها (80.16%)، مما يدل على أن اجابات الافراد كانت ضمن مستوى مرتفع جدا على هذا السؤال. أما السؤال (2) الذي يتضمن (يخلو مكان عملي من المؤثرات الصوتية الضارة والمزعجة) فقد حقق ادنى وسط حسابي كان قدره (3.631) وحقق انحراف قدره (1.158) وحصل على معامل اختلاف قدره (31.90%) واهمية قدرها (72.62%)، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على ادنى وسط حسابي، الا انه لا زال يتمتع بمستوى مرتفع من الاجابات حسب استجابات عينة الدراسة.

الجدول (21) : المقاييس الوصفية لبعدها العوامل البيئية (مكان العمل)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	درجة حرارة مكان عملي لا تتجاوز المعدلات الاعتيادية لجسم الانسان.					
2	يخلو مكان عملي من المؤثرات الصوتية الضارة والمزعجة	3.631	1.158	31.90	72.62	6
3	الاضاءة في مكان عملي ملائمة مع طبيعة النشاط الذي أمارسه.	4.008	0.982	24.50	80.16	1
4	مكان عملي يحتوي مساحات مناسبة لاستخدام الاجهزة والمعدات دون أن تعيق حركة العاملين .	3.913	1.034	26.41	78.26	5
5	يحتوي مكان عملي على الاثاث والاجهزة والمعدات الكافية والمناسبة للوظيفة التي اقوم بها.	3.921	1.053	26.86	78.42	4
6	تخضع المعدات التي استخدمها للصيانة الدورية بشكل مستمر.	3.933	1.067	27.13	78.66	3
7	مكان عملي يحتوي على معدات لتحريك المرضى أو نقلهم.	4	1.064	26.59	80.00	2
-	المتوسط العام لبعدها العوامل البيئية (مكان العمل)	3.894	0.797	20.46	77.88	

المصدر: اعداد الباحث استناداً إلى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ج. وصف وتحليل العوامل التنظيمية

يتبين من الجدول (22) نتائج المقاييس الوصفية للعوامل التنظيمية الذي جرى قياسه بثمانية أسئلة (OM1 - OM8) ، بعد أن حذفت فقرة واحدة من خلال التحليل العاملي التوكيدي ، إذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (3.573) وانحراف معياري قدره (0.75) ومعامل اختلاف (20.99%) وأهمية نسبية (71.46%) ، مما يشير إلى اتفاق الافراد على محتوى البعد مرتفعاً ، مما يدل على أن المستشفيات الأهلية عينة الدراسة تسعى الى توفير العدد المناسب من العاملين ، وكذلك يعملون بنوبات منتظمة وبالتناوب وكذلك تقوم الإدارة بتوزيع المهام بين زملاء العمل بشكل عادل ، اصف إلى ذلك فإن إدارة المستشفيات تهتم بالتدريب وذلك لوقاية العاملين من التعرض للاضطرابات العضلية.

وقد حقق السؤال (5) الذي يتضمن (اقوم بتنفيذ عملي بشكل متكرر) على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (3.972) وحقق انحراف قدره (0.903) وحصل على معامل اختلاف قدره (22.74%) وأهمية قدرها (79.44%) ، مما يدل على أن اجابات الافراد كانت ضمن مستوى مرتفع على هذا السؤال . أما السؤال (8) الذي يتضمن (في مكان عملي يوجد تدريب للوقاية من الاضطرابات العضلية) فقد حقق ادنى وسط حسابي كان قدره (3.063) وحقق انحراف قدره (1.413) وحصل على معامل اختلاف قدره

(46.12%) واهمية قدرها (61.26%)، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على ادنى وسط حسابي، الا انه لا زال يتمتع بمستوى معتدل من الاجابات حسب استجابات عينة الدراسة.

الجدول (22) : المقاييس الوصفية لبعء العوامل التنظيمية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	اعمل في اليوم ساعات مناسبة .	3.429	1.275	37.17	68.58	5
2	لا اعمل ساعات إضافية.	حذفت من خلال التحليل العملي التوكيدي				
3	اعمل في المستشفى نوبات منتظمة (نوبات ليلية ، نوبات عمل بالتناوب).	3.798	1.069	28.14	75.96	3
4	هنالك توزيع عادل للمهام بين زملاء العمل.	3.450	0.967	28.03	69	4
5	اقوم بتنفيذ عملي بشكل متكرر.	3.972	0.903	22.74	79.44	1
6	اقوم بعملي واخذ فترات راحة كافية خلال يوم العمل.	3.357	1.204	35.87	67.14	6
7	في مكان عملي يوجد العديد من الزملاء.	3.94	1.006	25.54	78.80	2
8	في مكان عملي يوجد تدريب للوقاية من الاضطرابات العضلية.	3.063	1.413	46.12	61.26	7
-	المتوسط العام لبعء العوامل التنظيمية	3.573	0.75	20.99	71.46	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً إلى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

د. وصف وتحليل العوامل النفسية

يتبين من الجدول (23) نتائج المقاييس الوصفية للعوامل النفسية الذي جرى قياسه بثمانية أسئلة (SPF1 - SPF8) ، إذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (3.572) وانحراف معياري قدره (0.813) ومعامل اختلاف (22.75%) واهمية نسبية (71.44%)، مما يشير إلى اتفاق الافراد على محتوى البعد مرتفعاً، مما يدل على أن المستشفيات الأهلية عينة الدراسة تقدر الجهود التي يبذلها العاملين، وتسمح للعاملين الاشتراك باتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى زيادة شعورهم بالرضى عن العمل الذي يمارسونه، وهذا بدوره يؤثر على عدم حدوث صراعات بين زملاء العمل أو الإدارة.

وقد حقق السؤال (7) الذي يتضمن (اشعر بالرضى عن العمل الذي أمارسه) على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (3.968) وحقق انحراف قدره (0.944) وحصل على معامل اختلاف قدره (23.79%) واهمية قدرها (79.36%)، مما يدل على أن اجابات الافراد كانت ضمن مستوى مرتفع على هذا السؤال. أما السؤال (3) الذي يتضمن (اقوم بعملي بعيدا عن ضغط الوقت) فقد حقق ادنى وسط حسابي كان قدره (3.321) وحقق انحراف قدره (1.166) وحصل على معامل اختلاف قدره (35.09%) واهمية قدرها (66.42%)، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على ادنى وسط حسابي، الا انه لا زال يتمتع بمستوى معتدل من الاجابات حسب استجابات عينة الدراسة.

الجدول (23) : المقاييس الوصفية لبعدها العوامل النفسية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	اتمكن من الاستراحة عن العمل عندما اصاب او أشعر ببعض الألم.	3.578	1.116	31.19	71.56	4
2	اقوم بعملتي فقط ولا اعاني من عبء الاعمال الاضافية.	3.472	1.162	33.46	69.44	6
3	اقوم بعملتي بعيدا عن ضغط الوقت.	3.321	1.166	35.09	66.42	8
4	اقوم بعملتي بدون ضغط من قبل الإدارة.	3.516	1.196	34.01	70.32	5
5	اعمل في المستشفى لا يوجد فيها صراع مع زملاء العمل أو الإدارة.	3.702	1.08	29.17	74.04	2
6	أتحكم في عملي ، و اشترك بقوة باتخاذ القرارات.	3.683	1.061	28.81	73.66	3
7	اشعر بالرضى عن العمل الذي أمارسه.	3.968	0.944	23.79	79.36	1
8	تقدر إدارة المستشفى الجهود التي بذلها في العمل.	3.333	1.284	38.53	66.66	7
-	المتوسط العام لبعدها العوامل النفسية	3.572	0.813	22.75	71.44	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً إلى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

2- وصف وتحليل الأروغونوميك التنظيمي بشكل اجمالي

تشمل هذه الفقرة وصف وتشخيص الأروغونوميك التنظيمي بشكل اجمالي، إذ يتبين من الجدول (24) نتائج توافر مستوى الأروغونوميك التنظيمي والذي جرى قياسه بـ (4) أبعاد فرعية، إذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (3.673) وانحراف معياري قدره (0.57) ومعامل اختلاف (15.52%) وأهمية نسبية (73.46%)، مما يؤكد أن الأروغونوميك التنظيمي قد حصل على مستوى مرتفع من الأهمية استناداً إلى استجابات افراد عينة الدراسة. واستناداً إلى ما تقدم يمكن ترتيب أبعاد الأروغونوميك التنظيمي ميدانياً على مستوى المستشفيات الأهلية عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي : (العوامل البيئية (مكان العمل)، العوامل الميكانيكية الحيوية، العوامل التنظيمية، العوامل النفسية) وكما موضح في الجدول (24).

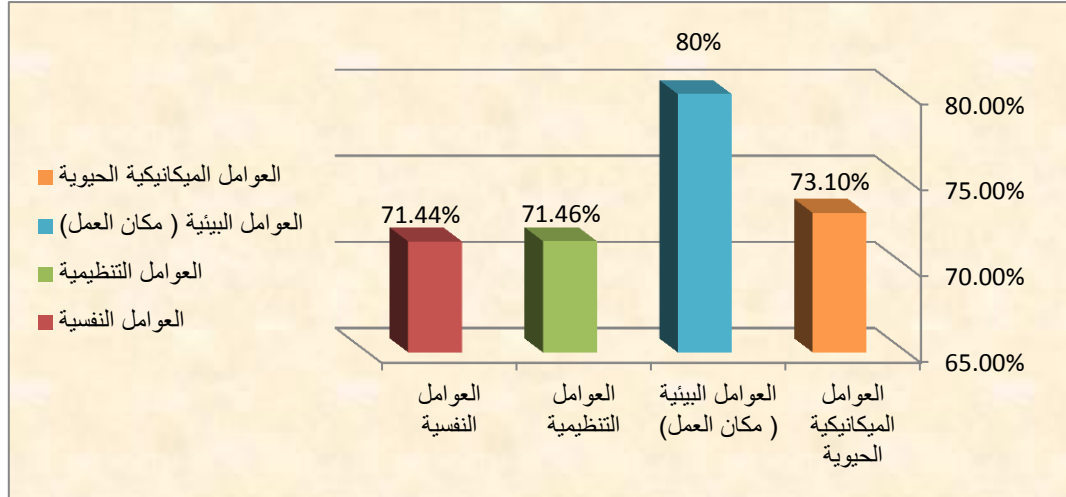
الجدول (24) : المقاييس الوصفية للأروغونوميك التنظيمي بأبعادها

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	العوامل الميكانيكية الحيوية	3.655	0.655	17.92	73.1	2
2	العوامل البيئية (مكان العمل)	3.894	0.797	20.46	77.88	1
3	العوامل التنظيمية	3.573	0.75	20.99	71.46	3
4	العوامل النفسية	3.572	0.813	22.75	71.44	4

-	73.46	15.52	0.57	3.673	المتوسط العام لمتغير الأرغونوميك التنظيمي
---	-------	-------	------	-------	---

المصدر: اعداد الباحث استناداً إلى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ويوضح الشكل (17) ترتيب الأبعاد الفرعية لمتغير الأرغونوميك التنظيمي على مستوى المستشفيات الأهلية عينة الدراسة بالاعتماد على الأهمية النسبية المتحققة.



شكل (17) : الشكل البياني لمستوى أبعاد الأرغونوميك التنظيمي
المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2013)

ثانياً- وصف وتحليل حكمة القيادة

يتضمن وصف وتحليل حكمة القيادة فقرتين، تتناول الأولى الوصف الإحصائي لفقرات وأبعاد هذا المتغير بشكل تفصيلي، أما الثانية فتتناول التشخيص والوصف الإحصائي بشكل إجمالي، وكالاتي:

1- وصف وتحليل حكمة القيادة بشكل تفصيلي

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لفقرات وأبعاد حكمة القيادة بشكل تفصيلي وكما يأتي:

أ. وصف وتحليل الخبرة

يتبين من الجدول (25) نتائج المقاييس الوصفية للخبرة الذي جرى قياسه بثمانية أسئلة (EX1-EX8)، إذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (3.573) وانحراف معياري قدره (0.714) ومعامل اختلاف (19.98%) وأهمية نسبية (71.46%)، مما يشير إلى اتفاق الافراد على محتوى البعد مرتفعاً، مما يدل على أن إدارة المستشفيات الأهلية عينة الدراسة قد تغلبت على العديد من المواقف الصعبة في الوظيفية واستطاعت أن تتعايش مع العديد من التحولات الشخصية والمهنية الصعبة في العمل لأنها تعلمت دروساً

قيمة من الآخرين، و واجهت الكثير من المشكلات الأخلاقية في العمل واتخذت العديد من القرارات الهامة، ولديها القدرة على التعامل مع الأشخاص بمختلف المستويات.

وقد حقق السؤال (3) الذي يتضمن (مسؤولي المباشر بالعمل تعامل مع العديد من الخلفيات العلمية المختلفة من الافراد خلال حياته الوظيفية) على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (3.853) وحقق انحراف قدره (0.94) وحصل على معامل اختلاف قدره (24.38%) واهمية قدرها (77.06%)، مما يدل على أن اجابات الافراد كانت ضمن مستوى مرتفع على هذا السؤال. أما السؤال (4) الذي يتضمن (مسؤولي المباشر بالعمل واجه الكثير من المشكلات الأخلاقية في عمله) فقد حقق ادنى وسط حسابي كان قدره (3.238) وحقق انحراف قدره (1.078) وحصل على معامل اختلاف قدره (33.30%) واهمية قدرها (64.76%)، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على ادنى وسط حسابي، الا انه لا زال يتمتع بمستوى معتدل من الاجابات حسب استجابات عينة الدراسة.

الجدول (25) : المقاييس الوصفية لبعء الخبرة

ت	الفقرات مسؤولي المباشر بالعمل:	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	تغلب على العديد من الأحداث المؤلمة والصعبة في حياته الوظيفية.	3.671	0.965	26.28	73.42	3
2	اتخذ العديد من القرارات الهامة في حياته الوظيفية.	3.627	0.908	25.03	72.54	5
3	تعامل مع العديد من الخلفيات العلمية المختلفة من الافراد خلال حياته الوظيفية.	3.853	0.94	24.38	77.06	1
4	واجه الكثير من المشكلات الأخلاقية في عمله.	3.238	1.078	33.30	64.76	8
5	اكتشف الكثير من الجوانب السلبية في حياته (على سبيل المثال ، عدم الأمانة ، النفاق) في العمل.	3.31	1.129	34.11	66.20	7
6	استطاع أن يتعايش مع العديد من التحولات الشخصية والمهنية الصعبة في عمله.	3.54	1.038	29.33	70.80	6
7	مؤمن دائما بمقولة "لا يمكنك دائما معرفة كتاب من غلافه"	3.663	1.003	27.37	73.26	4
8	سبق وان تعلم دروساً قيمة من الآخرين في حياة الوظيفية.	3.683	0.983	26.69	73.66	2
-	المتوسط العام لبعء الخبرة	3.573	0.714	19.98	71.46	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً إلى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ب. وصف وتحليل التنظيم العاطفي

يتبين من الجدول (26) نتائج المقاييس الوصفية التنظيم العاطفي الذي جرى قياسه بثمانية أسئلة (ER8 - ER1)، إذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (3.633) وانحراف معياري قدره (0.822) ومعامل اختلاف (22.62%) واهمية نسبية (72.66%)، مما يشير إلى اتفاق الافراد على محتوى البعد

مرتفعاً، مما يدل على أن إدارة المستشفيات الأهلية عينة الدراسة تستطيع أن تسيطر وتنظم عواطفهم عند مواجهة اي موقف في العمل إذ تستطيع التحكم بمشاعرهم الشخصية اثناء التعامل مع العاملين ولديهم مرونة تمكنهم من التكيف والتعامل مع العاملين وكذلك تجيد قراءة مشاعرهم، وبذلك فهي قادرة على توجيه سلوكهم بالاتجاه العمل.

وقد حقق السؤال (1) الذي يتضمن (مسؤولي المباشر بالعمل من السهل عليه أن يضبط عواطفه مع أي موقف يواجهه في العمل) على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (3.813) وحقق انحراف قدره (0.982) وحصل على معامل اختلاف قدره (25.76%) واهمية قدرها (76.26%)، مما يدل على أن اجابات الافراد كانت ضمن مستوى مرتفع على هذا السؤال. أما السؤال (4) الذي يتضمن (مسؤولي المباشر بالعمل متميز في قراءة مشاعر العاملين والتأثير فيهم) فقد حقق ادنى وسط حسابي كان قدره (3.571) وحقق انحراف قدره (1.048) وحصل على معامل اختلاف قدره (29.35%) واهمية قدرها (71.42%)، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على ادنى وسط حسابي، الا انه لا زال يتمتع بمستوى مرتفع من الاجابات حسب استجابات عينة الدراسة.

الجدول (26) : المقاييس الوصفية لبعء التنظيم العاطفي

ت	الفقرات مسؤولي المباشر بالعمل:	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	من السهل عليه أن يضبط عواطفه مع أي موقف يواجهه في العمل.	3.813	0.982	25.76	76.26	1
2	عندما يتخذ قرارات اثناء العمل لا تغلب عليه عواطفه.	3.599	0.987	27.42	71.98	5
3	يستطيع التحكم بمشاعره الشخصية اثناء تعامله مع العاملين.	3.643	0.94	25.81	72.86	2
4	متميز في قراءة مشاعر العاملين والتأثير فيهم.	3.571	1.048	29.35	71.42	8
5	يستطيع التعبير عن مشاعره بحرية دون فقدان السيطرة عليها.	3.579	0.977	27.29	71.58	6
6	يجيد توجيه المشاعر الايجابية في عمله.	3.643	1.01	27.71	72.86	4
7	يمكنه تنظيم عواطفه عندما يستدعي الموقف ذلك.	3.643	0.965	26.49	72.86	3
8	لديه مرونة عاطفية تمكنه من التكيف والتعامل مع الاخرين في العمل .	3.571	1.044	29.24	71.42	7
-	المتوسط العام لبعء التنظيم العاطفي	3.633	0.822	22.62	72.66	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً إلى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ج. وصف وتحليل بعد الذكريات والتأمل

يتبين من الجدول (27) نتائج المقاييس الوصفية بعد الذكريات والتأمل الذي جرى قياسه بثمانية أسئلة (MC1-MC8)، إذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (3.634) وانحراف معياري قدره (0.69) ومعامل اختلاف (19.00%) واهمية نسبية (72.68%)، مما يشير إلى اتفاق الافراد على محتوى البعد مرتفعاً، مما يدل على أن إدارة المستشفيات الأهلية عينة الدراسة لديهم القدرة على إيجاد الحلول للمشاكل

التي تواجههم في العمل نتيجة التجارب التي مرو بها فهم يمتلكون بديهية سريعة في تذكر الاحداث والمواقف السابقة فهم يعتقدون انها مفيدة في عمل اليوم حيث تساعدهم على حل المواقف الحالية في العمل.

وقد حقق السؤال (4) الذي يتضمن (مسؤولي المباشر بالعمل يستخلص الدروس والعبر من مراجعة الماضي لإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهه في العمل) على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (3.829) وحقق انحراف قدره (0.927) وحصل على معامل اختلاف قدره (24.21%) واهمية قدرها (76.58%)، مما يدل على أن اجابات الافراد كانت ضمن مستوى مرتفع على هذا السؤال. أما السؤال (2) الذي يتضمن (مسؤولي المباشر بالعمل كثيراً ما يتحدث في ماضيه الشخصي والمهني) فقد حقق ادنى وسط حسابي كان قدره (3.226) وحقق انحراف قدره (1.002) وحصل على معامل اختلاف قدره (31.07%) واهمية قدرها (64.52%)، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على ادنى وسط حسابي، الا انه لا زال يتمتع بمستوى معتدل من الاجابات حسب استجابات عينة الدراسة.

الجدول (27) : المقاييس الوصفية لبعء الذكريات والتأمل

ت	الفقرات مسؤولي المباشر بالعمل:	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الأهمية النسبية%	ترتيب الفقرات
1	كثيراً ما يتطرق للمواقف والاحداث التي تخص الماضي والحاضر.	3.464	0.967	27.91	69.28	7
2	كثيراً ما يتحدث في ماضيه الشخصي والمهني.	3.226	1.002	31.07	64.52	8
3	يملك بديهية سريعة في تذكر الاحداث.	3.631	0.975	26.85	72.62	6
4	يستخلص الدروس والعبر من مراجعة الماضي لإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهه في العمل .	3.829	0.927	24.21	76.58	1
5	كثيراً ما يتذكر الاحداث السابقة في عمله لمعرفة كيف تغيرت منذ ذلك الحين.	3.647	0.896	24.57	72.94	5
6	يتذكر المواقف السابقة للتعرف على الأمور المهمة في العمل.	3.758	0.937	24.93	75.16	3
7	كثيراً ما يجد أن ذكريات الماضي يمكن أن تكون مفيدة في العمل اليوم.	3.706	0.933	25.16	74.12	4
8	تحفزه انجازات الماضي على زيادة ثقته في العمل الحالي .	3.813	0.937	24.57	76.26	2
-	المتوسط العام لبعء الذكريات والتأمل	3.634	0.69	19.00	72.68	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً إلى نتائج برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

د. وصف وتحليل الانفتاح

يتبين من الجدول (28) نتائج المقاييس الوصفية للانفتاح الذي جرى قياسه بثمانية أسئلة (OP1- OP8)، إذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (3.313) وانحراف معياري قدره (0.802) ومعامل

اختلاف (24.22%) واهمية نسبية (66.26%)، مما يشير إلى اتفاق الافراد على محتوى البعد معتدلا، مما يدل على أن إدارة المستشفيات الأهلية عينة الدراسة تبحث عن أشياء جديدة لي تجربها في العمل ويرغبون العمل مع أشخاص لديهم افكار متجددة، وكذلك يحبون التعرف على قيم ومعتقدات الاخرين في العمل ولديهم بعض المساهمات التي تخدم المجتمع.

وقد حقق السؤال (1) الذي يتضمن (مسؤولي المباشر بالعمل يجب قراءة الكتب التي تخلق نوع من التحدي للتفكير بشكل مختلف في قضايا العمل) على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (3.444) وحقق انحراف قدره (0.986) وحصل على معامل اختلاف قدره (28.64%) واهمية قدرها (68.88%)، مما يدل على أن اجابات الافراد كانت ضمن مستوى مرتفع على هذا السؤال. أما السؤال (2) الذي يتضمن (مسؤولي المباشر بالعمل يستمتع بالاستماع إلى مجموعة متنوعة من الانماط الموسيقية في العمل) فقد حقق ادنى وسط حسابي كان قدره (3.139) وحقق انحراف قدره (0.99) وحصل على معامل اختلاف قدره (31.55%) واهمية قدرها (62.78%)، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على ادنى وسط حسابي، الا انه لا زال يتمتع بمستوى معتدل من الاجابات حسب استجابات عينة الدراسة.

الجدول (28) : المقاييس الوصفية لبعد الانفتاح

ت	الفقرات مسؤولي المباشر بالعمل:	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الأهمية النسبية%	ترتيب الفقرات
1	يجب قراءة الكتب التي تخلق نوع من التحدي للتفكير بشكل مختلف في قضايا العمل.	3.444	0.986	28.64	68.88	1
2	يستمتع بالاستماع إلى مجموعة متنوعة من الانماط الموسيقية في العمل.	3.139	0.99	31.55	62.78	8
3	يستمتع بتذوق مجموعة معينة من الأطعمة المختلفة في العمل.	3.218	1.008	31.32	64.36	7
4	كثيرا ما يبحث عن أشياء جديدة لي تجربها.	3.369	0.999	29.66	67.38	2
5	يؤدي دوراً مهماً وقيماً في المجتمع من خلال أعماله الفنية المميزة.	3.357	0.998	29.72	67.14	3
6	يجب أن يعمل مع أشخاص تختلف وجهات نظرهم عن وجهة نظره.	3.321	1.073	32.31	66.42	5
7	يجب التعرف على القيم والمعتقدات الدينية و/ أو الفلسفية للأخرين في العمل.	3.317	1.031	31.07	66.34	6
8	كثيرا ما يتساءل عن الحياة وما بعدها وما إذا يتم الاستفادة منها.	3.341	1.027	30.73	66.82	4
-	المتوسط العام لبعد الانفتاح	3.313	0.802	24.22	66.26	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً إلى نتائج برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

ه. وصف وتحليل الفكاهاة

يتبين من الجدول (29) نتائج المقاييس الوصفية الفكاهاة الذي جرى قياسه بثمانية أسئلة (HA1- HA8)، إذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (3.401) وانحراف معياري قدره (0.889) ومعامل

اختلاف (26.15%) واهمية نسبية (68.02%)، مما يشير إلى اتفاق الافراد على محتوى البعد مرتفعاً، مما يدل على أن إدارة المستشفيات الأهلية عينة الدراسة تستطيع اثارة البهجة لدى العاملين فهي تحاول أن تحفز روح الدعاية عندهم لتهدئتهم وإراحتهم في العمل لتساعدهم على التعامل مع الآخرين في العمل وكذلك يمكنهم تقدير الاخطاء التي تحدث في العمل.

وقد حقق السؤال (4) الذي يتضمن (مسؤولي المباشر بالعمل يستطيع أن يثير البهجة لدى الآخرين بسهولة) على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (3.536) وحقق انحراف قدره (1.12) وحصل على معامل اختلاف قدره (31.67%) واهمية قدرها (70.72%) ، مما يدل على أن اجابات الافراد كانت ضمن مستوى مرتفع على هذا السؤال. أما السؤال (5) الذي يتضمن (مسؤولي المباشر بالعمل يضحك بسهولة عندما يتذكر اخطائه السابقة) فقد حقق ادنى وسط حسابي كان قدره (3.198) وحقق انحراف قدره (1.075) وحصل على معامل اختلاف قدره (33.61%) واهمية قدرها (63.96%)، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على ادنى وسط حسابي ، الا انه لا زال يتمتع بمستوى معتدل من الاجابات حسب استجابات عينة الدراسة.

الجدول (29) : المقاييس الوصفية لبعد الفكاهة

ت	الفقرات مسؤولي المباشر بالعمل:	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	يضحك بشكل خفي تجنباً للإحراج الشخصي أمام الآخرين.	3.357	1.041	31.00	67.14	7
2	يخلق حالة المرح حتى في مواقف العمل الصعبة للغاية.	3.369	1.08	32.05	67.38	6
3	يحاول أن يجد جانباً من روح الدعاية عند التعامل مع الآخرين في العمل.	3.484	1.039	29.82	69.68	2
4	يستطيع أن يثير البهجة لدى الآخرين بسهولة.	3.536	1.12	31.67	70.72	1
5	يضحك بسهولة عندما يتذكر اخطائه السابقة .	3.198	1.075	33.61	63.96	8
6	كثيراً ما يستخدم الفكاهة لتهدئة وإراحة الآخرين في العمل .	3.429	1.136	33.12	68.58	3
7	يمكنه تقدير المفارقات التي تحدث في العمل من قبل الآخرين.	3.425	1.044	30.48	68.50	4
8	يمكنه ذكر طرائف مضحكة لإراحة الآخرين.	3.413	1.11	32.51	68.26	5
-	المتوسط العام لبعد الفكاهة	3.401	0.889	26.15	68.02	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً إلى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

2- وصف وتحليل حكمة القيادة بشكل إجمالي

تشمل هذه الفقرة وصف وتحليل حكمة القيادة بشكل إجمالي، إذ يتبين من الجدول (30) نتائج توافر مستوى حكمة القيادة والذي جرى قياسه بـ(5) أبعاد فرعية، إذ حقق هذا المتغير وسط حسابي كلي بلغ

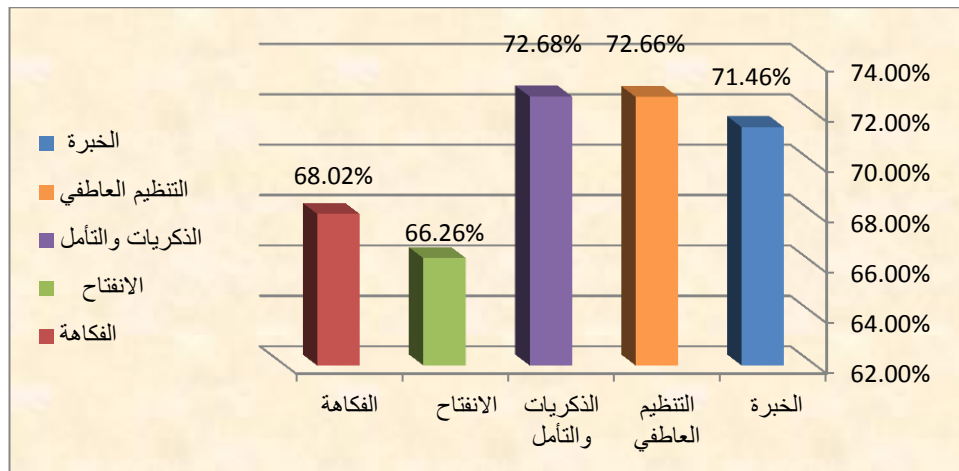
(3.511) وانحراف معياري قدره (0.6119) ومعامل اختلاف (17.34%) واهمية نسبية (70.22%)، مما يؤكد أن حكمة القيادة قد حصل على مستوى مرتفع من الأهمية استناداً إلى استجابات افراد عينة الدراسة. واستناداً إلى ما تقدم يمكن ترتيب أبعاد حكمة القيادة ميدانياً على مستوى المستشفيات الأهلية عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالآتي: (الذكريات والتأمل، التنظيم العاطفي، الخبرة، الفكاهاة، الانفتاح) وكما موضح في الجدول (30).

الجدول (30) : وصف وتحليل حكمة القيادة بأبعاده

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	الخبرة	3.573	0.714	19.98	71.46	3
2	التنظيم العاطفي	3.633	0.822	22.62	72.66	2
3	الذكريات والتأمل	3.634	0.69	19.00	72.68	1
4	الانفتاح	3.313	0.802	24.22	66.26	5
5	الفكاهاة	3.401	0.889	26.15	68.02	4
-	المتوسط العام لمتغير حكمة القيادة	3.511	0.6119	17.43	70.22	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً إلى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ويوضح الشكل (18) الاعمدة البيانية لترتيب أبعاد حكمة القيادة على مستوى المستشفيات الأهلية عينة الدراسة استناداً إلى قيم الأهمية النسبية المتحققة وفي ضوء اجابات العينة.



شكل (18) : الشكل البياني لمستوى أبعاد حكمة القيادة
المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2013)

ثالثاً : وصف وتشخيص متغير الإنحراف في مكان العمل

يتضمن وصف وتشخيص الإنحراف في مكان العمل فقرتين، تتناول الأولى الوصف الإحصائي لفقرات وأبعاد هذا المتغير بشكل تفصيل، أما الثانية فتتناول التشخيص والوصف الإحصائي بشكل إجمالي، وكالاتي:

1- وصف وتحليل الإنحراف في مكان العمل بشكل تفصيلي

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لفقرات وأبعاد الإنحراف في مكان العمل بشكل تفصيلي وكما يأتي:

أ- وصف وتحليل الإنحراف الشخصي

يتبين من الجدول (31) نتائج المقاييس الوصفية لسلوكيات الإنحراف الشخصي الذي جرى قياسه بسبعة أسئلة (PD7-PD1)، إذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (2.63) وانحراف معياري قدره (1.0004) ومعامل اختلاف (38.04%) واهمية نسبية (52.60%)، مما يشير إلى اتفاق الافراد على محتوى البعد معتدل، مما يدل على وجود انحراف شخصي بسيط والذي يدركه افراد العينة المبحوثة، وهذا قد يعزى إلى توفر الاهتمام إلى حد ما بتطبيق أبعاد الأرغونوميك التنظيمي في المستشفيات الأهلية المبحوثة مما يؤثر بشكل ايجابي على سلوكيات العاملين وبالتالي قد يؤدي ذلك إلى قلة ممارستهم للسلوكيات المنحرفة. وقد حقق السؤال (2) الذي يتضمن (تعرض احد زملائي في العمل لقول وفعل مؤلماً) على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (2.929) وحقق انحراف قدره (1.2477) وحصل على معامل اختلاف قدره (42.60%) واهمية قدرها (58.58%)، مما يدل على أن اجابات الافراد كانت ضمن مستوى معتدل على هذا السؤال. أما السؤال (3) الذي يتضمن (تثار في العمل مواضيع عرقية أو دينية أو عنصرية) فقد حقق ادنى وسط حسابي كان قدره (2.437) وحقق انحراف قدره (1.1361) وحصل على معامل اختلاف قدره (46.62%) واهمية قدرها (48.74%)، مما يدل على أن اجابات الافراد كانت ضمن مستوى منخفض على هذا السؤال.

الجدول (31) : المقاييس الوصفية لبعد سلوكيات الإنحراف الشخصي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	يتعرض العاملون في المستشفى للتنمر في العمل.	2.635	1.3034	49.46	52.70	3
2	تعرض احد زملائي في العمل لقول وفعل مؤلماً.	2.929	1.2477	42.60	58.58	1
3	تثار في العمل مواضيع عرقية أو دينية أو عنصرية.	2.437	1.1361	46.62	48.74	7
4	تعرض بعض الزملاء للسب و شتم من قبل زميل اخر له في العمل .	2.444	1.2722	52.05	48.88	6
5	بعض زملاء العمل يمازح زميلة مزاحاً مؤذياً.	2.619	1.2132	46.32	52.38	5

4	52.62	45.44	1.1954	2.631	6	يصرف بعض الزملاء مع زملائه بوقاحة.
2	54.28	44.58	1.2099	2.714	7	يقوم بعض العاملين بأحراج زميله في العمل بشكل علني
-	52.60	38.04	1.0004	2.63		المتوسط العام لبعده سلوكيات الإنحراف الشخصي

المصدر: اعداد الباحث استناداً إلى نتائج برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

ب. وصف وتحليل سلوكيات الإنحراف التنظيمي

يتبين من الجدول (32) نتائج المقاييس الوصفية لسلوكيات الإنحراف التنظيمي الذي جرى قياسه باثنتي عشرة سؤالاً (OD - OD12)، إذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (2.594) وانحراف معياري قدره (1.0024) ومعامل اختلاف (38.64%) واهمية نسبية (51.88%)، مما يشير إلى اتفاق الافراد على محتوى البعد منخفضاً، مما يدل على وجود انحراف تنظيمي بسيط والذي يدركه افراد العينة المبحوثة، وهذا قد يعزى إلى توفر الاهتمام إلى حد ما بتطبيق أبعاد الأروغونوميك التنظيمي في المستشفيات الأهلية المبحوثة، مما يؤثر بشكل ايجابي على سلوكيات العاملين وبالتالي قد يؤدي ذلك إلى قلة ممارستهم للسلوكيات المنحرفة.

وقد حقق السؤال (6) الذي يتضمن (لا يعتني بعض زملاء العمل بنظافة مكان العمل) على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (2.79) وحقق انحراف قدره (1.2653) وحصل على معامل اختلاف قدره (45.35%) واهمية قدرها (55.80%)، مما يدل على أن اجابات الافراد كانت ضمن مستوى معتدل على هذا السؤال. أما السؤال (10) الذي يتضمن (يتعاطى بعض العاملين مواد تؤثر على كفاءتهم في العمل) فقد حقق ادنى وسط حسابي كان قدره (2.294) وحقق انحراف قدره (1.208) وحصل على معامل اختلاف قدره (52.66%) واهمية قدرها (45.88%)، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على ادنى وسط حسابي، الا انه يتمتع بمستوى منخفض من الاجابات حسب استجابات عينة الدراسة.

الجدول (32) : المقاييس الوصفية لبعده سلوكيات الإنحراف التنظيمي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	يستولى بعض العاملين في العمل على ادوات ومعدات المستشفى .	2.571	1.3054	50.77	51.42	8
2	يقضي بعض زملائي في العمل الكثير من الوقت بالجلوس او اللعب بالهاتف بدلاً من العمل.	2.623	1.2516	47.72	52.46	5
3	ينفق بعض الزملاء مبلغ على العمل ويقدم للإدارة وصولات بمبالغ اكثر مما انفق.	2.524	1.27	50.32	50.48	9

11	48.96	46.58	1.1402	2.448	4	يأخذ زملاء العمل استراحة أطول مما هو مقبول في العمل .
3	54.36	43.26	1.1758	2.718	5	يصل بعض العاملين إلى العمل متأخرا دون إذن.
1	55.80	45.35	1.2653	2.79	6	لا يعتني بعض زملاء العمل بنظافة مكان العمل .
6	52.30	48.26	1.2619	2.615	7	يهمل زملاء العمل تعليمات رئيسهم المباشر في العمل.
2	54.68	42.77	1.1693	2.734	8	يتعمد بعض الزملاء العمل بشكل بطيء.
10	50.08	46.82	1.1724	2.504	9	يناقش الزملاء في العمل معلومات المستشفى السرية مع شخص غير مرخص له.
12	45.88	52.66	1.208	2.294	10	يتعاطى بعض العاملين مواد تؤثر على كفاءتهم في العمل.
4	54.28	45.42	1.2327	2.714	11	يبدل بعض زملاء العمل القليل من الجهد في العمل.
7	51.82	47.42	1.2286	2.591	12	يماطل بعض زملائي في العمل من أجل الحصول على وقت إضافي.
-	51.88	38.64	1.0024	2.594		المتوسط العام لبعده سلوكيات الانحراف التنظيمي

المصدر: اعداد الباحث استناداً إلى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ب- وصف وتحليل الانحراف في مكان العمل بشكل اجمالي

تشمل هذه الفقرة وصف وتشخيص الانحراف في مكان العمل بشكل اجمالي، إذ يتبين من الجدول (33) نتائج توافر مستوى الانحراف في مكان العمل والذي جرى قياسه ببعدين اساسيين، إذ حقق هذا المتغير وسط حسابي كلي بلغ (2.612) وانحراف معياري قدره (0.9187) ومعامل اختلاف (35.17%) واهمية نسبية (52.24%)، مما يؤكد أن الانحراف في مكان العمل قد حصل على مستوى معتدل من الأهمية استناداً إلى استجابات افراد عينة الدراسة وهذه النتائج تدل على توفر مستوى من الاتفاق لدى افراد العينة المبحوثة حول وجود أبعاد الانحراف في مكان العمل ميدانياً، مما يشير إلى وجود بعض السلوكيات المنحرفة في المستشفيات الأهلية عينة الدراسة على اساس انها سلوكيات موجودة في أغلب المنظمات ولكن قد تختلف في شدتها من منظمة إلى اخرى حسب سمات وخصائص الافراد وقيم البيئية التنظيمية التي يعملون فيها.

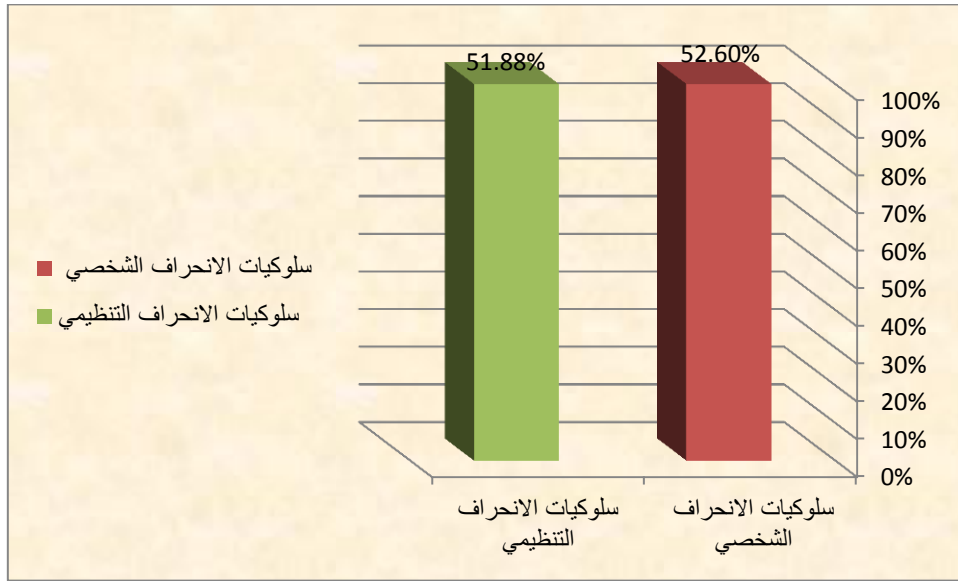
واستناداً إلى ما تقدم يمكن ترتيب أبعاد الانحراف في مكان العمل ميدانياً على مستوى المستشفيات الأهلية عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي: (سلوكيات الانحراف الشخصي، سلوكيات الانحراف التنظيمي) وكما موضح في الجدول (33).

الجدول (33) : المقاييس الوصفية للانحراف في مكان العمل بأبعاده

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	سلوكيات الانحراف الشخصي	2.63	1.0004	38.04	52.60	1
2	سلوكيات الانحراف التنظيمي	2.594	1.0024	38.64	51.88	2
-	المتوسط العام لمتغير الانحراف في مكان العمل	2.612	0.9187	35.17	52.24	-

المصدر: اعداد الباحث استناداً إلى نتائج برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ويوضح الشكل (19) ترتيب الأبعاد الفرعية لمتغير الانحراف في مكان العمل على مستوى المستشفيات الأهلية عينة الدراسة بالاعتماد على الأهمية النسبية المتحققة.



شكل (19) : الشكل البياني لمستوى أبعاد الانحراف في مكان العمل

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2013)

المبحث الثالث
اختبار الفرضيات وتحليل وتفسير نتائج
الدراسة

نستعرض في هذا المبحث اختبار فرضيات الارتباط والتأثير الرئيسة والفرعية التي انطلقت منها الدراسة الحالية، لإيجاد العلاقات بين المتغير المستقل (الأرغونوميك التنظيمي) والمتغير التابع (الإحراق في مكان العمل) والمتغير المعدل (حكمة القيادة) باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد اعتمدت الدراسة على وسيلتين إحصائيتين هما مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) ومنهج معادلة النمذجة الهيكلية (SEM) لغرض اختبار الفرضيات وكما موضحة بالفقرات الآتية:

أولاً : اختبار فرضيات الارتباط :

تهدف هذه الفقرة إلى اختبار فرضيات الارتباط الرئيسة والفرعية بين متغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها الفرعية للتأكد من مدى انسجامها، وكذلك تحليل وتفسير نتائجها الميدانية على مستوى بعض المستشفيات الأهلية في محافظة بابل وكربلاء المقدسة عينة الدراسة، وهذا بدوره يطلب الاستدلال بنسب معامل الارتباط البسيط (Pearson) لأنه يحقق هذا الغرض، وسيتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Saunders et al.,2009:451)، وكما هو مبين في الجدول (34).

الجدول (34): تفسير قيمة علاقة الارتباط

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

Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " Research methods for business students " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.451.

ولغرض اختبار فرضيات الارتباط تم استخراج مصفوفة معاملات الارتباط البسيط لكل فرضية، وكما موضحة في الجدول (35-36) والتي استخرجت باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.25) وعلى النحو الآتي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الأرغونوميك

التنظيمي والانحراف في مكان العمل).

يظهر من خلال الجدول (35) وجود علاقة ارتباط سلبية قوية وذات دلالة معنوية بين الأرغونوميك التنظيمي والانحراف في مكان العمل، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**601-). وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (99%)، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والتلاءم بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى المستشفيات الأهلية محل الدراسة والتطبيق.

وهذه النتيجة تعني أن المستشفيات الأهلية عينة الدراسة كلما رعت قواعد الأرغونوميك التنظيمي وذلك من خلال اهتمامها وتركيزها على العوامل الميكانيكية التي لا تسبب اضطرابات عضلية في جسم العاملين مثل رفع الاوزان الثقيلة ووضعيات الجسم غير المناسبة والوقوف او الجلوس لفترات طويلة، وكلما وفرت أجواء ايجابية للعمل ك: الإضاءة، التهوية، حرارة المناسبة، المناخ ايجابي، قلة الضوضاء، ترتيب فضاءات العمل، كلما اثر ذلك على رضا العاملين وبالتالي انعكس على سلوكهم من خلال عدم ممارستهم للسلوكيات المنحرفة، وزيادة ادائهم وانتاجيتهم في العمل، في حين أن عدم الاهتمام بهذه العوامل من قبل المنظمة سينعكس بشكل سلبي على نفسية العاملين وسلوكهم وبالتالي تحدث سلوكيات منحرفة في العمل، وكذلك إذا اخذت ادارات المستشفيات بالعوامل التنظيمية بنظر الاعتبار من خلال تحديد عدد ساعات العمل، وفترات الاستراحة المسموح بها، واعتماد التناوب في العمل، وتحديد حاجة العاملين إلى التدريب، ووضع اليات وانظمة الاجور والحوافز والعدالة، اصف إلى ذلك الاهتمام بالعوامل النفسية سيكون لها دور ايجابي على مستوى الفرد والمنظمة، فعلى المستوى الفردي مثلاً يؤدي دعم وتحفيز العاملين من قبل الإدارة والاهتمام بهم ومشاركتهم باتخاذ القرارات إلى زيادة رضا العاملين وبالتالي تحفيز السلوكيات الايجابية لديهم، أما على المستوى المنظمة سيؤدي إلى تحسين صحة العامل ورفاهيته وزيادة الرغبة والالتزام بالعمل وتحسن ادائهم وزيادة انتاجيتهم وهذا من شأنه أن يؤدي إلى الحد من السلوكيات المنحرفة في مكان العمل.

وتأسيساً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

الجدول (35): علاقات الارتباط بين الأرخونوميك التنظيمي بأبعادها الإنحراف في مكان العمل

أبعاد الأرخونوميك التنظيمي				الأرخونوميك التنظيمي	المتغير المستقل
العوامل النفسية	العوامل التنظيمية	العوامل البيئية / مكان العمل	العوامل الميكانيكية الحيوية		المتغير التابع
-.526**	-.457**	-.508**	-.452**	-.601**	الإنحراف في مكان العمل
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط سلبية قوية ذات دلالة معنوية عند المستوى 0.01 بين الأرخونوميك التنظيمي بأبعاده والإنحراف في مكان العمل.					النتيجة (القرار)

المصدر: اعداد الباحث في ضوء مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V.25) $N=252, P \geq 0.01$

وتأسيساً إلى مخرجات الجدول (35) يمكن اختبار فرضيات الارتباط الفرعية الناتجة عن الفرضية الرئيسية الأولى، وكالاتي :

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى : (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين العوامل الميكانيكية الحيوية والإنحراف في مكان العمل).

يظهر من خلال الجدول (35) وجود علاقة ارتباط سلبية قوية وذات دلالة معنوية بين العوامل الميكانيكية الحيوية والإنحراف في مكان العمل، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما $(-.452^{**})$ وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (99%)، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والتلاءم بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى المستشفيات الأهلية محل الدراسة والتطبيق.

وهذه النتيجة تشير إلى اهتمام إدارة المستشفيات الأهلية عينة الدراسة بالصحية البدنية للعاملين من خلال قيام العاملين بعملهم من دون أن يكونوا واقفين او جالسين لفترات طويلة، فهم يمارسون اعمالهم بطريقة لا تسبب اي ضغط على العمود الفقري لانهم يحملون أو يرفعون أو ينقلون مواد أو معدات ثقيلة باستخدام كراسي ذات عجلات وحسب قدراتهم البدنية وهذا بدوره يعزز من الصحية البدنية للعاملين ويؤدي إلى الابتعاد عن ممارسة السلوكيات المنحرفة كالتغيب او عدم انجاز الاعمال بشكل عمدي.

واعتماداً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين العوامل البيئية/ مكان العمل والانحراف في مكان العمل).

يظهر من خلال الجدول (35) وجود علاقة ارتباط سلبية قوية وذات دلالة معنوية بين العوامل البيئية / مكان العمل والانحراف في مكان العمل، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.508-) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (99%)، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والتلاءم بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى المستشفيات الأهلية محل الدراسة والتطبيق.

وهذه النتيجة تشير إلى اهتمام إدارة المستشفيات الأهلية عينة الدراسة بالمكان الذي يعمل فيه العاملين من خلال توفير درجة الحرارة والتهوية والإضاءة المناسبة والصحية للعاملين وتوفير مكان عمل يخلو من المؤثرات الصوتية الضارة والمزعجة ويحتوي مساحات مناسبة لاستخدام الاجهزة والمعدات دون أن تعيق حركة العاملين ويحتوي على الاثاث والاجهزة والمعدات الكافية والمناسبة للوظيفة التي يؤديها العاملين وهذا بدوره يؤدي إلى عدم ممارسة السلوكيات المنحرفة من قبل العاملين.

واعتماداً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين العوامل التنظيمية والانحراف في مكان العمل).

يظهر من خلال الجدول (35) وجود علاقة ارتباط سلبية قوية وذات دلالة معنوية بين العوامل التنظيمية والانحراف في مكان العمل ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**-.457-) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (99%)، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والتلاءم بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى المستشفيات الأهلية محل الدراسة والتطبيق.

وهذه النتيجة تشير إلى اهتمام إدارة المستشفيات الأهلية عينة الدراسة بالعوامل التنظيمية وذلك من خلال اهتمامها بأسلوب الإدارة كالعادلة في تعاملها مع العاملين وتدريبهم للوقاية من الاضطرابات العضلية، وتحديد المسؤولية فيما بينهم، وتوفير العدد الكافي من العاملين، والعمل بنظام التناوب، وساعات العمل المناسبة وكذلك توزيع المهام بين زملاء العمل بشكل عادل ويتمتع العاملين بأخذ فترات راحة كافيته خلال يوم العمل وهذا من شأنها أن يعزز السلوكيات الايجابية عند العاملين في مقابل السلوكيات المنحرفة.

واعتماداً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى.

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين العوامل النفسية والانحراف في مكان العمل).

يظهر من خلال الجدول (35) وجود علاقة ارتباط سلبية قوية وذات دلالة معنوية بين العوامل النفسية والانحراف في مكان العمل ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.526-) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (99%)، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والتلاءم بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى المستشفيات الأهلية محل الدراسة والتطبيق.

وهذه النتيجة تشير إلى اهتمام إدارة المستشفيات الأهلية عينة الدراسة بالعوامل النفسية وذلك من خلال اهتمامها بتحفيز العاملين والاهتمام بهم ومشاركتهم باتخاذ القرارات، والشعور بالاستقلالية والأهمية عند ممارسة الاعمال ودعم الإدارة وكذلك العلاقات الايجابية مع زملاء العمل إذ لا يوجد صراع مع الزملاء أو الإدارة فالعامل ينجز عمله بدون ضغط من قبلها حيث أن إدارة المستشفى تقدر الجهود التي يبذلها العاملين فيها وهذا بدوره أن يعزز من مكانة العاملين ويحفزهم على الابتعاد عن ممارسة السلوكيات المنحرفة التي تضر بالمستشفى.

واعتماداً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى.

2. الفرضية الرئيسية الثانية : (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين حكمة القيادة

والانحراف في مكان العمل).

يظهر من خلال الجدول (36) وجود علاقة ارتباط سلبية قوية وذات دلالة معنوية بين حكمة القيادة والانحراف في مكان العمل، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**.566-) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (99%)، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والتلاءم بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى المستشفيات الأهلية محل الدراسة والتطبيق.

وهذه النتيجة تدل على أن قادة المستشفيات الأهلية عينة الدراسة تمتلك الحكمة وتعتمد عليها في حل المشكلات اليومية التي تواجههم وكذلك قدرتهم على التأمل في مواضيع الحياة بطريقة عميقة فهم يتأملون بعمق في التجارب ويسعون جاهدين لرؤية الواقع بشكل واضح من خلال انفتاحهم على وجهات النظر

والإمكانيات وأساليب الجديدة، فضلا عن ذلك الاستماع والتسامح مع وجهات النظر البديلة والحلول الممكنة للمشاكل وهذا ما يساعدهم على التعامل مع الصعوبات المستقبلية، وذلك لان لديهم مخزون كبير من المهارات، ويمتلكون القدرة على الابتسامة والتفكير بالمواقف الصعبة التي من خلالها تحقق الذات، ويمتلكون القدرة على إدراك مشاعر الآخرين بدقة وتنظيمها بشكل مناسب، إلى جانب القدرة على إدراك ردود الفعل العاطفية للآخرين بحيث يمكن أخذ وجهة نظرهم مما يقلل ويحد من الإنحراف في مكان العمل.

وتأسيساً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (36) :علاقات الارتباط بين حكمة القيادة بأبعادها والإنحراف في مكان العمل

أبعاد حكمة القيادة					حكمة القيادة	المتغير المعدل
الفكاهة	الانفتاح	الذكريات والتأمل	التنظيم العاطفي	الخبرة		المتغير التابع
-.398**	-.432**	-.463**	-.386**	-.378**	-.566**	الإنحراف في مكان العمل
.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط عكسية قوية ذات دلالة معنوية عند المستوى 0.01 بين حكمة القيادة بأبعادها والإنحراف في مكان العمل .						النتيجة (القرار)

المصدر: اعداد الباحث في ضوء مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V.25) $N=252 , P \geq 0.01$

وتأسيساً إلى مخرجات الجدول (36) يمكن اختبار فرضيات الارتباط الفرعية الناتجة عن الفرضية الرئيسية الثانية، وكالاتي :

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الخبرة والإنحراف في مكان العمل).

يظهر من خلال الجدول (36) وجود علاقة ارتباط سلبية قوية وذات دلالة معنوية بين الخبرة والإنحراف في مكان العمل، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ($-.378^{**}$) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (99%)، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والتلاءم بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى المستشفيات الأهلية محل الدراسة والتطبيق.

وهذه النتيجة تشير إلى أن المستشفيات الأهلية عينة الدراسة كلما امتلكت الخبرة الجيدة كلما اثر في الحد من الإنحراف في مكان العمل، وهذا بالإمكان أن يتحقق من خلال قدرتهم على التعامل مع المشكلات اليومية التي تواجههم فهم يعرفون ما الذي يدفع العاملين للانحراف لذلك يعملون على تحفيزهم باتجاه تحقيق اهداف المنظمة من خلال تعاملهم العادل إذ انه عامل يسهم في الحد من السلوكيات المنحرفة، فالعاملين الذين يشعرون بان منظماتهم تعاملهم معاملة عادلة ستحفزهم على ممارسة سلوكيات ايجابية.

واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين التنظيم العاطفي والإنحراف في مكان العمل).

يظهر من خلال الجدول (36) وجود علاقة ارتباط سلبية قوية وذات دلالة معنوية بين التنظيم العاطفي والإنحراف في مكان العمل، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**-0.386) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (99%)، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والتلاءم بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى المستشفيات الأهلية محل الدراسة والتطبيق.

وهذه النتيجة تدل على أن قيادات المستشفيات الأهلية عينة الدراسة قادرة على إدراك وتنظيم مشاعر العاملين بشكل مناسب ودقيق، إلى جانب قدرتها على إدراك ردود الافعال العاطفية للعاملين وذلك من خلال الاستماع إلى وجهة نظرهم وهذا يحفز العاملين على الابتعاد عن ممارسة السلوكيات المنحرفة في المستشفيات الأهلية.

واعتماداً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الذكريات والتأمل والإنحراف في مكان العمل).

يظهر من خلال الجدول (36) وجود علاقة ارتباط سلبية قوية وذات دلالة معنوية بين الذكريات والتأمل والإنحراف في مكان العمل ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**-0.463) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (99%)، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والتلاءم بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى المستشفيات الأهلية محل الدراسة والتطبيق.

وهذا يؤكد قيام إدارة المستشفيات الأهلية عينة الدراسة بممارسة التفكير في الاحداث التي تحدث سواء في الماضي او الحاضر وهذا يخدم مجموعة من الوظائف النفسية القيمة، بما في ذلك تكوين شخصية القائد وفهم الذات وحل المشكلات والقدرة على التكيف وتعد مراجعة مواقف الحياة احدى وظائف الحكمة وهذا يحفز العاملين على عدم ممارسة السلوكيات المنحرفة في مكان عملهم.

واعتماداً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الانفتاح والانحراف في مكان العمل).

يظهر من خلال الجدول (36) وجود علاقة ارتباط سلبية قوية وذات دلالة معنوية بين الانفتاح والانحراف في مكان العمل، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**-0.432) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (99%)، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والتلاءم بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى المستشفيات الأهلية محل الدراسة والتطبيق.

وهذه النتيجة تدل على أن إدارة المستشفيات الأهلية عينة الدراسة منفتحة على وجهات النظر المختلفة والمعلومات، ويستمعون إلى آراء العاملين للوصول إلى الحلول المناسبة من أجل التغلب على العقبات التي تواجههم بكفاءة، وهذا الانفتاح يحقق التواصل بين الإدارة والعاملين مما يؤدي إلى تحقيق رضا العاملين وبالتالي عدم ممارستهم للسلوكيات المنحرفة.

واعتماداً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الفكاهة والانحراف في مكان العمل).

يظهر من خلال الجدول (36) وجود علاقة ارتباط سلبية قوية وذات دلالة معنوية بين الفكاهة والانحراف في مكان العمل ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**-0.398) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (99%)، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والتلاءم بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى المستشفيات الأهلية محل الدراسة والتطبيق.

وهذه النتيجة تشير إلى أن إدارة المستشفيات الأهلية عينة الدراسة تتمتع بالفكاهة وتعدّها مصدرًا للقرب من الآخرين في مواقف العمل الصعبة، وبالتالي فإن قرب القيادة من العاملين يؤثر على الحالة النفسية والعاطفية للعاملين ويجعلهم راضين بشكل كبير وهذا بدوره يعزز السلوكيات الإيجابية ويحد من السلوكيات المنحرفة التي قد يمارسها العاملين في مكان عملهم.

واعتماداً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

ثانياً : اختبار فرضيات التأثير :

سيتم اعتماد أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) الذي شاع استخدامه كمدخل لتحليل البيانات في البحوث النفسية والتربوية والسلوكية من أجل اختبار فرضيات التأثير المباشر، وهي طريقة احصائية تحليلية تمكن الباحثين في مختلف العلوم من انشاء وتصور واختبار الانظمة المعقدة وتحليل العوامل المفسرة للنظريات واختبار المتغيرات المقاسة بواسطة فقرات قياس محددة، ضمن هيكل بنائي محدد يحقق جدوى القياس، وهي تصور العلاقات في جداول ذات قيم مفهومة فضلاً عن تمثيلها العلاقات في اشكال تسهل التعامل مع طبيعة نتائج العلاقات المستخرجة وعلى النحو الاتي :

3. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية للأرغونوميك التنظيمي في الإنحراف في مكان العمل).

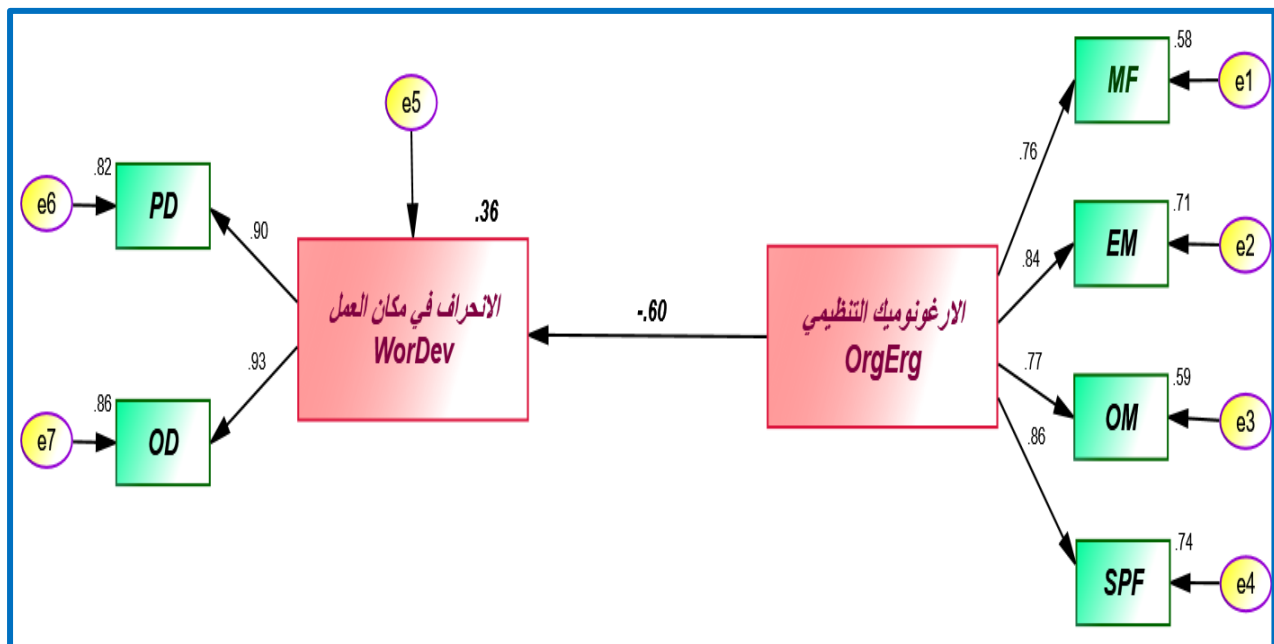
يوضح الشكل (20) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير الأرغونوميك التنظيمي في الإنحراف في مكان العمل ، إذ يتضح أن قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (0.60 -) وهذا يعني أن متغير الأرغونوميك التنظيمي يؤثر في متغير الإنحراف في مكان العمل بنسبة (60%) على مستوى المستشفيات الأهلية عينة الدراسة، وهذا يعني أن متغير الإنحراف في مكان العمل سيقبل بمقدار (60%) في حال زيادة الاهتمام بالأرغونوميك التنظيمي وحدة واحدة. كما نلاحظ أن قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (20) البالغة (-11.925) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (20) أن قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.36) وهذا يعني أن التغيرات التي تحصل في متغير الإنحراف في مكان العمل يعود (36%) منها إلى تغير الأرغونوميك التنظيمي والنسبة المتبقية البالغة (64%) تعود إلى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج الدراسة. وهذه النتيجة

تشير إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للأرغونوميك التنظيمي في الإنحراف في مكان العمل على مستوى المستشفيات الأهلية عينة الدراسة.

واعتماداً على ما ذكر اعلاه، يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثالثة.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Privitera, 2020) التي اشارت إلى أن الأرغونوميك التنظيمي يخلق بيئة عمل امنة تسهم في الحد من الإرهاق الوظيفي وكذلك تسهم في تحسين رفاهية ورضا الاطباء، وهذا بدوره يساعد في تقديم رعاية صحية عالية الجودة للمرضى، وكذلك تتفق مع دراسة (Gandomi & Zardushtian, 2021) التي توصلت إلى أن الأرغونوميك التنظيمي الجيد في مكان العمل يحقق زيادة الانتاجية ومشاركة العاملين بالعمل بشكل اكبر.



شكل (20) : تأثير الأرغونوميك التنظيمي في الإنحراف في مكان العمل

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (37) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير الأرغونوميك التنظيمي في الإنحراف في مكان العمل

المسارات		الاوران الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية	
الإنحراف في مكان العمل	<---	الأرغونوميك التنظيمي	-0.601	-1.042	.087	-11.925	***
MF	<---	الأرغونوميك التنظيمي	.762	1.018	.055	18.660	***

SPF	<---	الأرغونوميك التنظيمي	.860	1.106	.041	26.733	***
EM	<---	الأرغونوميك التنظيمي	.844	1.036	.042	24.910	***
OM	<---	الأرغونوميك التنظيمي	.766	.834	.044	18.876	***
PD	<---	الإنحراف في مكان العمل	.903	.927	.028	33.273	***
OD	<---	الإنحراف في مكان العمل	.929	.928	.023	39.708	***

"المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)"

وبناءً على ما سبق، يمكن اختبار فرضيات التأثير الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة وكما يأتي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى : (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعد العوامل الميكانيكية الحيوية في الإنحراف في مكان العمل).

يوضح الشكل (21) وجود تأثير سلبي ذو دلالة معنوية لبعد العوامل الميكانيكية الحيوية في الإنحراف في مكان العمل ، إذ نلاحظ أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (-0.19) وهذا يعني أن بعد العوامل الميكانيكية الحيوية يؤثر في متغير الإنحراف في مكان العمل بنسبة (19%) على مستوى المستشفيات الأهلية عينة الدراسة. وهذا يعني أن تغير وحدة انحراف واحدة من بعد العوامل الميكانيكية الحيوية في المستشفيات الأهلية عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تقليل الإنحراف في مكان العمل بنسبة (19%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (38) البالغة (-3.116) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.02).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعد العوامل البيئية في الإنحراف في مكان العمل).

يوضح الشكل (21) وجود تأثير سلبي ذو دلالة معنوية لبعد العوامل البيئية في الإنحراف في مكان العمل، إذ نلاحظ أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (-0.18) وهذا يعني أن بعد العوامل البيئية يؤثر في متغير الإنحراف في مكان العمل بنسبة (18%) على مستوى المستشفيات الأهلية عينة الدراسة. وهذا

يعني أن تغير وحدة انحراف واحدة من بعد العوامل البيئية في المستشفيات الأهلية عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تقليل الإنحراف في مكان العمل بنسبة (18%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (38) البالغة (-2.406) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.016).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعدها العوامل التنظيمية في الإنحراف في مكان العمل).

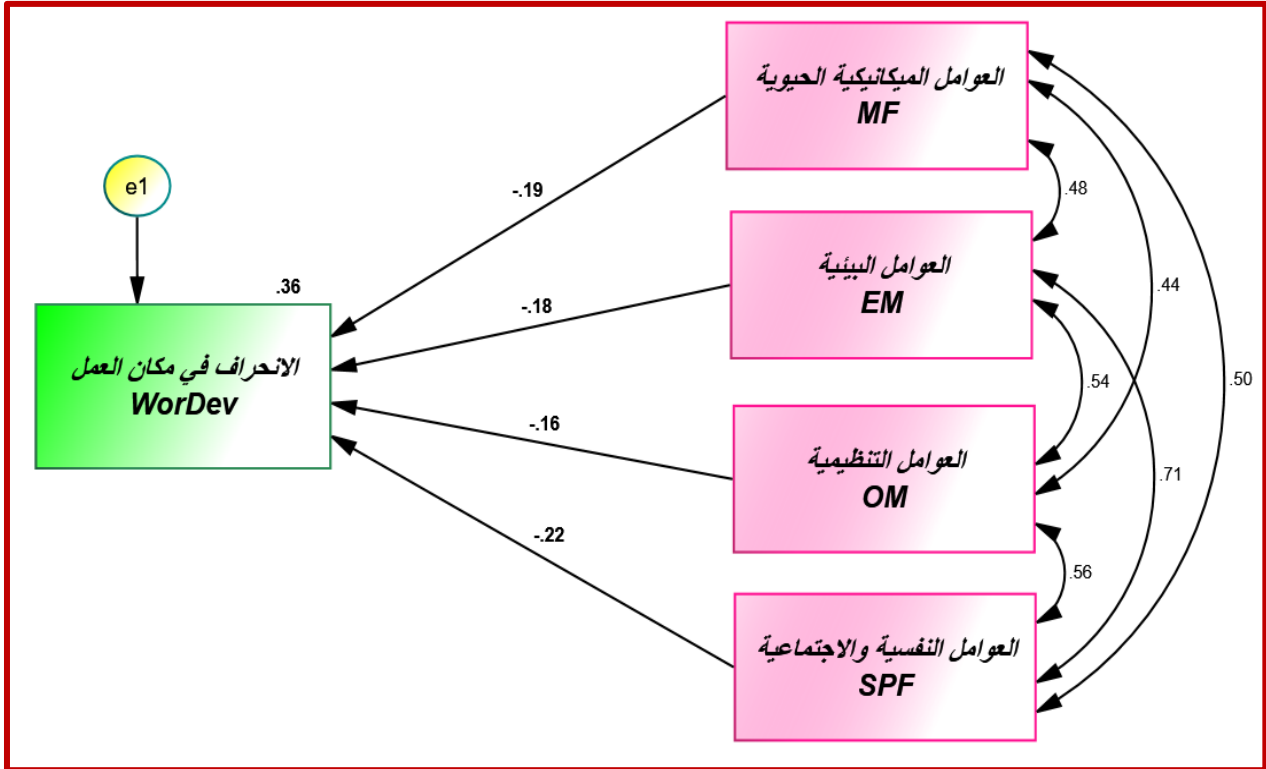
يوضح الشكل (21) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعدها العوامل التنظيمية في الإنحراف في مكان العمل، إذ نلاحظ أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.16 -) وهذا يعني أن بعد العوامل التنظيمية يؤثر في متغير الإنحراف في مكان العمل بنسبة (16%) على مستوى المستشفيات الأهلية عينة الدراسة. وهذا يعني أن تغير وحدة انحراف واحدة من بعد العوامل التنظيمية في المستشفيات الأهلية عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تقليل الإنحراف في مكان العمل بنسبة (16%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (38) البالغة (-2.440) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.015).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة.

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعدها العوامل النفسية في الإنحراف في مكان العمل).

يوضح الشكل (21) وجود تأثير سلبي ذو دلالة معنوية لبعدها العوامل النفسية في الإنحراف في مكان العمل، إذ نلاحظ أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.22 -) وهذا يعني أن بعد العوامل النفسية يؤثر في متغير الإنحراف في مكان العمل بنسبة (22%) على مستوى المستشفيات الأهلية عينة الدراسة. وهذا يعني أن تغير وحدة انحراف واحدة من بعد العوامل النفسية في المستشفيات الأهلية عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تقليل الإنحراف في مكان العمل بنسبة (22%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (38) البالغة (-2.826) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.005).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة.



شكل (21) : تأثير أبعاد الأرغونوميك التنظيمي في الإنحراف في مكان العمل

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (38) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير أبعاد الأرغونوميك التنظيمي في الإنحراف في مكان العمل

المسارات		الاوزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية
الإنحراف في مكان العمل	<---	-0.189	-0.245	0.079	-3.116	0.002
الإنحراف في مكان العمل	<---	-0.180	-0.254	0.106	-2.406	0.016
الإنحراف في مكان العمل	<---	-0.156	-0.248	0.101	-2.440	0.015
الإنحراف في مكان العمل	<---	-0.217	-0.292	0.103	-2.826	0.005

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

4. الفرضية الرئيسية الرابعة : (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لحكمة القيادة في الإنحراف في مكان العمل).

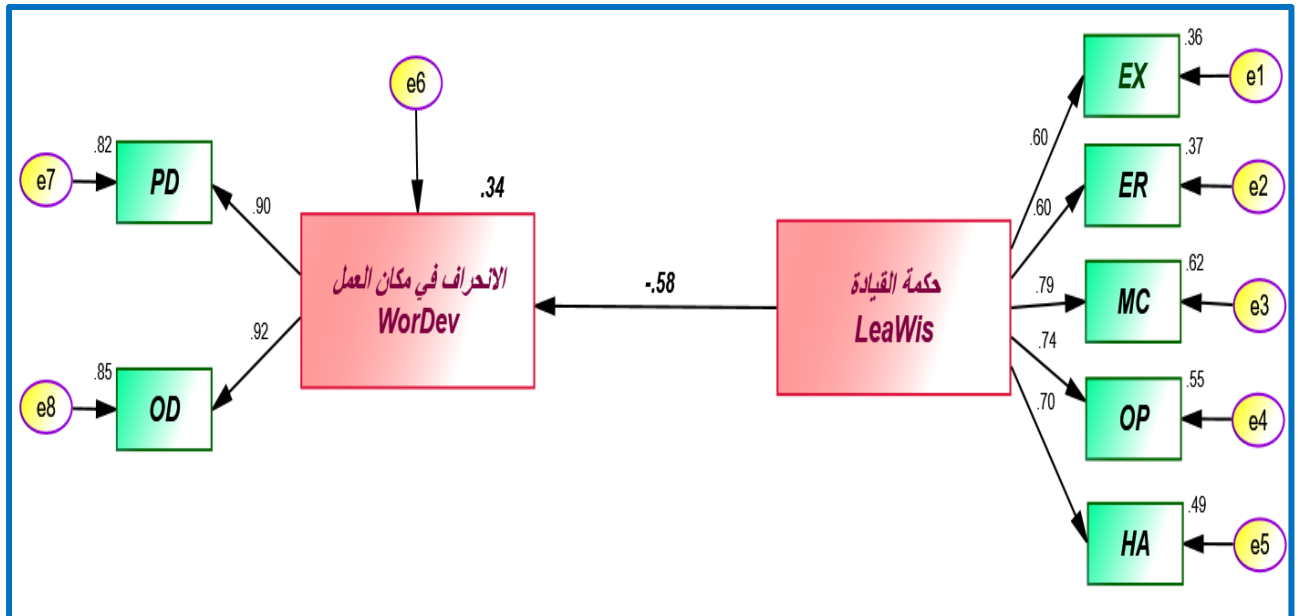
يوضح الشكل (22) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير حكمة القيادة في الإنحراف في مكان العمل، إذ يتضح أن قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (-0.58) وهذا يعني أن

متغير حكمة القيادة يؤثر في متغير الإنحراف في مكان العمل بنسبة (58%) على مستوى المستشفيات الأهلية عينة الدراسة ، وهذا يعني أن متغير الإنحراف في مكان العمل سينخفض بمقدار (58%) في حال تبنى القادة السلوكيات الحكيمة بمقدار وحدة واحدة . كما نلاحظ أن قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (39) البالغة (-10.877) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (22) أن قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.34) وهذا يعني أن التغيرات التي تحصل في متغير الإنحراف في مكان العمل يعود (34%) منها إلى تغير حكمة القيادة والنسبة المتبقية البالغة (66%) تعود إلى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة. وهذه النتيجة تشير إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لحكمة القيادة في الإنحراف في مكان العمل على مستوى المستشفيات عينة الدراسة.

واعتماداً على ما ذكر اعلاه، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الرابعة.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Weixu, 2020) التي تشير إلى أن القيادة الحكيمة يمكنها تحسين الأداء الابتكاري من خلال تحفيز العاملين على مشاركة المعرفة وكذلك تعمل على تحفيز الالتزام التنظيمي للعاملين. وكذلك اتفقت مع دراسة (Elbaz & Haddoud, 2017) حيث اشارت النتائج وجود تأثير ايجابي لأسلوب القيادة الحكيمة على الرضا الوظيفي للموظفين وزيادة الأداء الوظيفي.



شكل (22) : تأثير حكمة القيادة في الإنحراف في مكان العمل

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (39) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير حكمة القيادة في الإنحراف في مكان العمل

المسارات		الاوران الاتحارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الدرجة	النسبة المعنوية	
الإنحراف في مكان العمل	<---	حكمة القيادة	-.578	-1.052	.097	-10.877	***
EX	<---	حكمة القيادة	.603	.933	.073	12.797	***
OP	<---	حكمة القيادة	.742	1.106	.056	19.848	***
ER	<---	حكمة القيادة	.601	.732	.056	13.150	***
MC	<---	حكمة القيادة	.786	1.219	.052	23.245	***
HA	<---	حكمة القيادة	.704	1.008	.057	17.765	***
PD	<---	الإنحراف في مكان العمل	.903	.927	.028	33.273	***
OD	<---	الإنحراف في مكان العمل	.921	.916	.025	37.391	***

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

وبناءً على ما سبق، يمكن اختبار فرضيات التأثير الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة وكما يأتي :

أ. اختبار الفرضة الفرعية الأولى : (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعده الخبرة في الإنحراف في مكان العمل).

يوضح الشكل (23) وجود تأثير سلبي ذو دلالة معنوية لبعده الخبرة في الإنحراف في مكان العمل، إذ نلاحظ أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (-0.19) وهذا يعني أن بعد الخبرة يؤثر في متغير الإنحراف في مكان العمل بنسبة (19%) على مستوى المستشفيات الأهلية عينة الدراسة. وهذا يعني أن زيادة التركيز على الخبرة بمقدار وحدة انحراف واحدة من بعد الخبرة في المستشفى عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تقليل الإنحراف في مكان العمل بنسبة (19%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (40) البالغة (-3.144) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.002).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعء التنظيم العاطفي في الإنحراف في مكان العمل).

يوضح الشكل (23) وجود تأثير سلبي ذو دلالة معنوية لبعء التنظيم العاطفي في الإنحراف في مكان العمل، إذ نلاحظ أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (-0.16) وهذا يعني أن بعد التنظيم العاطفي يؤثر في متغير الإنحراف في مكان العمل بنسبة (16%) على مستوى المستشفيات الأهلية عينة الدراسة. وهذا يعني أن زيادة وحدة انحراف واحدة من بعد التنظيم العاطفي في المستشفيات الأهلية عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تقليل الإنحراف في مكان العمل بنسبة (16%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (40) البالغة (-2.666) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.008).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعء الذكريات والتأمل في الإنحراف في مكان العمل).

يوضح الشكل (23) وجود تأثير سلبي ذو دلالة معنوية لبعء الذكريات والتأمل في الإنحراف في مكان العمل، إذ نلاحظ أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (-0.17) وهذا يعني أن بعد الذكريات والتأمل يؤثر في متغير الإنحراف في مكان العمل بنسبة (17%) على مستوى المستشفيات الأهلية عينة الدراسة. وهذا يعني أن زيادة وحدة انحراف واحدة من بعد الذكريات والتأمل في المستشفيات عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تقليل الإنحراف في مكان العمل بنسبة (17%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (40) البالغة (-2.261) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.024).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة.

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعء الانفتاح في الإنحراف في مكان العمل).

يوضح الشكل (23) وجود تأثير سلبي ذو دلالة معنوية لبعء الانفتاح في الإنحراف في مكان العمل، إذ نلاحظ أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (-0.15) وهذا يعني أن بعد الانفتاح يؤثر في متغير الإنحراف في مكان العمل بنسبة (15%) على مستوى المستشفيات الأهلية عينة الدراسة. وهذا يعني أن زيادة وحدة انحراف واحدة من بعد الانفتاح في المستشفيات عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تقليل

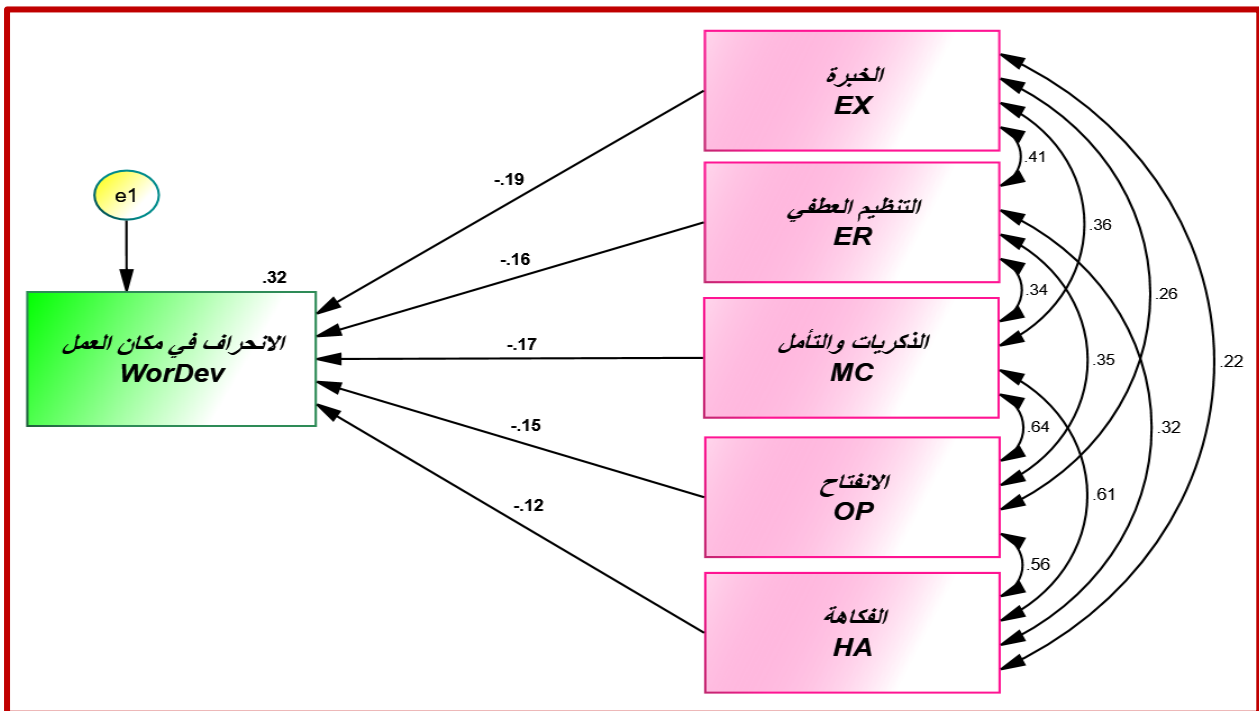
الإنحراف في مكان العمل بنسبة (15%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (40) البالغة (-2.140) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.032).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة.

هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعد الفكاهاة في الإنحراف في مكان العمل).

يوضح الشكل (23) وجود تأثير سلبي ذو دلالة معنوية لبعد الفكاهاة في الإنحراف في مكان العمل، إذ نلاحظ أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (-0.12) وهذا يعني أن بعد الفكاهاة يؤثر في متغير الإنحراف في مكان العمل بنسبة (12%) على مستوى المستشفيات الأهلية عينة الدراسة. وهذا يعني أن زيادة وحدة انحراف واحدة من بعد الفكاهاة في المستشفيات عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تقليل الإنحراف في مكان العمل بنسبة (12%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (40) البالغة (-1.688) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.091) كونه اعلى من مستوى المعنوية المعياري البالغ (0.05) وهذا ما يخالف توقعات الدراسة الحالية.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن رفض الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة.



شكل (23) : تأثير أبعاد حكمة القيادة في الإنحراف في مكان العمل

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (40) :مسارات ومعلمات اختبار تأثير أبعاد حكمة القيادة في الإنحراف في مكان العمل

المسارات		الاوران الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الدرجة	النسبة المعنوية
الإنحراف في مكان العمل	<---	-0.186	-0.232	0.074	-3.144	0.002
الإنحراف في مكان العمل	<---	-0.160	-0.259	0.097	-2.666	0.008
الإنحراف في مكان العمل	<---	-0.172	-0.217	0.096	-2.261	0.024
الإنحراف في مكان العمل	<---	-0.153	-0.201	0.094	-2.140	0.032
الإنحراف في مكان العمل	<---	-0.116	-0.159	0.094	-1.688	0.091

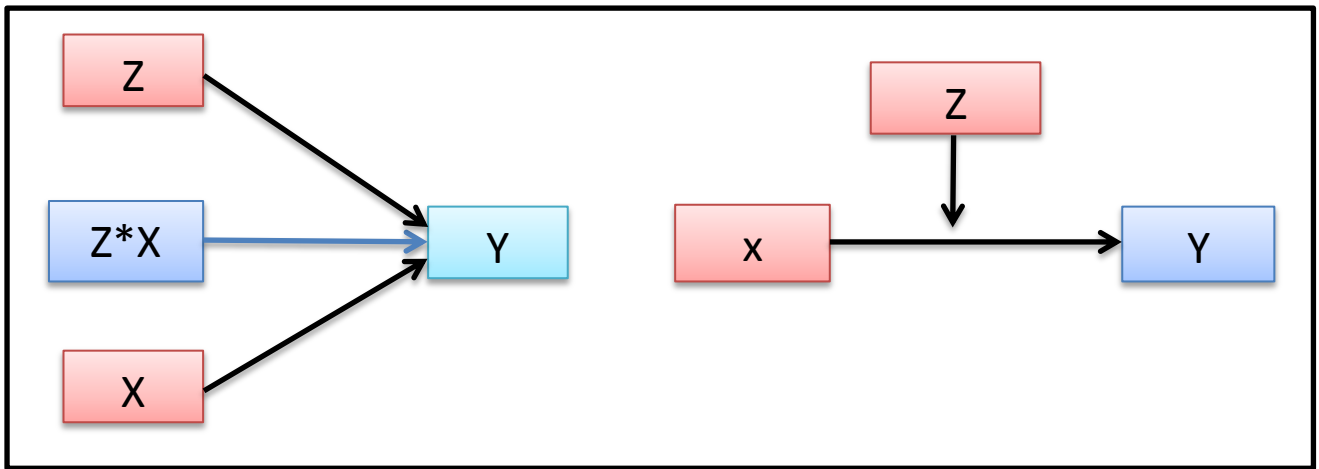
المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

5- الفرضية الرئيسية الخامسة : (يوجد تأثير معدّل ذو دلالة معنوية لمتغير حكمة القيادة في العلاقة

بين الأروغونوميك والتنظيمي والإنحراف في مكان العمل).

يعرف (Memon et al., 2019 :II) المتغير المعدل بأنه المتغير الذي "يؤثر على طبيعة (مثل الحجم و / أو الاتجاه) لتأثير سابقة على نتيجة" ويعرفه من الناحية الإحصائية، بأنه المتغير الذي يؤدي إلى تغير العلاقة بين متغير مستقل ومتغير تابع وفقاً لقيمة المتغير المعدل، إذ تعتمد قوة العلاقة بين المتغيرين على قيمة المتغير الثالث، والتمثيل المفاهيمي في النموذج المعدل الظاهرة بالشكل (24) إذ يكون المسار من (X) إلى (Y) هو التأثير الرئيسي المهم والسهم الذي يشير إلى التأثير المباشر يعني أن تأثير (X) على (Y) يعتمد على (قيمة) المتغير (Z) (Van Kollenburg & Croon, 2017:8). ولغرض اختبار متغير حكمة القيادة باعتباره متغير معدل في العلاقة بين الأروغونوميك التنظيمي والإنحراف في مكان العمل نحتاج إلى تحديد العلاقات التفاعلية بين متغيرات البحث ويتم ذلك من خلال استخدام أسلوب التحليل المعدل (Moderation Analysis). وهذا الأسلوب يعتمد على وجود ثلاث متغيرات كحد أدنى وهي المتغير المستقل والمتغير المعدل والمتغير التابع حيث يجري التفاعل من خلال تأثير المتغير معدل في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ويتم معرفة ذلك التأثير من خلال نموذجين لتحليل الانحدار التفاعل هو حصيلة الاختلاف في تأثير المتغير المستقل (X) في المتغير التابع (Y) عن تأثير المتغير المستقل (X) بوجود المتغير المعدل (Z) في المتغير التابع (Y).

ويعني التحليل المعدل في البحث عن الفروق الفردية او نتيجة الظروف الموقفية التي من الممكن أن تؤثر في قوة العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع ضمن نموذج الاختبار. وبناء على ذلك يمكن أن يكون المتغير المعدل معزراً او مخفضاً لعلاقة التأثير بين المتغير المستقل والتابع. ويعتمد مقبولية النموذج المعدل على معنوية النتائج فإذا كان التفاعل معنوي بين المتغير المعدل والمستقل فهذا يشير إلى أن مستوى تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع سيتغير تبعاً لمستوى المتغير المعدل، أي أن التغيير في مستوى العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع سيكون نتيجة التغيير بمستوى متغير اخر (المعدل) والشكل (24) يوضح مخطط الانموذج المعدل والعلاقة التفاعلية التي تتمثل بتحديد مستوى الدور المعدل لحكمة القيادة في تعزيز العلاقة بين الأرغونوميك التنظيمي والإنحراف في مكان العمل.



شكل (24) الانموذج المعدل والعلاقة المعدلة بين المتغيرات

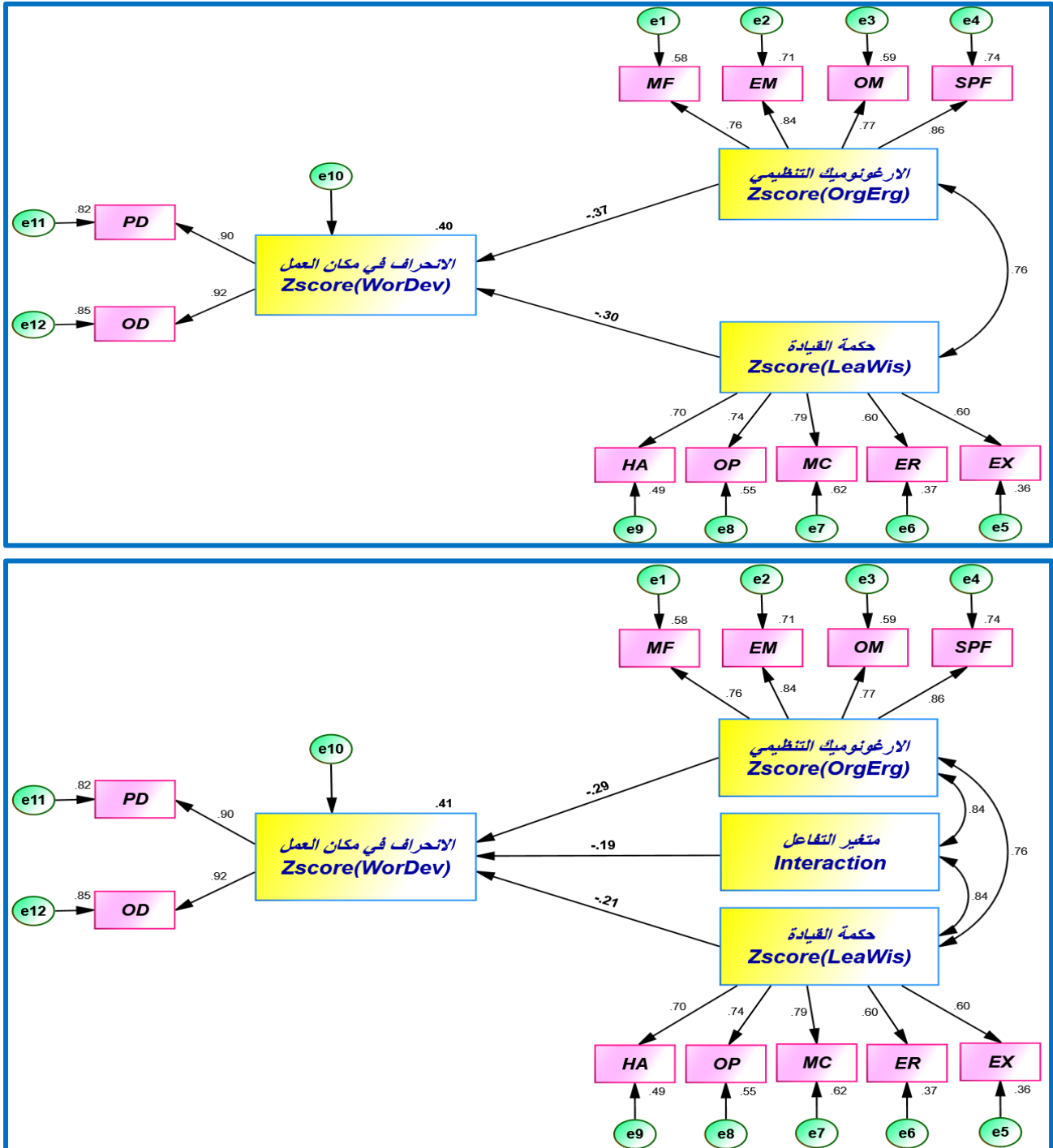
Sours: Van Kollenburg, G. H., & Croon, M. A. (2017). *"How to define and test an Indirect Moderation model: the missing link in regression-based path models."* p.8-9.

إذ نلاحظ من الانموذج الهيكلي الأول أن قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل الانحدار) لمتغير التفاعل البالغة (-0.19) تتمتع بالدلالة المعنوية وذلك استدلالاً بقيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (41) البالغة (-1.957) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته البالغة (0.038). كما نلاحظ من خلال الانموذج الهيكلي الأول أن قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.397) في حين أن القيمة ازدادت في الانموذج الهيكلي الثاني بفعل وجود المتغير المعدل (حكمة القيادة) إذ بلغت (0.414)، وهذا يعني أن التغيير كان ايجابياً وقد بلغت قيمته (0.017).

وبالتالي فإن ذلك يثبت الدور المعدل لمتغير حكمة القيادة في العلاقة بين الأرغونوميك التنظيمي والإنحراف في مكان العمل ، اي أن مستوى العلاقة العكسية بين الأرغونوميك التنظيمي والإنحراف في مكان العمل سوف يزداد بتغيير مستوى حكمة القيادة بمقدار وحدة واحدة ، وبعبارة اخرى فإنه بالإمكان

للمستشفيات الأهلية عينة الدراسة أن تعتمد على أبعاد حكمة القيادة في زيادة التأثير العكسي للأرغونوميك التنظيمي في الحد من الإنحراف في مكان العمل.

وتؤكد النتائج اعلاه امكانية قبول الفرضية الرئيسة الخامسة.



الشكل (25) : الانموذج الهيكلي الأول والثاني الخاص باختبار الفرضية الرئيسة الخامسة

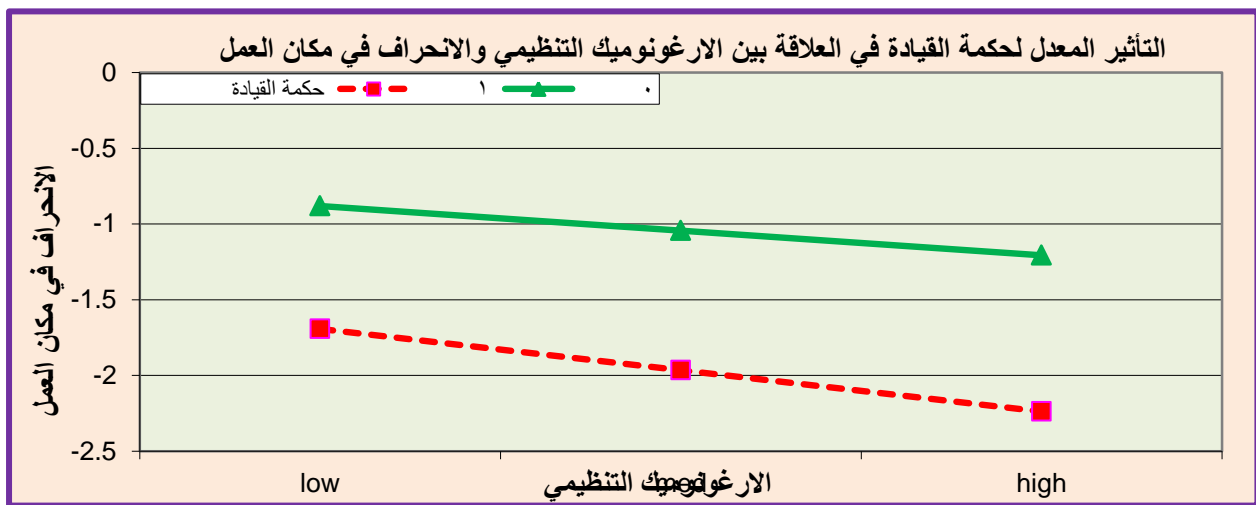
المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (41) : مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

المسارات		الاورزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعيارى	الخطأ المعيارى	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية	R ²	
الإنحراف في مكان العمل	<---	الأرغونوميك التنظيمي	-0.285	-0.285	0.090	-3.153	0.002	Model 1 R ² =0.397
الإنحراف في مكان العمل	<---	حكمة القيادة	-0.209	-0.204	0.088	-2.312	0.021	Model 2 R ² =0.414
الإنحراف في مكان العمل	<---	متغير التفاعل	-0.188	-0.231	0.118	-1.957	0.038	Change of R ² =0.017

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25) .

ويوضح الشكل (25) المخطط البياني للعلاقة التفاعلية بين متغيرات الدراسة الذي يظهر المستويات الثلاثة للمتغير المعدل حكمة القيادة (منخفض ، متوسط ، عالي) وكيف انها تعدل العلاقة (تزيد سلبيتها) بين الأرغونوميك التنظيمي والانحراف في مكان العمل.



الشكل (26) التمثيل البياني لمستويات حكمة القيادة كمتغير معدل للعلاقة بين الأرغونوميك التنظيمي والانحراف في مكان العمل.

المصدر : مخرجات برنامج (Mod Graph).

الجدول(42)المستويات الثلاثة للمتغير التفاعلي حكمة القيادة

حكمة القيادة	low	med	High
1	-1.69	-1.97	-2.24
0	-0.88	-1.04	-1.21

المصدر : مخرجات برنامج (Mod Graph).

الفصل الرابع... الاستنتاجات والتوصيات

والمقترحات المستقبلية.

المبحث الأول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات المستقبلية

المبحث الأول

الاستنتاجات

توطئة :

توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من الاستنتاجات وقد قسمت إلى قسمين القسم الأول تناول الاستنتاجات ذات المحتوى الفلسفي النظري، أما القسم الثاني فقد اختص بالاستنتاجات الميدانية التطبيقية والتي حصلنا عليها من إجابات عينة الدراسة بعد معالجتها بعدد من البرامج الإحصائية المخصصة لهذا الغرض، وذلك بالاستناد إلى نتائج الوصف الإحصائي ونتائج اختبار الفرضيات وعلى النحو الآتي :

1- الاستنتاجات المتعلقة بوصف وتشخيص متغيرات الدراسة

أ- حقق متغير الأرغونوميك التنظيمي مستوى مرتفع من الأهمية، ويمكن الاستدلال على ذلك من خلال نتائج الاحصاءات الوصفية الخاصة بهذا المتغير، مما يدل على اهتمام إدارات المستشفيات الأهلية عينة الدراسة بالعوامل والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها الأرغونوميك التنظيمي وذلك من خلال سعيها لتوفير أماكن عمل مريحة تراعي الجوانب الجسدية والنفسية والصحية للأفراد العاملين وذلك بخلق بيئة عمل اجتماعية تشجع العمل الجماعي وتقليل التعب والإجهاد البدني من أجل تحسين رفاهية العاملين وزيادة إنتاجيتهم وتحسين أداء النظام بشكل عام.

ب- حقق بعد العوامل البيئية (مكان العمل) أعلى مستوى من الأهمية من بين أبعاد الأرغونوميك التنظيمي، وهذا يشير إلى أن إدارات المستشفيات الأهلية تهتم بتوفير بيئة عمل تناسب العاملين، وتوفر مساحات كافية بحث لا تعيق حركتهم، إضافة إلى ذلك فإن هذه الإدارات تقوم بتوفير معدات وأجهزة واثاث تناسب العاملين، لان إدارة المستشفيات تدرك أن وجود بيئة عمل غير مناسبة ستؤدي إلى إجهاد العاملين وهذا يجعلهم ينخرطون في سلوكيات عدوانية تجاه المنظمة والأشخاص الآخرين في العمل.

ج- حصل بعد العوامل الميكانيكية الحيوية على المرتبة الثانية من الأهمية من حيث توافره ضمن أبعاد الأرغونوميك التنظيمي، مما يدل على أن المستشفيات الأهلية عينة الدراسة تراعي الجوانب الصحية للعاملين وذلك من خلال عدم تكليفهم بأعمال وظيفية تحدث ضرراً على صحتهم البدنية (كتأثيرها على العمود الفقري أو الأطراف العليا أو السفلى أو العضلات والعظام)، فهم يقومون بالأعمال تناسب قدراتهم البدنية.

- د- حصل بعد العوامل التنظيمية على المرتبة الثالثة من الأهمية من حيث توافره ضمن أبعاد الأرغونوميك التنظيمي، مما يدل على أن المستشفيات الأهلية تراعي كافة الجوانب التنظيمية في العمل من اجل الافراد العاملين وذلك من خلال اعتماد نظام التناوب الوظيفي في العمل، وتحرص هذه المستشفيات على وضع انظمة اجور وحوافز مناسبة، اضافة إلى ذلك اهتمامها باختيار العاملين المدربين جيدا على العمل، اضافة الى ذلك اهتمام هذه المستشفيات بالعمل الجماعي والدعم من قبل المشرفين.
- هـ- حصل بعد العوامل النفسية على المرتبة الرابعة من الأهمية من حيث توافره ضمن أبعاد الأرغونوميك التنظيمي، مما يدل على أن المستشفيات الأهلية تهتم بالعوامل التي تؤثر بشكل ايجابي على الحالة النفسية والمزاجية للعاملين وذلك من خلال منح فترات راحة للعاملين الذين يشعرون بالتعب في العمل، وعدم تكليفهم بأعمال اضافية خارجة عن قدرتهم الوظيفية، وكذلك تدعم ادارة المستشفى الأفراد الذين يجتهدون بإنجاز الاعمال باقل وقت وكلفة.
- و- حقق متغير حكمة القيادة مستوى مرتفع من الأهمية، ويمكن الاستدلال على ذلك من خلال نتائج الاحصاءات الوصفية الخاصة بهذا المتغير، ما يدل على تمتع قادة المستشفيات الأهلية بالحكمة في سلوكياتهم وتصرفاتهم وتعاملهم مع العاملين وبالتالي فإن هذه السلوكيات تنعكس بشكل ايجابي على تصرفات العاملين باعتبار أن القادة سيكونون قدوة لهؤلاء العاملين، مما سيقبل من ممارستهم للسلوكيات المنحرفة في أماكن عملهم.
- ز- تبين وجود اتفاق من قبل عينة الدراسة بمستوى عالٍ لبعدهم الذكريات والتأمل وقد حصل على المرتبة الأولى من الأهمية من حيث توافره ضمن أبعاد حكمة القيادة، وهذا يعني أن ادارة المستشفيات المبحوثة لديهم القدرة على تأمل وتذكر احداث الماضي وهذا ما ساعدهم على حل المشكلات التي تواجههم في عملهم، نتيجة المعرفة والخبرة المتراكمة التي تولدت من الاحداث السابقة في العمل. فالأحداث الماضية تحفزهم على زيادة ثقته في العمل الحالي والمستقبلي.
- ح- تبين وجود اتفاق بمستوى عالٍ من قبل عينة الدراسة لبعدهم التنظيم العاطفي، وقد حصل على المرتبة الثانية من الأهمية من حيث توافره ضمن أبعاد حكمة القيادة، مما يدل على أن إدارة المستشفيات الأهلية عينة الدراسة تسيطر على عواطفها وتتحكم بها في المواقف الحرجة، وكذلك تتخذ القرارات العقلانية بعيدة عن العواطف، وتستطيع التعبير عن مشاعرها بحرية من دون ان تفقد السيطرة عليها، فهم يمتلكون المرونة تمكنهم من التعامل مع الآخرين في العمل.
- ط- تبين وجود اتفاق بمستوى عالٍ من قبل عينة الدراسة لبعدهم الخبرة وقد حصل على المرتبة الثالثة من الأهمية من حيث توافره ضمن أبعاد حكمة القيادة، مما يدل على أن إدارة المستشفيات

- الأهلية عينة الدراسة ونتيجة لما تمتلك من الخبرات المتراكمة وما تعلمته من دروس قيمة من الآخرين ساعدها في حل أغلب المشكلات في العمل واتخذت العديد من القرارات المهمة.
- ي- تبين وجود اتفاق بمستوى عالٍ من قبل عينة الدراسة لبعد الفكاهة، وقد حصل على المرتبة الرابعة من الأهمية من حيث توافره ضمن أبعاد حكمة القيادة، مما يدل على أن إدارة المستشفيات الأهلية عينة الدراسة تمتلك امكانية التأثير في الآخرين من خلال اثاره روح الدعابة والمرح لديهم مما يؤثر على الحالة النفسية للعاملين، وبالتالي يساعدهم على التعامل مع الآخرين في العمل بشكل ايجابي.
- ك- تبين وجود اتفاق بمستوى عالٍ من قبل عينة الدراسة لبعد الانفتاح وقد حصل على المرتبة الخامسة من الأهمية من حيث توافره ضمن أبعاد حكمة القيادة، مما يدل على أن إدارة المستشفيات الأهلية عينة الدراسة منفتحين على آراء الآخرين ويرغبون العمل مع أشخاص لديهم آراء وافكار متجددة وهذا يمثل رادعاً يمنع العاملين من ممارسة السلوكيات العدوانية.
- ل- حقق متغير الإنحراف في مكان العمل مستوى معتدل من الأهمية، ويمكن الاستدلال على ذلك من خلال نتائج الاحصاءات الوصفية الخاصة بهذا المتغير، مما يدل على اتفاق افراد العينة المبحوثة حول وجود أبعاد الإنحراف في مكان العمل ميدانياً، مما يشير إلى أن المستشفيات الأهلية قد تحتوي على بعض السلوكيات المنحرفة في العمل على اساس انها سلوكيات موجودة في أغلب المنظمات ولكن قد تختلف في شدتها من منظمة إلى اخرى حسب سمات وخصائص الافراد والثقافة التنظيمية للمنظمة التي يعملون فيها.
- م- تبين وجود اتفاق بمستوى معتدل من قبل عينة الدراسة لبعد الإنحراف الشخصي، وقد حصل على المرتبة الأولى من الأهمية من حيث توافره ضمن أبعاد الإنحراف في مكان العمل، مما يدل على قيام بعض الافراد العاملين في المستشفيات الأهلية عينة الدراسة بممارسة السلوكيات المنحرفة تجاه زملاء العمل.
- ن- تبين وجود اتفاق بمستوى منخفض من قبل عينة الدراسة لبعد الإنحراف التنظيمي، وقد حصل على المرتبة الثانية من الأهمية من حيث توافره ضمن أبعاد الإنحراف في مكان العمل، مما يدل على قيام نسبة من الافراد العاملين في المستشفيات الأهلية عينة الدراسة بالسلوكيات المنحرفة تجاه المنظمة التي يعملون فيها.

2- الاستنتاجات المتعلقة بعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة

- أ- بينت نتائج اختبار الفرضيات والتحليل وجود علاقة ارتباط وتأثير سلبية قوية وذات دلالة معنوية بين الأرغونوميك التنظيمي والإنحراف في مكان العمل، وهذا يعني اهتمام ادارات المستشفيات الأهلية بصحة وسلامة العاملين من الناحية البدنية والنفسية وكذلك اهتمامها بتوفير

أماكن عمل أكثر راحة قد أسهم في الحد من ممارسة السلوكيات المنحرفة بشكل كبير سواء الشخصية او التنظيمية.

ب- بينت نتائج اختبار الفرضيات والتحليل وجود علاقة ارتباط وتأثير سلبية قوية وذات دلالة معنوية بين حكمة القيادة والانحراف في مكان العمل، وهذا يعني أن قادة المستشفيات الأهلية عينة الدراسة اتسمت بالحكمة في تعاملاتها مع الافراد العاملين ما اسهم في الحد من حالات الانحراف التي قد تحدث في المستشفيات الأهلية عينة الدراسة.

ج- أن حكمة القيادة في المستشفيات عينة الدراسة ومن الناحية الميدانية من شأنها أن تعدل او تعزز تأثير الأرغونوميك التنظيمي في الانحراف في مكان العمل، وهذا يعني وجود حكمة القيادة ميدانيا إلى جانب العوامل الخاصة بالأرغونوميك التنظيمي من شأنه أن يسهم في تقليل او الحد من السلوكيات المنحرفة في هذه المستشفيات بشكل اكبر من وجود عوامل الأرغونوميك التنظيمي دون حكمة القيادة. بعبارة ادق يكون الانحراف في مكان العمل اكثر في حالة وجود الأرغونوميك التنظيمي وحده فقط دون حكمة القيادة، وهذه النتائج تتطابق مع الفرضية الرئيسية الخامسة، وبذلك يمكن للباحث أن يستنتج بان ربط متغيرات ايجابية مثل (حكمة القيادة والأرغونوميك التنظيمي) مع متغير الانحراف في مكان العمل سيسهم وبشكل كبير في الحد منها.

المبحث الثاني
التوصيات والمقترحات المستقبلية

توطئة :

تقدم هذه الدراسة عدد من التوصيات المناسبة إلى إدارات المستشفيات الأهلية المبحوثة من أجل مساعدتها في معالجة الإنحرافات التي تعاني منها، على الرغم من أن التوصية التي يتم اقتراحها من قبل الباحثين لمعالجة السلوكيات السلبية لا تكون وصفاً سحرية للقضاء عليها لأنهم لا يمتلكون القدرة والإمكانات للتخلص منها ما لم تكن هنالك رغبة حقيقية من قبل الفرد بالتغيير وعلى النحو الآتي :

أولاً: التوصيات

1. ضرورة تعزيز تطبيق مبادئ الأرخونوميك التنظيمي بشكل واضح في بيئة التطبيق من قبل القائمين على المستشفيات الأهلية ويتم تحقيق ذلك من خلال الآليات الآتية:
 - أ- استحداث وحدة تنظيمية صغيرة يترأسها شخص ذو خبرة بقواعد الأرخونوميك، كما هو الحال في بقية الدول المتقدمة مهمتها رصد ومتابعة الحالات السلبية التي تحدث في أماكن العمل وبالتالي تقديم الحلول المناسبة لها.
 - ب- تدريب قادة ومدراء المستشفيات الأهلية على تطبيق مبادئ الأرخونوميك التنظيمي، ويتم ذلك من خلال تدريبها لقادة الرعاية الصحية والمديرين والمتخصصين في الجودة والسلامة لمنحهم الأدوات اللازمة لخلق ظروف عمل أفضل وأكثر أماناً.
 - ج- توفير مكاناً آمناً ومرغوباً للعمل من شأن أن يجذب ويحتفظ بالأطباء والمرضى المتميزين القادرين على تقديم أفضل رعاية لمرضاهم.
 - د- تحسين العلاقات بين الأطباء والمرضى يعود بالفائدة على الأطباء والمسؤولين والمرضى الذين يخدمونهم.
 - هـ- عمل القيادة مع الأطباء لخلق بيئة عمل أفضل، وخلق بيئة عمل آمنة ضرورية لتقديم رعاية عالية الجودة بشكل مستدام للمرضى.
 - و- اختيار القيادة القائمة على العامل البشري أي المهمة بالعنصر البشري (العاملين) لأنها تعمل على تقليل ومنع الجهود غير الضرورية.
 - ز- ملائمة نظام الرعاية الصحية للإنسان بدلاً من الإنسان في نظام الرعاية الصحية.

ح- تطوير الامكانيات للملاكات الادارية والطبية والهندسية والفنية المسؤولة عن تطبيق قواعد الصحة والسلامة المهنية من خلال عقد دورات وندوات خاصة بتطبيق قواعد علم الأرغونوميك التنظيمي.

2. نوصي بضرورة الاهتمام ببيئة العمل من خلال توفير أماكن عمل يتوفر فيها كافة العناصر الملائمة للعمل من درجة حرارة المناسبة، الإضاءة، التهوية، المناخ المناسب، ترتيب فضاءات العمل، وان تكون خالية من الاهتزازات و الضوضاء و الغبار.

3. ضرورة الاهتمام بصحة وسلامة العاملين من خلال رعاية العوامل الميكانيكية الحيوية عند القيام بإجازة الاعمال من دون تعرضهم للاضطرابات العضلية الهيكلية وهذا يتطلب عدم قيامهم بعدد من الاعمال منها : عدم رفع الاوزان الثقيلة، وعدم الوقوف او الجلوس لفترات طويلة.

4. حث إدارة المستشفيات الأهلية بضرورة الاهتمام بالعوامل التنظيمية وذلك من خلال التوزيع العادل للمهام بين زملاء العمل، منح العاملين فترات راحة كافية خلال يوم العمل، توفير عدد كافي من العاملين ، تدريب العاملين للوقاية من الامراض المهنية.

5. دعوة ادارات المستشفيات الاهتمام بالجوانب النفسية العاملين التي تقود إلى الاستعداد والتحفيز والاهتمام والرغبة بالعمل وذلك من خلال المشاركة بأخذ القرارات، والشعور بالاستقلالية عند ممارسة الاعمال، والشعور بالمكانة والأهمية عند ممارسة الاعمال، والدعم من قبل الإدارة والتخفيف من ضغوط العمل وتشجيع العلاقات الايجابية مع زملاء العمل.

6. دعوة القائمين على المستشفيات الأهلية المبحوثة بشكل خاص والمنظمات بشكل عام بضرورة اختيار ادارات وقادة تتحلي بسمة الحكمة وتستعملها كأسلوب اداري في عملها اليومي وقادرة على التعامل مع مواقف المعقدة والغامضة وذلك لأنها تعمل على خلق حالة من التوازن في تحقيق اهداف المنظمة والعاملين واصحاب المصلحة ويتم تحقيق ذلك من خلال الاليات الاتية:

أ- اهتمام المنظمات عينة الدراسة باستقطاب قادة يتمتعون بالحكمة لقيادة مستشفياتهم.

ب- بالإمكان اختيار قادة للمستشفيات المبحوثة بالاعتماد على مقياس الدراسة الحالية.

ج- تدريب قادة المستشفيات المبحوثة على ممارسة سمة الحكمة وذلك من خلال اشراكهم في دورات خاصة بتعلم الحكمة للتعامل مع مواقف الحياة المعقدة والغامضة.

7. نوصي اصحاب القرار في المستشفيات الأهلية باستقطاب الكفاءات المبدعة لإدارة المستشفيات

كونها تحتاج الى افراد يمتلكون الخبرة والمهارة والقدرات وروح التفاؤل والدعابة فضلا عن قدرتهم على اتخاذ القرارات الجريئة دون ان يتأثروا بالعاطفة والعواطف .

8. تشجيع اصحاب القرار بضرورة اختيار مدراء للمستشفيات الأهلية يمتلكون القدرة على خلق

اجواء ايجابية في مواقف العمل ويتعامل بايجابية مع الآخرين في العمل.

9. حث ادارات المستشفيات المبحوثة بالعمل الجاد من اجل الحد من ممارسة العاملين للسلوكيات المنحرفة في مكان العمل وذلك من خلال الاليات الاتية:

- أ- بالإمكان الاعتماد على هذه الاطروحة وذلك من خلال دراسة أسباب الإنحراف الواردة فيها.
- ب- اجراء استطلاع بين العاملين في هذه المستشفيات كل ستة اشهر من خلال طرح أسئلة تتعلق بالأسباب التي تجعلهم يمارسون سلوكيات منحرفة.
- ج- تنمية الاحساس بالانتماء للمستشفى وان يدرك الافراد العاملين أن سمعة المستشفى هي محصلة لسلوكياتهم الوظيفية لذلك فأن عدم ممارستهم لهذه السلوكيات في المستشفى سيسهم مع الإدارة في بناء سمعة جيدة للمستشفى.
- د- التعامل مع كافة العاملين بعدالة وموضوعية فالتحيز بين العاملين يخلق اجواء مشحونة بالسلبية وكرهية تقودهم إلى ممارسة هذا النوع من السلوك.
- هـ- عقد دورات تنموية توضح الاثار الاجتماعية والاخلاقية السلبية التي تحدثها هذه السلوكيات في حالة ممارستها في أماكن العمل.

10. توجيه ادارات المستشفيات الأهلية بالعمل على تغيير المواقف السلبية التي يبنيها العاملون تجاه مدرائهم وزملائهم في العمل من خلال خلق علاقات اجتماعية تؤدي إلى ابتعادهم عن ممارسة السلوكيات المنحرفة، فضلا عن تحسين بيئة العمل.

11. دعوة ادارات المستشفيات الأهلية بالسعي إلى جعل العاملين مستعدين نفسياً لتجنب السلوك المنحرف في بيئة العمل وان تتخذ الإدارة إجراءات رادعة لمثل هذه الأفعال في المستقبل في حال وقوعها. ويتم ذلك من خلال توعية الافراد العاملين بآثار ونتائج السلوكيات المنحرفة كونها لا تؤثر على المستشفى فحسب بل على العاملين انفسهم.

ثانيا : المقترحات المستقبلية

من أجل أن يستمر البحث العلمي من المهم أن تقدم الدراسات عدد من المقترحات من أجل يسترشد بها الباحثين في المستقبل في دراسة الظواهر التنظيمية، وكذلك استكشاف ادوار ووظائف متغيرات هذه الدراسة عند ربطها مع متغيرات ومواضيع اخرى، لذلك تم وضع عدد من المقترحات التي من الممكن عدها بوابة للدخول في مجالات بحثية اخرى تمثل الامتداد لهذه الدراسة، وكما يأتي :

- 1- دراسة حكمة القيادة والإنحراف في مكان العمل والأرغونوميك التنظيمي من خلال تبني مقاييس اخرى غير المقاييس التي تم اعتمادها في هذه الدراسة، لمعرفة مدى اهميتها وتأثيرها في بقية

-
- المتغيرات، وكذلك دراستها في بيئات تطبيق اخرى كالقطاعات التعليمية والصناعية على سبيل المثال (المدارس، الجامعات، المصارف) وغيرها.
- 2- الحكمة التنظيمية واثرها في الإنحراف في مكان العمل الدور المعدل للمناخ الاخلاقي.
- 3- دراسة الدور التفاعلي للقيادة الابوية في العلاقة بين الأرغونوميك التنظيمي والحد من النبذ في مكان العمل.
- 4- حكمة القيادة واثرها في الالتزام التنظيمي الدور الوسيط للرضا الوظيفي.
- 5- الدور المعدل لحكمة القيادة في العلاقة بين سلوكيات القيادة الاصلية واداء العمل الفردي.

المصادر

المصادر

أولاً : القرآن الكريم

ثانياً : المصادر العربية

أ. الكتب

1. الربيعي، سجاد عبد الحليم. (2017). "الإدارة ونظام الحكم في عهد الإمام علي (عليه السلام) لمالك الأشتر(رضوان الله عليه) دراسة تحليلية" ، ط1، كربلاء، العراق: العتبة الحسينية المقدسة، مؤسسة علوم نهج البلاغة.
2. الزامل، صالح نهير؛ محسن؛ زينب مهدي. (2018). "الأرغونوميا : بين ضرورات التحديد ومجالات التطبيق". كتاب أعمال المؤتمر الدولي : الأرغونوميا التربوية / طرابلس – لبنان.
3. السريحي، حسن؛ حافظ، عبد الرشيد؛ الضرمان، فالح عبد الله؛ ال غالب، ليلي؛ السعيد، صالح؛ يوسف، عواطف امين. (2008). " التفكير والبحث العلمي " ، مركز النشر العلمي، المملكة العربية السعودية.
4. الموسوي، محسن باقر. (1998). الإدارة والنظام الإداري عند الإمام علي ، ط1، مركز الغدير، بيروت – لبنان.

ب. الرسائل والاطاريح

5. الاسدي، محمد صالح مهدي. (2019). " الطقوس في مكان العمل وتأثيرها التفاعلي في العلاقة بين حكمة القيادة والعافية التنظيمية لتحقيق منظمات سياحية مستدامة دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد". (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة الكوفة، العراق.
6. الخفاجي، ابتسام سرحان صيهود. (2022). " النميمة في مكان العمل كمتغير تفاعلي للعلاقة بين نرجسية القيادة والتسويق الوظيفي من خلال الدور الوسيط للنمذ في مكان العمل" دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة . (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة كربلاء ، العراق.
7. العبيدي، إسلام يوسف شيب. (2010). " الهندسة البشرية وأثرها في متطلبات إقامة مواصفة إدارة الصحة والسلامة المهنية : دراسة ميدانية في معمل الألبسة الولادية في الموصل". (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
8. المهداوي، حسين علي محمد، (2021). إمكانية تطبيق قواعد الهندسة البشرية في تحسين جودة حياة العمل ، دراسة تحليلية في دائرة صحة بابل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق.
9. ريمة، خاوي. (2017). "مقاربة الأرغونوميا التصميمية في تفسير حوادث العمل :دراسة ميدانية بمؤسسة اكرم لصناعة البلط ببرهوم –المسلة" - (رسالة ماجستير منشورة)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
10. عبد الرحمن، فؤاد يوسف. (2010). " تأثير تقانة المعلومات في بعدي تصميم العمل والهندسة البشرية". (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
11. عوجان، ديمة منقال عيد. (2019). "أثر الهندسة البشرية على الطاقة التنظيمي الدور الوسيط لاستراتيجية الاستغراق - دراسة حالة في شركة مياه العقبة في الاردن". (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

المصادر

12. محروس، سجي رياض عباس. (2011). "تأثير استخدام قواعد الهندسة البشرية كفاءة العمليات لصناعية ، دراسة استطلاعية الشركة العامة للصناعات الجلدية – معمل الاحذية الرجالية، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
13. محمود، شيلان فاضل، (2013). دور بعض عوامل الهندسة البشرية في الاستغراق الوظيفي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة اسياسيل للاتصالات، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، العراق.

ج. البحوث والدوريات

14. الزوبعي، ضياء حسين عبيد (2006). " الحكمة والتعليل بها عند الاصوليين ". مجلة كلية التربية للبنات، جامعة بغداد، المجلد (17) 1 ، 2006 : ص176-163.
15. السمان، نائر أحمد سعدون؛ السماك، بشار عز الدين سعيد. (2012). متطلبات الهندسة البشرية وفق فلسفة التصنيع الرشيق : دراسة استطلاعية في ورش الشركة الوطنية لصناعة الاثاث المنزلي في محافظة نينوى. مجلة تنمية الرافدين، مج. 34، ع. 108، ص. 9-29.
16. العامري، عامر عبد اللطيف و توماس، سيتا ستراك . (2012). اثر الهندسة البشرية في خفض الكلفة ورفع الانتاجية دراسة في المعهد الطبي التقني/المنصور. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، المجلد، العدد(29)، 339-367.
17. العبيدي، عفران ابراهيم خليل (2015). الحكمة وعلاقتها بالسعادة النفسية لدى عينة من طلبة جامعة بغداد ، المجلة العربية لتطوير التفوق المجلد السادس العدد (10) ، 181-201.
18. العبيدي، فائق مشعل قدوري و عبد ،ثائر بدر. (2019). توظيف عوامل الهندسة البشرية مدخلا لتطوير المقدرات الجوهرية : دراسة تحليلية للوحدات التشخيصية و العلاجية في عدد من مستشفيات صلاح الدين. مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، مج. 15، ع. 48، ج. 2، ص. 138-162.
19. العطوي، عامر حسين، (2011). "العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثنى". مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 7، العدد 21، الصفحات 167-187.
20. بهجت، مجاهد مصطفى ؛حميد، عفاف عبد الغفور؛ كمارا ،محمد موسى. (2020). "التكامل بين الحكمة والعلوم النظرية والتطبيقية " رؤيا مقترحة في التطعيم الجامعي ". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 28 ، العدد 2 ، الصفحات 530-550.
21. جابر ، منار محمد. (2019). " الإبداع التنظيمي بمدارس التربية الخاصة المصرية في ضوء الإرجنوميكس: تصور مقترح ، المجلة التربوية : كلية التربية ، جامعة سوهاج ، العدد (64) اغسطس، 595-696.
22. سليمان، صبرينة. (2021). " مداخل الارغونوميا للدراسات البيئية ". مجلة افاق للعلوم، المجلد6، العدد(3).
23. مبارك، بوحفص (2012). "الأرغونوميا في البلدان السائرة في طريق النمو: الجزائر نموذجا ". فعاليات الملتقى الدولي حول الأرغونوميا ودورها في الوقاية والتنمية، مخبر الوقاية والأرغونوميا جامعة الجزائر -29-30 فبراير.
24. محمد، مقداد. (2012). " الأرغونوميا في البلدان النامية صناعيا: الحاجة إليها ومعوقات تطبيقها ". فعاليات الملتقى الدولي حول الأرغونوميا ودورها في الوقاية والتنمية، مخبر الوقاية والأرغونوميا، المجلد6، العدد(1) ص، 11-30.

25. محمود، أسامة احمد حاسنين ومحمد، عبد الناصر طه ابراهيم (2018). " تحليل العلاقة بين الاشراف المسييء وانحراف في مكان العمل" المجلة العلمية - كلية التجارة - جامعة أسيوط، العدد الخامس والستون - ديسمبر.

26. ناصر الدين ، يعقوب عادل (2013)، 'مفهوم الحكمة وأبعادها شرعا ووضعها'، عمان : ص 1-35 .

د- شبكة الانترنت

27. الجراح، حيدر (2015). "الانحراف" شبكة النبا. <https://annabaa.org/arabic/ethics/968>.

ثالثاً: المصادر الانكليزية

A: Books

28. Agwa, A. M. F. (2018). Workplace deviance behaviors. Intech Open, 25–38. <https://doi.org/10.5772/intechopen.75941>.
29. Bennett, R. J., Marasi, S., & Locklear, L. (2018). Workplace deviance. In Oxford research encyclopedia of business and management: 1-25. New York: Oxford University Press.
30. Brugman, G. (2006). "Wisdom and aging". In J. E. Birren, K. W. Schaie, & R. P. Abeles (Eds.), Handbook of the psychology of aging (6th ed., 445–476). San Diego, CA: Academic Press.
31. Dul, J., & Weerdmeester, B. (2008). "Ergonomics for beginners: a quick reference guide." Third Edition, Edition 3rd Edition, Location. Boca Raton London New York.
32. Ferrari, M., & Weststrate, N. M. (2013). The scientific study of personal wisdom. In The scientific study of personal wisdom: From contemplative traditions to neuroscience (pp. 325-341). Dordrecht: Springer Netherlands.
33. Giacalone, R. A., & Greenberg, J. (Eds.). (1997). "Antisocial behavior in organizations". Thousand Oaks, CA: SAGE.
34. Hair, J. F; Black, W. C; Babin, B. J; Anderson, R. E & Tatham, R., (2014) " Multivariate Data Analysis " , 7th edition., Pearson Education Limited. United States of America.
35. Jelavic, S. R. (2021). "antecedents of deviant Workplace behavior: a general framework". Economic and Social Development: Book of Proceedings, pp. 32-45. 64th International Scientific Conference on Economic and Social Development – Online Conference, 22 January.
36. Karelitz, T. M., Jarvin, L., & Sternberg, R. J. (2010). The meaning of wisdom and its development throughout life. In R. M. Lerner & W. F. Overton (Eds.), The handbook of life-span development, Vol. 1, cognition, biology, and methods (pp. 837–881). Hoboken, NJ: Wiley.

37. Khanal, R., & Sanjog, J. (2021). *Integrated Supply Chain Problems and Organizational Ergonomics: An Insight.* In Ergonomics for Improved Productivity: Proceedings of HWWE 2017 (pp. 199-204). Springer Singapore.
38. Koh, Eunsook T. & Owen, Willis L., (2000), "*Introduction To Nutrition And Health Research*". Boston: Kluwer Academic.
39. Lee, E. E., and Jeste, D. V. (2019). "*Neurobiology of wisdom,*" in The Cambridge handbook of wisdom, eds R. J. Sternberg and J. Glück (Cambridge: Cambridge University Press.), 69–94.
40. Martin, P. R., Cheung, F. M., Knowles, M. C., Kyrios, M., Littlefield, L., Overmier, J. B., & Prieto, J. M. (2011). *IAAP handbook of applied psychology.* Wiley-Blackwell, West Sussex.
41. Sackett, P. R., & DeVore, C. J. (2001). "*Counterproductive behaviors at work*". In. N. Anderson, DS Ones, HK Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.). Handbook of industrial, work and organizational psychology ,pp. 145-164.
42. Şahin, i., & top, n. (2021). "*rgonomic risk değerlendirmesi için dijital insan modellerin kullanimi.*" By iksad publishing house. Ankara / Turkey.
43. Salvendy, G. (Ed.). (2012). *Handbook of human factors and ergonomics.* John Wiley & Sons.
44. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). "*Research methods for business students*". 5th ed, Prentice Hall , England :Pearson Education Limited .
45. Singh, Y. (2020). "*Workplace deviance: A conceptual framework.*" In Analyzing workplace deviance in modern organizations (pp. 1-22). IGI Global. Stewart, S. M., Bing, M. N., Davison, H. K., Woehr, D. J., & McIntyre, M. D. (2009)
46. Sternberg, R. J. (2019). *Why people often prefer wise guys to guys who are wise: An augmented balance theory of the production and reception of wisdom.* In Sternberg, R. J. & Glück, J. (Eds.), The Cambridge handbook of wisdom (pp. 162–181). Cambridge: Cambridge University Press.
47. Štiglic, G., Budler, L. C., & Watson, R. (2023). *15 Running a confirmatory factor analysis in R: a step-by-step tutorial.* Innovative Nursing Care: Education and Research, 207.
48. Yeşiltaş, M., & Gürlek, M. (2020). "*Understanding the nature of deviant workplace behaviors.*" In *Organizational behavior challenges in the tourism industry* (pp. 305-326). IGI Global.
49. Zacher, H., & Kunzmann, U. (2019). *Wisdom in the workplace.* In R. Sternberg, H. Nusbaum, & J. Glück (Eds.), Applying wisdom to contemporary world problems (pp. 255- 292). Palgrave Macmillan.

B: Thesis & Dissertation

50. Babin, S. E. (2013). "Color theory: The effects of color in medical environments." Bachelor of Science in Interior Design The University of Southern Mississippi The Aquila Digital Community.
51. Berlin, C. (2011). "Ergonomics infrastructure: an organizational roadmap to improved production ergonomics." Chalmers Tekniska Hogskola .(Sweden). Thesis For The Degree Of Doctor Of Philosophy.
52. Carvalho, C. S. C. (2016). "Integrating Ergonomics with Lean Six Sigma on a meal solutions industrial kitchen" (Doctoral dissertation).
53. Chin, S. P., Chang, Y. W., Wong, D. F. K., Khor, C. P., & Low, S. Y. (2019). "Determinants of workplace deviance among manufacturing employee in Malaysia" (Doctoral dissertation, UTAR).
54. Engelhardt, P. F. (2016). "Leader wisdom, age, and competency in perceived hostile workplaces: A regression approach" (Doctoral dissertation, Capella University).
55. Färm, F., & Roos, E. (2016). "Ergonomic Improvements: A Case Study in the Production of Red Dot Sights." (Master's thesis, Luleå University of Technology).
56. Govindji, R. (2014). "The role of wisdom in organisational leadership". (Doctoral dissertation, Aston University).
57. Govindji, R. (2015). The role of wisdom in organisational leadership (Doctoral dissertation, Aston University).
58. Hurley, K. (2010). Statistical Power in Ergonomic Intervention Studies (Master's thesis, University of Waterloo).
59. Ibnu Khaldoon, A. Z. (2015). "Workplace deviant behaviour: Study on bank employees in Klang Valley, Malaysia" (Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia).
60. kingsley, a. (2012). "the impact of office ergonomics on employee performance; a case study of the 185rgon national petroleum corporation (gnpc)." A thesis submitted to the institute of distance learning, 185rgon 185rgonom university of science and technology in partial fulfillment of the requirements for the degree of ,commonwealth executive masters of business administration.
61. Mitchell, L. (2016). "An exploration of wisdom in mid-to older-aged adults: An Australian context." A thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy at The University of Queensland School of Psychology.
62. Naz, F. (2020). "Impact of Cronyism on Deviant Workplace Behavior and Employee Creativity: Mediating Role of Moral Disengagement and Moderating Role of Power Distance (Doctoral dissertation)", Capital University.

63. Powell, N. (2013). "Responding to abusive supervision: Opposing arguments for the role of social class in predicting workplace deviance." (Unpublished master's thesis). University of Waterloo, Ontario, Canada.
64. Rogojan, P. T. (2009). "Deviant Workplace Behavior in Organizations: Antecedents, Influences and Remedies." Austria: University Wein.
65. Smith, M. C. (2012). "The relationships among cognitive, spiritual, and wisdom development in adults." doctoral dissertation .Cleveland State University.
66. Weixu, D. I. N. G. (2020). "A Study of Nonaka's Wise Leader Practices and an Image of Leadership from the Perspective of Subordinates," to Promote Management Innovation Performance via Stimulating Employee's Knowledge Sharing Aspiration (Doctoral dissertation, Doctoral Thesis, Ritsumeikan University).
67. Yang, L. (2019). "Ergonomic risk assessment and intervention through smart workwear systems" (Doctoral dissertation, Karolinska Institutet (Sweden).

C: Journals

68. Abiona, B. G., Adesanya, D. A., Oyekanmi, S. T., & Ajayi, M. T. (2021). "Deviant Behavior of Employees and Job Performance-Evidence From Selected Agricultural Research Institutes in Nigeria." Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 69(2), 241-249.
69. Abubakar, H. S., Abdul-Qadir, A. B., & Yauri, H. Y. (2021). "Effect of Business Ethics on Work Place Deviant Behavior in the Food and Beverages Company in Kaduna Metropolis." Gusau International Journal of Management and Social Sciences, Federal University, Gusau, Vol.4 No. 1, 14-29.
70. Adams, A. (2007). "Developing leadership wisdom." International Journal of Leadership in Public Services. Vol. 3 Iss 2 , 39 – 50.
71. Adekanmbi, F. P., & Ukpere, W. I. (2019). "The Relationship between Work Stress and Workplace Deviant Behaviours in the Nigerian Banking Industry." Journal of Reviews on Global Economics, 8, 1190-1202.
72. Adekanmbi, F.P., & Ukpere, W.I., (2021). "Organizational-factors-and-employee-behaviors-within-the-public-sector". International Journal of Psychosocial Rehabilitation, Vol. 25, Issue 03, 505-519.
73. Adler, N. J., & Delbecq, A. L. (2018). "Twenty-first century leadership: A return to beauty." Journal of Management Inquiry, 27(2), 119-137.
74. Ahmad, A. R., Salleh, M. J., Awang, M. M., & Mohamad, N. A. (2013). "Investigating Best Practice and Effectiveness of Leadership Wisdom among Principals of Excellent Secondary School Malaysia: Perceptions of Senior Assistants." International Education Studies, Vol. 6, No. 8; 38-46.

75. Ahmad, A., & Omar, Z. (2013). "Abusive supervision and deviant workplace behavior: The mediating role of work-family conflict." The Journal of Human Resource and Adult Learning, 9(2), 124.
76. Ahmad, A., & Omar, Z. (2014). "Reducing deviant behavior through workplace spirituality and job satisfaction." Asian Social Science, 10(19), 107-112.
77. Ahmad, H., & Halim, H. (2017). Determining sample size for research activities. Selangor Business Review, 20-34.
78. Ahmad, Z., Ahmad, J., Farhan, M., & Tahir, A. (2019). "Workplace deviance behavior: Role of psychological empowerment and transformational leadership". Journal of Business and Management, Vol. 21 No 12, 1-11.
79. Ahmed, I., & Shaukat, M. Z. (2018). "Computer users' ergonomics and quality of life—evidence from a developing country." International Journal of Injury Control and Safety Promotion, 25(2), 1-8.
80. Akanni, A. A., Omisile, I., & Oduaran, C. A. (2018). "Workplace deviant behaviour among public sector employees: The roles of perceived religiosity and job status." European review of applied sociology, 11(17), 44-51.
81. Akgün, a. E., & kirçovali, S. Y. (2015). "Organizational wisdom and its impact on firm innovation and performance." Doğuş Üniversitesi Dergisi, 16(2), 193-202.
82. Aksu, A. (2016). "Organizational deviance and multi-factor leadership." Educational Research and Reviews, 11(8), 589-597.
83. Aksüt, g., tamer, e. R. E. N., & tüfekçi, m. (2020). "Ergonomik risk faktörlerinin siniflandırılması: bir literatür taraması." Ergonomi, 3(3), 169-192.
84. Al Samaan, T. A. S., & Alobaidi, I. Y. S. (2013). Applying Ergonomics In Boys Clothing Factory In Mosul. Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences, 9(28).
85. Aldwin, C. M. (2009). "Gender and wisdom: A brief overview." Research in Human Development, 6(1), 1-8.
86. Aldwin, C. M., & Levenson, M. R. (2019). "The Practical Applications of Self-Transcendent Wisdom." In Applying Wisdom to Contemporary World Problems (293-307). Palgrave Macmillan, Cham.
87. Aleksić, A., Načinović Braje, I., & Rašić Jelavić, S. (2019). "Creating sustainable work environments by developing cultures that diminish deviance." Sustainability, 11(24), 7031.
88. alhasnawi, h. H., & abbas, a. A. (2021). "Narcissistic Leadership and Workplace Deviance: A Moderated Mediation Model of Organizational Aggression and Workplace Hostility." Organizacija .Vol 54(4) , 334-349.
89. Alias, M., Rasdi, R. M., Ismail, M., & Samah, B. A. (2013). "Predictors of workplace deviant behaviour: HRD agenda for Malaysian support personnel." European Journal of Training and Development. Vol. 37 No. 2, 161-182.
90. Alribi, M. A., & Shraideh, M. K. (2021). "Relationship between Moral Intelligence and Wisdom in a Sample of Students in Umm Al-Oura University in"

- light of Some Variables"**. Journal of Educational and Psychological Sciences , 5 (29) , 39 – 64.
91. Appelbaum S, Deguire K, Lay M, (2005), **"The relationship of ethical climate to deviant workplace behaviour"**, Corporate Governance: The international journal of business in society, Vol. 5 NO. 4, 43 – 55.
92. Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D., & Matousek, A. (2007). **"Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions"**. Corporate Governance: The international journal of business in society. Vol. 7 No. 5, 576-598.
93. Appel-Meulenbroek, H. A. J. A., Steps, S. I., Wenmaekers, R. H. C., & Arentze, T. A. (2021). **"Coping strategies and perceived productivity in open-plan offices with noise problems."**Journal of Managerial Psychology, 36(4),400-414.
94. Ardelt, M. (1997). **"Wisdom and life satisfaction in old age."** *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 52(1), 15-27.
95. Ardelt, M. (2003). **"Empirical assessment of a three-dimensional wisdom scale."** *Research on aging*, 25(3), 275-324.
96. Ardelt, M. (2004a). **"Wisdom as expert knowledge system: A critical review of a contemporary operationalization of an ancient concept."** *Human development*, 47(5), 257-285.
97. Ardelt, M. (2004b). **"Where can wisdom be found?: A reply to the commentaries by Baltes and Kunzmann, Sternberg."** *Human Development*, Sep/Oct, 47, 5, pp.304-314.
98. Ardelt, M. (2009). **"How similar are wise men and women? A comparison across two age cohorts."** *Research in Human Development*, 6(1), 9-26.
99. Ardelt, M. (2011). **"The measurement of wisdom: A commentary on Taylor, Bates, and Webster's comparison of the SAWS and 3D-WS."** *Experimental aging research*, 37(2), 241-255.
100. Ardelt, M., & Jeste, D. V. (2018). **"Wisdom and hard times: The ameliorating effect of wisdom on the negative association between adverse life events and well-being."** *The Journals of Gerontology: Series B*, 73(8), 1374-1383.
101. Ardelt, M., & Sharma, B. (2021). **"Linking Wise Organizations to Wise Leadership, Job satisfaction, and Well-Being."** *Frontiers in Communication*, November, Volume 6, 1-23.
102. Arthur, J. B. (2011). **"Do HR system characteristics affect the frequency of interpersonal deviance in organizations?"** The role of team autonomy and internal labor market practices. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 50(1), 30-56.
103. Aryati, A. S., Sudiro, A., Hadiwidjaja, D., & Noermijati, N. (2018). **"The influence of ethical leadership to deviant workplace behavior mediated by ethical climate and organizational commitment."** *International Journal of Law and Management*, 60(2), 233-249.
104. Asiyai, R. I. (2019). **"Deviant behaviour in secondary school and its impact on students' learning."** *Journal of educational and social research*, 9(3), 170 -177.

105. Astuti, r. J., maryati, t., & harsono, m. (2020). **"The effect of workplace spirituality on workplace deviant behavior and employee performance: The role of job satisfaction."** *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(12), 1017-1026.
106. Atan, T. (2014) . **"Leadership, change and wisdom."** *Journal of Business Administration and Education*, 5(2), 158-170.
107. Aydinay, M., Cakici, A., & Cakici, A. C. (2021). **"The effect of destructive leadership on self-efficacy and counterproductive work behaviors: A research on service sector employees in Mersin, Turkey."** *Journal of Global Business Insights*, 6(2), 186-206.
108. Azim, A. M. M., Hassan, M. S., Zaid, D. S., & Daud, M. A. (2020). **"The influence of supervisor support, organizational trust on Workplace deviant behavior: do psychological contract matter?."** *international journal of academic research in business and social sciences*, Vol. 10, No. 2, 116- 132.
109. Balogun, A. G. (2017). **"Emotional intelligence as a moderator between perceived organisational injustice and organisational deviance among public sector employees"**. *International Journal of Management Practice*, 10 (2), 175-188.
110. Baltes, P. B., & Kunzmann, U. (2004). **"The two faces of wisdom: Wisdom as a general theory of knowledge and judgment about excellence in mind and virtue vs. wisdom as everyday realization in people and products."** *Human Development*, 47(5), 290-299.
111. Baharom, M. N., Sharfuddin, M. D.K. B., & Iqbal, J. (2017). **"Impact of Transformational Leadership on Deviant Workplace Behavior in Pakistani Public Organizations"**. *American Based Research Journal*. Vol-6-Issue-8 Aug, 49-61.
112. Bangen, K. J., Meeks, T. W., & Jeste, D. V. (2013). **"Defining and assessing wisdom: a review of the literature."** *The American journal of geriatric psychiatry : official journal of the American Association for Geriatric Psychiatry*, 21(12), 1–16.
113. Baran, M., & Sypniewska, B. (2020). **"The impact of management methods on employee engagement"**. *Sustainability*, 12(1), 426.
114. Bassett, C. L. (2011). **"Understanding and teaching practical wisdom."** *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2011(131), 35-44.
115. Bau, L., Farias, J. P., Buso, S. A., & Marcon Passero, C. R. (2012a). **"Organizational ergonomics of occupational health methods and processes in a Brazilian oil refinery."** *Work*, 41(Supplement 1), 2817-2821.
116. Bennett, R., & Marasi, S. (2015). **"Workplace Deviance."** *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, Second Edition , Volume 25, 722–726.
117. Bennett, R.J. and Robinson, S.L. (2000), **"Development of a measure of workplace deviance"**, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85 No. 3, 349-360.
118. Bergsma, A., & Ardelt, M. (2012). **"Self-reported wisdom and happiness: An empirical investigation."** *Journal of Happiness Studies*, 13(3), 481-499.

119. Bierly, P. E., Kessler, E. H., & Christensen, E. W. (2000). **"Organizational learning, knowledge and wisdom."** Journal of organizational change management. Vol. 13 No. 6, 595-618.
120. Biloslavo, R. (2013). **"Mindfulness, wisdom and leadership."** Purushartha-A journal of Management, Ethics and Spirituality, 6(1), 43-57.
121. Boatca, M. E., & Cirjaliu, B. (2015). **"A proposed approach for an efficient ergonomics intervention in organizations."** Procedia Economics and Finance, 23, 54-62.
122. Bon, A.T. & Shire, A.M. (2022). **"Review of Conservation of Resources Theory in Job Demands and Resources Model."** International Journal of Global Optimization and Its Application, 1(4), 236-248.
123. Bordia, P., Restubog, S. L. D., & Tang, R. L. (2008). **"When employees strike back: investigating mediating mechanisms between psychological contract breach and workplace deviance."** Journal of Applied psychology, 93(5), 1104-1117.
124. Bostanli, L., & Habisch, A. (2023). **"Narratives as a Tool for Practically Wise Leadership: A Comprehensive Model."** Humanistic Management Journal, 8(1), 113-142.
125. Bowles, H. R., & Gelfand, M. (2010). **"Status and the evaluation of workplace deviance"**. Psychological Science, 21(1), 49-54 .
126. Braje, I.N., Aleksić, A., & Rašić Jelavić, S. (2020). **"Blame it on individual or organization environment: what predicts workplace deviance more?."** Social Sciences, 9(6), 99 .1-12.
127. Broday, E. E. (2020). **"Participatory Ergonomics in the context of Industry 4.0: a literature review."** Theoretical Issues in Ergonomics Science, 22(2), 1-14.
128. Brown, S. C., & Greene, J. A. (2006). **"The wisdom development scale: Translating the conceptual to the concrete."** Journal of College Student Development, 47(1), 1-19.
129. Brown, T. A., & Moore, M. T. (2012). **"Confirmatory factor analysis."** Handbook of structural equation modeling, 361, 379.
130. Brugman, G. (2006). **"Wisdom and aging."** In J. E. Birren, K. W. Schaie & R. P. Abeles (Eds.), Handbook of the psychology of aging (6th ed., 445–476). San Diego, CA: Academic Press.
131. Çelebi, E. S. (2018). **"Ergonomic iyileştirmenin çalışan psikolojisi ve verimliliğe etkisi: elektrikli ev aletleri üreticisinde bir araştırma"**. Journal of life economics. vol:5, issue: 1. 83-94.
132. Çetinkaya, f., & Baykent, g. (2017). **"İşyeri çalışma ortamı koşullarının ergonomik yönden incelenmesi (örnek: şekerleme firması)"**. Uşak üniversitesi fen ve doğa bilimleri dergisi, 1(1), 15-31.
133. Çeven, S., & Özer, K. (2013). **"Büro ergonomisinin çalışma psikolojisi ve iş verimine etkisi."** Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13(1), 61-70.

134. Charles, A. T. (2014). "The effect of workplace deviance behaviour on employee performance". Marketing Management ,Elixir Marketing Mgmt, 22559-22563.
135. Chen, C.-C., Chen, M. Y., & Liu, Y.-C. (2013). "Negative affectivity and workplace deviance: The moderating role of ethical climate". International Journal of Human Resource Management, 24(15), 2894–2910.
136. Chen, H. B., Chen, Y. F., & Tang, W. Q. (2020). "Exploring the Structure of Wisdom in Chinese Culture." International Conference on Education and Social Development.176-180.
137. Chen, L. L., Fah, B. C. Y., & Jin, T. C. (2016). "Perceived organizational support and workplace deviance in the voluntary sector." Procedia Economics and Finance, 35, 468-475.
138. Choi, N. G., & Landeros, C. (2011)."Wisdom from life's challenges: Qualitative interviews with low-and moderate-income older adults who were nominated as being wise". Journal of Gerontological Social Work, 54(6), 592-614.
139. Christian, M., & Ellis, A. (2011). "Examining the effects of sleep deprivation on workplace deviance: A self-regulatory perspective". Academy of Management Journal, 54(5), 913–934
140. Claire E. Greaves Hannes Zacher Bernard McKenna David Rooney , (2014), "Wisdom and narcissism as predictors of transformational leadership ", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 35 Iss 4 ,335 – 358 .
141. Zoellner, T., & Maercker, A. (2006). "Posttraumatic growth in clinical psychology—A critical review and introduction of a two component model." Clinical psychology review, 26(5), 626-653.
142. Cohen, J. (2011). "The role of forensic organizational ergonomics." Ergonomics in Design, 19(1), 29-32.
143. Coluci, M. Z. O., & Alexandre, N. M. C. (2014). "Psychometric properties evaluation of a new ergonomics-related job factors questionnaire developed for nursing workers." Applied ergonomics, 45(6), 1588-1596.
144. Coluci, M. Z., Alexandre, N. M., & Rosecrance, J. (2009). "Reliability and validity of an ergonomics-related Job Factors Questionnaire." International Journal of Industrial Ergonomics, 39(6), 995-1001.
145. Cowan, D. A. (2008). "Profound simplicity of leadership wisdom: exemplary insight from Miami Nation Chief Floyd Leonard." International Journal of Leadership Studies, 4(1), 51-81.
146. D'Silva, J. L., Bachok, A., & Zawawi, D. (2020). "Factors Affecting Deviant Behaviour At Workplace Among Young Public Sector Employees." International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 10(15), 176–188.
147. Dacholfany, M. I., Saifi, I. L., & Sulaiman, S. (2022). "Connectivism and constructivism approaches to social learning theory." International Journal of Education, Vocational and Social Science, 1(01), 1-19.
148. De Clercq, D., Haq, I. U., & Azeem, M. U. (2019). "Perceived contract violation and job satisfaction: buffering roles of emotion regulation skills and

- work-related self-efficacy." International Journal of Organizational Analysis, Vol. 28 No. 2, 383-398.
149. De Oliveira, M. A., Possamai, O., & Dalla Valentina, L. V. O. (2013). "The Reorganization by Processes and its Effect on the Organizational, Physical and Cognitive Ergonomics: A Case Study." *Ind Eng Manage*, 2(3), 1-8.
150. Di Stefano, G., Scrima, F., & Parry, E. (2019). "The effect of organizational culture on deviant behaviors in the workplace". The International Journal of Human Resource Management, 30(17), pp. 1-39.
151. Dianat, I., Vahedi, A., & Dehnavi, S. (2016). "Association between objective and subjective assessments of environmental ergonomic factors in manufacturing plants." International Journal of Industrial Ergonomics, 54, 26-31.
152. Doğru, g., & çakir, ö. (2015). "Reklam ajanlarında çalışanların motivasyonunu etkileyen ergonomik faktörler üzerine betimsel bir inceleme." Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi, 3(3), 615-621.
153. Dora, M. T. H., & Azim, A. M. M. (2019). "Organizational Justice and Workplace Deviance Behavior: Psychological Capital as Mediator". American International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 5 No 2, 35-45.
154. Dul, J. (2003). "The Strategic Value of Ergonomics for Companies." Applied Ergonomics, 40(4), 1-5.
155. Dul, J., & Neumann, W. P. (2009). "Ergonomics contributions to company strategies." *Applied ergonomics*, 40(4), 745-752.
156. Dumazert, J.P., Plane, J. M. (2012). "Negative Deviant Behaviors in the Workplace: Causes and Impacts to Co-workers and Human Relations." *Revue de gestion des ressources humaines* 4 (N° 86), p. 52-63.
157. Dunlop, P. D., Lee, K. (2004), "Workplace Deviance, Organizational Citizenship Behavior, and Business Unit Performance: The Bad Apples Do Spoil the Whole Barrel", *Journal of Organizational Behavior*, 25(1): 67-80.
158. Duran, C., Boz, D. ve Akbaş, M. (2019). "İşyeri Ergonomisi ile İş Performansı İlişkisi, İktisadi Kalkınma ve Sosyal Araştırmalar Derneği", Uluslararası 30 Ağustos Bilimsel Araştırmalar Sempozyumu.
159. Edgelow, M., Scholefield, E., McPherson, M., Legassick, K., & Novacosky, J. (2022). "Organizational factors and their impact on mental health in public safety organizations." *International journal of environmental research and public health*, 19(21), 13993.
160. Ehrensberger-Dow, M., Heeb, A. H., Massey, G., Meidert, U., Neumann, S., & Becker, H. (2016). "An international survey of the ergonomics of professional translation. ILCEA." *Revue de l'Institut des langues et cultures d'Europe, Amérique, Afrique, Asie et Australie*, (27).
161. Ekmekçi, A. K., Teraman, S. B. S., & Acar, P. (2014). "Wisdom and management: a conceptual study on wisdom management". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1199-1204.

162. Elbaz, A. M., & Haddoud, M. Y. (2017). "The role of wisdom leadership in increasing job performance: Evidence from the Egyptian tourism sector." *Tourism management*, 63, 66-76.
163. Eliyana, A., & Sridadi, A. (2020). "Workplace spirituality and job satisfaction toward job performance: The mediation role of workplace deviant behavior and workplace passion." *Management Science Letters*, 10(11), 2507-2520.
164. Etezadi, S., & Pushkar, D. (2013). "Why are wise people happier? An explanatory model of wisdom and emotional well-being in older adults." *Journal of happiness studies*, 14(3), 929-950.
165. Fadilah, L. F. Z. (2016). "Wisdom: The Development Across Life Span." Asean Conference. 2nd Psychology & Humanity
166. Faez, E., Zakerian, S. A., Azam, K., Hancock, K., & Rosecrance, J. (2021). "An Assessment of Ergonomics Climate and Its Association with Self-Reported Pain, Organizational Performance and Employee Well-Being." *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 1-17.
167. Fagbenro, D. A., & Olasupo, M. O. (2020). "Quality of Family Life and Workplace Deviant Behaviour with Perceived Competence as a Mediator among University Staff". *Naše gospodarstvo/Our economy*, 66(2), 15-27.
168. Fagerland, M. W. (2012). t-tests, non-parametric tests, and large studies—a paradox of statistical practice?. *BMC medical research methodology*, 12(1), 1-7.
169. Falzon, P. (2005). "Ergonomie, conception et développement. Conférence introductive," 40ème Congrès de la SELF, Saint-Denis, La Réunion, 21-23 septembre 2005.
170. Farhadi, H., Nasir, R., Omar, F., & Nouri, A. (2015). "Understanding employees' deviant behaviour: the role of agreeableness and stress related to work." *e-Bangi*, 12(3), 102-107.
171. Fritzsche, L., Wegge, J., Schmauder, M., Kliegel, M., & Schmidt, K. H. (2014). "Good ergonomics and team diversity reduce absenteeism and errors in car manufacturing." *Ergonomics*, 57(2), 148-161.
172. Galperin, B. L. (2012). "Exploring the nomological network of workplace deviance: Developing and validating a measure of constructive deviance." *Journal of Applied Social Psychology*, 42(12), 2988-3025.
173. Gandomi, F., & Zardushtian, S. (2021). "The relation between workplace ergonomics and body composition with productivity and job involvement of employees in Kermanshah oil refining company." *Health and Development Journal*, 10(3), 206-214.
174. Garner, P. W., & Hinton, T. S. (2010). "Emotional display rules and emotion self-regulation: Associations with bullying and victimization in community-based after school programs." *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 20(6), 480-496.
175. Ghosh, S. K. (2020). "The Changing Landscape of Leadership Wisdom." *NHRD Network Journal*, 13(4), 433-441.
176. Gibová, K.B., (2021). "Organizational ergonomics of translation as a powerful predictor of translators' happiness at work?" *Perspectives*, 29(3), 1-17.

177. Gibson, P. S. (2008). **"Developing practical management wisdom."** Journal of Management Development. Vol. 27 No. 5, 528-536.
178. Glück, J., & Baltes, P. B. (2006). **"Using the concept of wisdom to enhance the expression of wisdom knowledge: not the philosopher's dream but differential effects of developmental preparedness."** Psychology and Aging, 21(4), 679.
179. Glück, J., König, S., Naschenweng, K., Redzanowski, U., Dorner-Hörig, L., Straßer, I., & Wiedermann, W. (2013). **"How to measure wisdom: Content, reliability, and validity of five measures."** Frontiers in psychology, 4 (405), 1-13.
180. Götz, M., Bollmann, G., O'Boyle, E. H. (2019), **"Contextual Undertow of Workplace Deviance by and within Units: A Systematic Review"**, Small Group Research, 50(1),39-80.
181. Greaves, C. E., Zacher, H., McKenna, B., & Rooney, D. (2014). **"Wisdom and narcissism as predictors of transformational leadership."** Leadership & Organization Development Journal. Vol. 35 No. 4, 335-358.
182. Grossmann, I., Kurasawa, M., Izumi, S., Na, J., Varnum, M. E. W., Kitayama, S. and Nisbett, R. E. (2012). **"Aging and wisdom: Culture matters."** Psychological Science, 23(10), 1059-1066.
183. Guay, R. P., Choi, D., Oh, I. S., Mitchell, M. S., Mount, M. K., Shin, K. H. (2016), **"Why People Harm the Organization and its Members: Relationships among Personality, Organizational Commitment, and Workplace Deviance"**, Human Performance, 29(1): pp. 1-15.
184. Guo, Y., Chen, L., Song, L. J., & Zheng, X. (2021). **"How LMX Differentiation Attenuates the Influence of Ethical Leadership on Workplace Deviance: The Mediating Role of Psychological Empowerment."** Frontiers in psychology, Volume 12 .
185. Gupta, N., & Beehr, T. A. (1979). **"Job stress and employee behaviors."** Organizational behavior and human performance, 23(3), 373-387.
186. Haider, S., Nisar, Q. A., Baig, F., & Azeem, M.,ul-Hameed, w. (2018). **"Dark Side of Leadership: Employees' Job Stress & Deviant Behaviors in Pharmaceutical Industry."** International Journal of Pharmaceutical Research & Allied Sciences, 7(2).pp. 125-138.
187. Hassi, a., & storti, g. (2023). **"Wise leadership: construction and validation of a scale."** Modern management review, 28(1).
188. Helali, F., Lönnroth, E. C., & Shahnavaz, H. (2008). **"Participatory ergonomics intervention in an industrially developing country—a case study."** International Journal of Occupational Safety and Ergonomics, 14(2), 159-176.
189. Helander, M. G. (1997). **"Forty years of IEA: some reflections on the evolution of ergonomics."** Ergonomics, 40(10), 952-961.
190. Hendrick, H. W. (2008). **"Applying ergonomics to systems: Some documented lessons learned"**. Applied ergonomics, 39(4), 418-426.
191. Ho, N. T. T., Ross, H., & Coutts, J. (2016). **"The influence of leadership in fisheries co-management: the case of Tam Giang lagoon, Vietnam."** Society & natural resources, 29(12), 1405-1420.

192. Howladar, M. H. R., Rahman, S., & Jewel, M. (2018). **"Deviant workplace behavior and job performance: The moderating effect of transformational leadership"**. Iranian Journal of Management Studies, 11(1), 147-183.
193. International Ergonomics Association (2017). **"Definition and domains of ergonomics."** Available at: <http://www.iea.cc/whats/>. Accessed 29 May 2017.
194. Intezari, A., & Pauleen, D. J. (2018). **"Conceptualizing wise management decision-making: A grounded theory approach."** Decision Sciences, 49(2), 335-400.
195. Iqbal, J. (2017). **"Impact of Demographic Factors on Deviant Workplace Behavior in the Pakistani Public Organizations"** . International Journal of Management Sciences and Business Research, Vol-6, Issue 9, 57-71.
196. Iqbal, J., Baharom, M. N., & Shariffuddin, M. D. K. (2017). **"Impact of organizational factors on deviant workplace behavior in Pakistani public organizations: the moderating role of transformational leadership."** Journal of Business Management and Accounting, 7(2), pp. 1-24.
197. Iqbal, M. Z., Arif, M. I., & Badar, S. (2012). **"A comparative study of deviant workplace behaviour of teaching staff of public and private universities of Punjab-Pakistan."** International Journal of Asian Social Science, 2(12), 2128-2137.
198. Jabbour, C. J. C. (2011). **"HRM, ergonomics and work psychodynamics: a model and a research agenda"**, Humanomics, Vol. 27 Iss 1 , 53 – 60.
199. Jafari Roodbandi, A. S., Choobineh, A., Barahmand, N., & Sadeghi, M. (2021). **"Research outputs in ergonomics and human factors engineering: a bibliometric and co-word analysis of content and contributions."** International Journal of Occupational Safety and Ergonomics, 1-12.
200. Jaffar, N., Abdul-Tharim, A. H., Mohd-Kamar, I. F., & Lop, N. S. (2011). **"A literature review of ergonomics risk factors in construction industry."** Procedia engineering, 20, 89-97.
201. Javed, R., Amjad, M., Faqeer-Ul-Ummi, U. Y., & Bukhari, R. (2014). **"Investigating factors affecting employee workplace deviant behavior."** International Journal of Innovation and Applied Studies, 9(3), 1073.
202. Jeewandara, S. K., & Kumari, D. A. T. (2021b). **"Impact of Organizational Justice; Ethical Climate and Employees' Demographics on Deviant Workplace Behaviour: A Study Based on Public Sector Employees of Sri Lanka"**. International Journal of Business and Management Invention (IJBMI), Vol. 10 Issue, 3. 21-37.
203. Jeewandara, S.K., Kumari, D.A.T.(2021a). **" A Theoretic Review Of Deviant Workplace Behavior."** International Journal of Scientific and Technical Research ,10(4),91-113.
204. Jelavic, s. R., & glamuzina, m. (2021). **"Study on the Types of Deviant Workplace Behavior in Croatian IT Companies."** The Journal of Organizational Management Studies, Vol. 2021, 1-15.

205. Jeste, D. V., & Lee, E. E. (2019). "Emerging Empirical Science of Wisdom: Definition, Measurement, Neurobiology, Longevity, and Interventions". Harvard review of psychiatry, 27(3), 1 -27.
206. Jeste, D. V., & Vahia, I. V. (2008). "Comparison of the conceptualization of wisdom in ancient Indian literature with modern views: Focus on the Bhagavad Gita." Psychiatry: Interpersonal and Biological Processes, 71(3), 197-209.
207. Jeste, D. V., Ardel, M., Blazer, D., Kraemer, H. C., Vaillant, G., & Meeks, T. W. (2010). "Expert consensus on characteristics of wisdom: A Delphi method study." The gerontologist, 50(5), 668-680.
208. Jeste, D. V., Graham, S. A., Nguyen, T. T., Depp, C. A., Lee, E. E., & Kim, H. C. (2020). "Beyond artificial intelligence: exploring artificial wisdom". International psychogeriatrics, 32(8), 993-1001.
209. Jeste, D. V., Lee, E. E., Cassidy, C., Caspari, R., Gagneux, P., Glorioso, D., & Blazer, D. (2019). "The new science of practical wisdom." Perspectives in biology and medicine, 62(2), 216.
210. Jeste, D. V., Thomas, M. L., Liu, J., Daly, R. E., Tu, X. M., Treichler, E. B., & Lee, E. E. (2021). "Is spirituality a component of wisdom? Study of 1,786 adults using expanded San Diego Wisdom Scale (Jeste-Thomas Wisdom Index)." Journal of psychiatric research, 132, 174-181.
211. Jiang, H., Chen, Y., Sun, P., & Yang, J. (2017). "The relationship between authoritarian leadership and employees' deviant workplace behaviors: The mediating effects of psychological contract violation and organizational cynicism". Frontiers in psychology, Vol. 8, 732.
212. Jordan, J., & Sternberg, R. J. (2007). "Wisdom in organizations: A balance theory analysis." Handbook of organizational and managerial wisdom, 3-19.
213. Kalemci, R.A., Kalemci-Tuzun, I. and Ozkan-Canbolat, E. (2019), "Employee deviant behavior: role of culture and organizational relevant support", European Journal of Management and Business Economics, Vol. 28 No. 2, pp. 126-141.
214. Karami, S., Ghahremani, M., Parra-Martinez, F. A., & Gentry, M. (2020). "A polyhedron model of wisdom: A systematic review of the wisdom studies in psychology, management and leadership, and education". Roeper Review, 42(4), 241-257.
215. Karellaia, N., & Keck, S. (2013). "When deviant leaders are punished more than non-leaders: The role of deviance severity". Journal of Experimental Social Psychology, 49(5), 783-796.
216. Karwowski, W. (2005). "Ergonomics and human factors: the paradigms for science, engineering, design, technology and management of human-compatible systems." Ergonomics, 48(5), 436-463.
217. Kaur, J. (2017). "Exploring relationships among ethical climate types and organizational commitment: A case of Indian banking sector." Journal of Indian Business Research. Vol. 9 Iss 1, pp. 1-40.
218. Kaynak, k.ö. & uluğtekin, n.m. (2018). "çalışma ortamındaki fiziksel faktörlerin ergonomik analizi: dokuz eylül üniversitesi hastanesi örneği," mühendislik bilimleri ve tasarım dergisi, 6 (0), 319-325.

219. Keskes, I. (2014). **Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions.** *Intangible Capital*, 10(1), 26-51.
220. Kessler, E. H. (2006). **"Organizational wisdom: Human, managerial, and strategic implications."** *Group & Organization Management*, 31(3), 296-299.
221. Khandan, M., Momenyan, S., Khodabandelloo, M., & Koohpaei, A. (2018). **"Relationship between job stress and ergonomic behavior with musculoskeletal disorders in an auto-part production company."** *Archives of Hygiene Sciences*, 7(1), 23-31.
222. Khani-Shekarab, R. (2021). **"Comprehensive systematic review into combinations of artificial intelligence, human factors, and automation."** *arXiv preprint arXiv:2104.09233*.
223. Khattak, S. A. (2021). **"Role of ergonomics in re-designing job design in call centres."** *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 27(3), 1-22.
224. Khayal, O. M. E. S. (2019). **"Correlation Between Ergonomics and Economics."** *ACTA TECHNICA CORVINIENSIS–Bulletin of Engineering*, Tome XII, Fascicule 4 [October – December], 12, pp. 77 – 83.
225. 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.
226. King, E., Norbury, K. y Rooney, D. (2022). **"Coaching for Leadership Wisdom."** *Organizational Dynamics*, Volume 51, Issue 2, 1-10.
227. Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). **"Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work"**. *Journal of applied psychology*, 95(1), pp. 1-31.
228. Küpers, W. M. (2007). **"Phenomenology and Integral Pheno-Practice of Wisdom in Leadership and Organization."** *Social Epistemology*, 21(2), 169-193.
229. Lee, E. E., Depp, C., Palmer, B. W., Glorioso, D., Daly, R., Liu, J., & Jeste, D. V. (2019). **"High prevalence and adverse health effects of loneliness in community-dwelling adults across the lifespan: role of wisdom as a protective factor."** *International psychogeriatrics*, 31(10), 1-16.
230. Lee, E. E., Torous, J., De Choudhury, M., Depp, C. A., Graham, S. A., Kim, H. C., ... & Jeste, D. V. (2021). **"Artificial intelligence for mental health care: clinical applications, barriers, facilitators, and artificial wisdom."** *Biological Psychiatry: Cognitive Neuroscience and Neuroimaging*, 6(9), 1-30.
231. Lim, P. K., Koay, K. Y., & Chong, W. Y. (2020). **"The effects of abusive supervision, emotional exhaustion and organizational commitment on cyberloafing: a moderated-mediation examination."** *Internet Research*. Vol. 31 No. 2, 497-518.
232. Lima, T. M., & Coelho, D. A. (2018). **"Ergonomic and psychosocial factors and musculoskeletal complaints in public sector administration—A joint monitoring approach with analysis of association."** *International journal of industrial ergonomics*, 66, 85-94.

233. Liu, N.-T., & Ding, C. G. (2012). "General ethical judgments, perceived organizational support, interactional justice and workplace deviance". *International Journal of Human Resource Management*, 23(13), 2712–2735.
234. Lopes, P. N., Nezlek, J. B., Extremera, N., Hertel, J., Fernández-Berrocal, P., Schütz, A., & Salovey, P. (2011). "Emotion regulation and the quality of social interaction: Does the ability to evaluate emotional situations and identify effective responses matter?" *Journal of personality*, 79(2), 429-467.
235. Luknar, I. (2022). "Social control theory and cybercrime." *National Interest*, 41(1), 147-159.
236. Mackey, J. D., McAllister, C. P., Ellen III, B. P., & Carson, J. E. (2019). "A meta-analysis of interpersonal and organizational workplace deviance research". *Journal of Management*, 47(3), pp. 597-622.
237. MacLane, C. N., & Walmsley, P. T. (2010). "Reducing counterproductive work behavior through employee selection." *Human Resource Management Review*, 20(1), 62-72.
238. Makhbul, Z. K. M., Shukor, M. S., & Muhamed, A. A. (2022). "Ergonomics workstation environment toward organisational competitiveness." *International Journal of Public Health*, 11(1), 157-169.
239. Makhbul, Z. M., & Idrus, D. (2009). "Work stress issues in Malaysia." *Malaysia Labour Review*, 3(2), 13-26.
240. Malik, M. S., Sattar, S., Younas, S., & Nawaz, M. K. (2019). "The workplace deviance perspective of employee responses to workplace bullying: The moderating effect of Toxic Leadership and mediating effect of emotional exhaustion." *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8(1), pp. 33-50.
241. Malik, P. and Lenka, U. (2018), "Integrating antecedents of workplace deviance: utilizing AHP approach", *Journal of Indian Business Research*, Vol. 10, No. 1, pp. 101-122.
242. Marasi, S., Bennett, R. J., Budden, H. (2018), "The Structure of an Organization: Does It Influence Workplace Deviance and Its' Dimensions? And to What Extent?", *Journal of Managerial Issues*, 30(1): 8-28.
243. Mazahreh, A., Hammad, H., & Abu-Jaber, H. (2009). "The attitudes of instructors and faculty members about the quality of technical education programs in community colleges in Jordan." *Journal of Social Sciences*, 5(4), 401-407.
244. McCann, J. T., Graves, D., & Cox, L. (2014). "Servant leadership, employee satisfaction, and organizational performance in rural community hospitals." *International journal of Business and management*, 9(10), 28-38.
245. McKEE, P. A. T. R. I. C. K. (2008). "Plato's theory of late life reminiscence." *Journal of Aging, Humanities, and the Arts*, 2(3-4), 266-285.
246. McKenna, B., and Rooney, D. (2019). "Wise Leadership," in The Cambridge Handbook of Wisdom." Editors J. Glück and R.J. Sternberg (Cambridge, MA: Cambridge University Press), 649–675.

247. McKenna, B., Rooney, D., & Boal, K. B. (2009). "Wisdom principles as a meta-theoretical basis for evaluating leadership". *The Leadership Quarterly*, 20(2), 177-190.
248. Meena, M. L., Dangayach, G. S., & Bharadwaj, A. (2011). "Impact of ergonomic factors in Handicraft Industries." In Proceedings of the International conference of Mechanical, production and Automobile Engineering, Pattaya, Thailand, 17th -18th December, (pp. 247-249).
249. Memon, M. A., Cheah, J. H., Ramayah, T., Ting, H., Chuah, F., & Cham, T. H. (2019). Moderation analysis: issues and guidelines. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 3(1), 1-11.
250. Mohamad, N. I., Ismail, A., Rozi, M. S. A. M., & Ahmad, S. (2015). "Tekanan kerja dan perkaitannya dengan kesihatan pekerja: Kajian empirikal sebuah kontinjen polis di Semenanjung Malaysia (Work stress and its relationship with workers' health: An empirical study of a police contingent in Peninsular Malaysia)". *Malaysian Journal of Society and Space* 11 issue 10 (63 - 75) 63.
251. Mojinyinola, J. K. (2008). "Effects of job stress on health, personal and work behaviour of nurses in public hospitals in Ibadan Metropolis, Nigeria." *Studies on Ethno-Medicine*, 2(2), 143-148(88).
252. Muafi, (2011). "Causes and Consequence Deviant Workplace Behavior." *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 2, No. 2, April 2011.
253. Nabavi, R. T. (2012). Bandura's social learning theory & social cognitive learning theory. *Theory of Developmental Psychology*, 1(1), 1-24.
254. Nadeem, Q., Saeed, I., & Gul, H. (2020). "Effect of Destructive Leadership on Workplace Deviance and Interpersonal Deviance: Mediating Role of Emotional Exhaustion." *International Journal of Business and Economic Affairs*, 5(5), 256-271.
255. Nasir, M., & Bashir, A. (2012). "Examining workplace deviance in public sector organizations of Pakistan". *International Journal of Social Economics*, 39(4), 240-253.
256. Nasurdin, A. M., Hazlina Ahmad, N., & Arwani Razalli, A. (2014). "Politics, Justice, Stress, and Deviant Behaviour in Organizations: An Empirical Analysis." *International journal of business & society*, 15(2), 235-254.
257. Naveed, M., & Ramakrishna, H. D. (2017). "Work Stress Analysis among Workers in the Organization." *International Journal for Scientific Research & Development*, 4(06), 2016.
258. Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998). "Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets". *Journal of management*, 24(3), pp. 391-419.
259. Nirankari, S., & Seth, N. (2015). "Work deviance effects on job performance and health." *International Journal of Advanced Nutritional and Health Science*, 3, 132-136.
260. Norton, T. A., Ayoko, O. B., & Ashkanasy, N. M. (2021). "A Socio-Technical Perspective on the Application of Green Ergonomics to Open-Plan Offices: A

- Review of the Literature and Recommendations for Future Research." *Sustainability*, 13(15), 8236.
261. Novalien, I. C. (2017). "The antecedents of deviant workplace behaviors on the employees of Regional Apparatus Organization (ODP) in Maluku Province, Indonesia". *RJOAS: Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 6(66), PP. 165-174.
262. Nunes, a. J. R. (2022). "Ergonomics and occupational physiology: a multiprofessional approach to work." *Revista ibero-americana de humanidades, ciências e educação*, 8(6), 1284-1293.
263. Nunes, I. L. (2015). "Integration of ergonomics and lean six sigma. A model proposal." *Conference Paper in Procedia Manufacturing*, 3, 890-897.
264. O'Neill, T. A., Lewis, R. J., & Carswell, J. J. (2011). "Employee personality, justice perceptions, and the prediction of workplace deviance." *Personality and individual differences*, 51(5), pp. 595-600.
265. O'Boyle, E. H., Forsyth, D. R., & O'Boyle, A. S. (2011). "Bad apples or bad barrels: An examination of group-and organizational-level effects in the study of counterproductive work behavior." *Group & Organization Management*, 36(1), 39-69.
266. Okhakhu, C. O., & Adekunle, S. A. (2021). "Emotional Labour and Deviant Workplace Behaviour among Health Workers." *Acta Universitatis Sapientiae, Economics and Business*, 9(1), 115-132.
267. Oktaviani, F., Rooney, D., McKenna, B., & Zacher, H. (2016). "Family, feudalism and selfishness: Looking at Indonesian leadership through a wisdom lens." *Leadership*, 12(5), 538-563.
268. Olabode, S. O., Adesanya, A. R., & Bakare, A. A. (2017). "Ergonomics awareness and employee performance: An exploratory study." *Economic and Environmental Studies*, Vol. 17, No. 4 (44/2017), 813-829.
269. Omar, M. K., Aluwi, A. H., Fauzi, M. W. M., & Hairpuddin, N. F. (2020). Work stress, workload, work-life balance, and intention to leave among employees of an insurance company in Malaysia. *International Journal of Business, Economics and Law*, 21(2), 70-78.
270. Panjaitan, N., & Ali, A. Y. B. (2019, May). "Clasification of ergonomics levels for research." *In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 505, No. 1), p. 1-6.
271. Parco-Tropicales, M., & de Guzman, A. B. (2014). "A structural equation model (SEM) of the impact of transformational, visionary, charismatic and ethical leadership styles on the development of wise leadership among Filipino private secondary school principals." *Asia Pacific Education Review*, 15(4), 547-559.
272. Parisi, J. M., Rebok, G. W., Carlson, M. C., Fried, L. P., Seeman, T. E., Tan, E. J., ... & Piferi, R. L. (2009). "Can the wisdom of aging be activated and make a difference societally?". *Educational gerontology*, 35(10), 867-879.
273. Peng, Y. C., Chen, L. J., Chang, C. C., & Zhuang, W. L. (2016). "Workplace bullying and workplace deviance: The mediating effect of emotional exhaustion

- and the moderating effect of core self-evaluations."* *Employee Relations*. Vol. 38 Issue: 5, 755-769.
274. Peterson, D. (2002). **"Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate."** *Journal of Business and Psychology*, 17, 47-61.
275. Piko, B. F. (2006). **"Burnout, role conflict, job satisfaction and psychosocial health among Hungarian health care staff: A questionnaire survey."** *International journal of nursing studies*, 43(3), 311-318.
276. Polat, f., boz, d., filiz, a. Ç., & duran, c. (2021). **"Workplace ergonomics scale"**. *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal*, 38(5), pp.60 – 82.
277. Prasetyo, Y. T. (2020). **"A Comparative Assessment of Human Factors and Ergonomics Courses for Industrial Engineering in the Philippines"** .Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Dubai, UAE, March 10-12, 2020.
278. Privitera, M. R. (2020). **"Human factors/ergonomics (HFE) in leadership and management: organizational interventions to reduce stress in healthcare delivery."** *Health*, 12(9), 1262-1278. *Psychology Forum UMM*, pp. 747- 752.
279. Puspita, A., & Zakiy, M. (2020). **"Aspek Keadilan Organisasi dan Deviant Workplace Behavior Karyawan."** *EQUILIBRIUM: Jurnal Ekonomi Syariah*, 8(1), pp. 41-62.
280. Rajini, G., & Gomathi, K. (2018). **"Human Engineering: Predictors of Cognitive Ergonomics for Nurses"**, *International Journal of Engineering & Technology*, Vol. 7 (2.33). 1102-1105.
281. Raolji, V. G., Siddiqui, N., Nandan, A., & Pandya, K. (2018). **"A case study on Optimization of Manual activities through Ergonomics interventions."** *International journal of applied engineering research*, 13(7), 5075-5080.
282. Robbins, D. L., & Galperin, B. L. (2010). **"Constructive deviance: striving toward organizational change in healthcare."** *Journal of Management and Marketing Research*, 5, 1. pp. 1-11.
283. Robinson, M. D., Persich, M. R., Stawicki, C., & Krishnakumar, S. (2019). **"Deviant workplace behavior as emotional action: Discriminant and interactive roles for work-related emotional intelligence."** *Human Performance*, 32(5), 201-219.
284. Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). **"The typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study"**. *Academy of Management Journal*, 38(2), pp. 555–572 .
285. Roebianto, A. D. I. Y. O., Savitri, S. A., Aulia, I. R. F. A. N., Suciyan, A. R. I. E., & Mubarakah, L. A. I. L. A. T. U. L. (2023). **"Content validity: Definition and procedure of content validation in psychological research."** *TPM*, 30(1), 5-18
286. Rolston, A., & Lloyd-Richardson, E. (2017). **"What is emotion regulation and how do we do it."** *Cornell Research Program on Self-Injury and Recovery*, 1-5.
287. Rooney, D., & McKenna, B. (2007). **"Wisdom in organizations: Whence and whither."** *Social Epistemology*, 21(2), 113-138.

288. Rowley, J., (2006). "What do we need to know about wisdom?", Management Decision, V.44, No.9, 1246-1257 .
289. Roy, J., Bastounis, M., & Poussard, J. M. (2012). "Interactional justice and counterproductive work behaviors: The mediating role of negative emotions." Social Behavior and Personality: an international journal, 40(8), 1341-1355.
290. Rubab, U. (2017). "Impact of work family conflict on burnout and workplace deviant behavior: Mediating role of stress." Jinnah Business Review, 5(1), pp.1-10.
291. Sady, k., spitzmüller, c., & witt, l. A. (2008). Good employee, bad business: an interactionist approach to workplace deviance. In academy of management proceedings, vol. 2008, no. 1, pp. 1-6.
292. Sahrani, R., Matindas, R. W., Takwin, B., & Mansoer, W. W. (2014). "The role of reflection of difficult life experiences on wisdom." Journal of the Indian Academy of Applied Psychology, 40(2), 315.
293. Salleh, N. F. M., & Sukadarin, E. H. (2018). "Defining human factor and ergonomic and its related issues in Malaysia Pineapple Plantations." In MATEC Web of Conferences (Vol. 150, p. 05047). EDP Sciences.
294. Salmon, P. M., Read, G. J., Walker, G. H., Stevens, N. J., Hulme, A., McLean, S., & Stanton, N. A. (2020). "Methodological issues in systems Human Factors and Ergonomics: Perspectives on the research–practice gap, reliability and validity, and prediction." Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, 32(1), 1-14.
295. Samreen, F., Rashid, A., & Bodla, M. (2018). "Effect of abusive supervision on pro-social citizenship behaviors: The mediating role of interactional justice, organization-based self esteem and meaning of work." Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS), 12(3), 807-830.
296. Sánchez-Escobedo, P., Park, K., Hollingworth, L., Misiuniene, J., & Ivanova, L. (2013). "A cross-comparative international study on the concept of wisdom." Gifted Education International, 30(3), 1-9.
297. Sarbat, I., & Tasan, S. (2020). "A structural framework for sustainable processes in ergonomics." Ergonomics, 63(3), 1-54.
298. Sarkar, A. (2015). "Unlocking the Quest for Artificial Wisdom as Integration of Artificial Intelligence with Desire." Science Research, 3(3), 79-88.
299. Satpathy, I., Patnaik, B. C. M., & Mohanty, S. (2016). "Dynamics of Deviant Workplace Behaviour: A Literature Review". The International Journal Of Humanities & Social Studies, 4(5), 1-4
300. Schutz, A. L., Counte, M. A., & Meurer, S. (2007). "Assessment of patient safety research from an organizational ergonomics and structural perspective." Ergonomics, 50(9), 1451-1484.
301. Schwartz, B. (2011). "Practical wisdom and organizations." Research in organizational behavior, 31, 3-23.
302. Shah, C., & Vyas, N. J. (2019) "Development of Questionnaire for Ergonomic Evaluation, Its Cultural Adaptation and Its Validation for Traditional Small

- Scale Industries"**. International Journal of Health Sciences & Research ,(1.9) 6, 99-104.
- 303.**Shah, S. A. H., Shah, T. A., Ullah, A., & Yasir, M. (2021). **"Workplace Deviance in Public Sector Organizations: Evidence fro Pakistan"**. Journal of Applied Economics and Business Studies, 5(1), 67-82.
- 304.**Shaheen, S., Abrar, M., Saleem, S., Shabbir, R., & Zulfiqar, S. (2021). **"Linking organizational cronyism to deviant workplace behavior: Testing the mediating role of employee negligence in Pakistani higher education institutions"**. International Journal of Leadership in Education, 1-23.
- 305.**Shaheen, S., Bari, M. W., Hameed, F., & Anwar, M. M. (2019). **"Organizational cronyism as an antecedent of ingratiation: mediating role of relational psychological contract."** Frontiers in psychology, 10, 1609.pp. 1-11.
- 306.**Shaheen, S., Bashir, S., & Khan, A. K. (2017). **"Examining organizational cronyism as an antecedent of workplace deviance in public sector organizations."** Public Personnel Management, 46(3), pp. 1-16
- 307.**Shamsudin, M., Subramaniam, C., & Ibrahim, H. (2011). **"HR practices and deviant behaviour at work: An Exploratory Study"**. International Conference on Business and Economics Research. International Proceedings of Economics Development and Research, 16, pp. 13-17.
- 308.**Sharma, P., & Gupta, S. (2017). **"The Consonance of Organizational Ergonomics in Indian Construction."**<https://www.nbmcw.com/roads-pavements/36186-the-consonance-of-organizational-ergonomics-in-indian-construction.html>.
- 309.**Silva, A., (2016) . **"What is leadership?"** Journal of Business Studies Quarterly, 8(1), 1-5.
- 310.**Silva, H. M. S., & Ranasinghe, R. M. I. D. (2017). **"The impact of job stress on deviant workplace behaviour: A study of operational level employees of comfort apparel solutions company in Sri Lanka."** International Journal of Human Resource Studies, 7(1), 74-85.
- 311.**Sims, R. R. (1992). **"The challenge of ethical behavior in organizations."** Journal of Business Ethics, 11, 505-513.
- 312.**Singh, V. (2016). **"Perceptions of emission reduction potential in air transport: a structural equation modeling approach"**. Environment Systems and Decisions, 36(4), 377-403.
- 313.**Small, M. W. (2004). **"Wisdom and now managerial wisdom: do they have a place in management development programs?"**. Journal of Management Development. Vol. 23 No. 8, 751-764.
- 314.**Smythe, E., & Norton, A. (2011). **"Leadership: Wisdom in action."** Indo-Pacific Journal of Phenomenology, 11(1), 1-11.
- 315.**Solmaz, M., & Solmaz, T. (2017). **"Hastanelerde iş sağlığı ve güvenliği."** Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, 6(3), 147-156.
- 316.**Spiller, C., Pio, E., Erakovic, L., & Henare, M. (2011). **"Wise up: Creating organizational wisdom through an ethic of Kaitiakitanga."** Journal of business ethics, 104(2), 223-235.

317. Staudinger, U. M. (2008). "A psychology of wisdom: History and recent developments." *Research in Human Development*, 5(2), 107-120.
318. Staudinger, U. M., & Glück, J. (2011). "Psychological wisdom research: Commonalities and differences in a growing field." *Annual review of psychology*, 62, 215-241.
319. Sternberg, R. J. (2004b), "Words to the wise about wisdom ?" *Human Development*, 47 (5), 286-289.
320. Sternberg, R. J. (1985). "Implicit theories of intelligence, creativity, and wisdom." *Journal of personality and social psychology*, 49(3), 607-627.
321. Sternberg, R. J. (2001). "Why schools should teach for wisdom: The balance theory of wisdom in educational settings." *Educational psychologist*, 36(4), 227-245.
322. Sternberg, R. J. (2005). "A model of educational leadership: Wisdom, intelligence, and creativity, synthesized." *International Journal of leadership in Education*, 8(4), 347-364.
323. Sternberg, R. J. (2007). A systems model of leadership: WICS. *American Psychologist*, 62(1), 34.
324. Sternberg, R. J. (2017). ACCEL: "A new model for identifying the gifted." *Roeper Review*, 39(3), 152-169.
325. Sternberg, R. J. (2018). "Wisdom, foolishness, and toxicity in human development." *Research in Human Development*, 15(3-4), 200-210.
326. Sternberg, R. J., Torff, B., & Grigorenko, E. L. (1998). Teaching triarchically improves school achievement. *Journal of Educational Psychology*, 90, 374-384.
327. Sulistiawan, J., Ekowati, D., & Alfirdaus, Z. (2020). "The antecedents of salesperson deviant behavior: The role of work meaningfulness." *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), (254-262).
328. Sunday, A. J., & Akikibofori, M. (2014). The causes and impart of deviant behavior in the work place. *American Journal of Social Sciences, Arts and Literature*, Vol. 1, No. 2, (1 -11).
329. Tabor, J., Griep, Y., Collins, R., & Mychasiuk, R. (2018). "Investigating the neurological correlates of workplace deviance using a rodent model of extinction". *Scientific reports*, 8(1), 1-8.
330. Tagalidou, N., Loderer, V., Distlberger, E., & Laireiter, A. R. (2018). "Feasibility of a humor training to promote humor and decrease stress in a subclinical sample: A single-arm pilot study." *Frontiers in psychology*, 9, 577.
331. Taştan, S. (2019). "The Impacts of Perceived Ethical Climate and Codes of Ethics on Employees' Deviant Behaviors in Organizations." In C. Ignatescu (ed.), 12th LUMEN International Scientific Conference Rethinking Social Action. Core Values in Practice, 15-17 May 2019, Iasi – Romania (pp. 308-330). Iasi, Romania: LUMEN Proceedings.
332. Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. (2009). "Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis." *Organizational behavior and human decision processes*, 109(2), 156-167.

333. Tepper, B. J., Henle, C. A., Lambert, L. S., Giacalone, R. A., & Duffy, M. K. (2008). "Abusive supervision and subordinates' organization deviance." *Journal of applied psychology*, 93(4), 721-732.
334. Thatcher, A., Waterson, P., Todd, A., & Moray, N. (2018). "State of Science: ergonomics and global issues." *Ergonomics*, 61(2), 197-213.
335. Thatcher, A. (2013). "Green ergonomics: definition and scope." *Ergonomics*, 56(3), 389-398.
336. Thomas, M. L., Bangen, K. J., Ardel, M., & Jeste, D. V. (2017). "Development of a 12-item abbreviated three-dimensional wisdom scale (3D-WS-12) item selection and psychometric properties." *Assessment*, 24(1), 71-82.
337. Thomas, A., & Suresh, M. (2022, August). "Ergonomics in healthcare: a literature study". In 2nd Indian International Conference on Industrial Engineering and Operations Management.
338. Thornton, M. A., & Rupp, D. E. (2016). "The joint effects of justice climate, group moral identity, and corporate social responsibility on the prosocial and deviant behaviors of groups." *Journal of Business Ethics*, 137(4), 677-697.
339. Toma, S. G., Catană, S., Grădinaru, C., & Zainea, L.N. (2020). "Leadership and wisdom". *Creativity and innovation in current management*. No. 31, PP.86-92.
340. Tuna, M., Ghazzawi, I., Yesiltas, M., Tuna, A. A., & Arslan, S. (2016). "The effects of the perceived external prestige of the organization on employee deviant workplace behavior: The mediating role of job satisfaction". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 28 No. 2, pp. 366-396.
341. Tuzun, I. K., Çetin, F., & Basım, H. N. (2017). "Deviant employee behavior in the eyes of colleagues: the role of organizational support and self-efficacy." *Eurasian Business Review*, 7(3). pp. 1-17.
342. Utkarsh, V., Ravindra, T., & Ananta, N. (2019). "Workplace deviance: a conceptual framework." *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(4), 12355-12364.
343. Uwem, I. E., Akpa, V., Makinde, G. & Asikhia, O.U. (2019), "Workplace Deviant Behaviours and SMEs Sustainability: Does Emotional Intelligence Matter?", *International Journal of Advanced Studies in Business Strategies and Management*. Volume 7, Number 1, pp.190-211.
344. van kollenburg, g. h., & croon, m. a. (2017). "how to define and test an indirect moderation model: the missing link in regression-based path models." *arXiv preprint arXiv:1701.08862*.
345. Van Rooij, B., & Fine, A. (2018). "Toxic corporate culture: Assessing organizational processes of deviancy." *Administrative Sciences*, 8(3), 23.
346. Vardi, Y. (2001). "The effects of organizational and ethical climates on misconduct at work." *Journal of Business ethics*, 29(4), 325-337.
347. Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996). "Misbehavior in organizations: A motivational framework". *Organization science*, 7(2), pp. 151-165.
348. Walsh, G. (2014). "Extra- and intra-organizational drivers of workplace deviance". *The Services Industries Journal*, 34(14), pp. 1134-1153.

349. Wang, H. U. I., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). **"Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes."** *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5-21.
350. Waseem, M. (2016). **"Deviant workplace behaviors in organizations in Pakistan."** *The Lahore Journal of Business*, 4(2). pp. 93–104.
351. Weaver, G. R., Reynolds, S. J., & Brown, M. E. (2014). **"Moral intuition connecting current knowledge to future organizational research and practice."** *Journal of Management*, 40(1), 100–129.
352. Webster, J. D. (2003). **"An exploratory analysis of a self-assessed wisdom scale."** *Journal of Adult Development*, 10(1), 13-22.
353. Webster, J. D. (2007). **"Measuring the character strength of wisdom."** *International Journal of Aging and Human Development*, 65(2), 163-183.
354. Webster, J. D. (2010). **"Wisdom and positive psychosocial values in young adulthood."** *Journal of Adult Development*, 17(2), 70-80.
355. Webster, J. D., & Heintz, S. (2023). **"A Sage and a Guru Walk into a Bar: Wisdom and Humor Styles."** *International Journal of Applied Positive Psychology*, 1-17.
356. Wheeler, B. (2007). **"Leadership Wisdom: Principle-driven Development of Service Improvement."** *International Journal of Leadership in Public Services* , Vol. 3 Iss 2 : 27 – 38.
357. White, C. M. (2008). **"Ergonomic: What is it? Clearing away the confusion."** *Michigan Gamma*, 24-27.
358. Wilson, J. R. (2000). **Fundamentals of ergonomics in theory and practice.** *Applied ergonomics*, 31(6), 557-567.
359. Xiao, Z., Wu, D., & Liao, Z. (2018). **Job insecurity and workplace deviance: the moderating role of locus of control.** *Social Behavior and Personality: an international journal*, Volume 46, Number 10, 2018, pp. 1673-1686.
360. Yaghmale, F. (2003) **"Content Validity and Its Estimation"**. *Journal of Medical Education*, 3, 25-27
361. Yang, S. Y. (2011). **"Wisdom displayed through leadership: Exploring leadership-related wisdom."** *The Leadership Quarterly*, 22(4), 616-632.
362. Yıldız, B., Alpan, L., Sezen, B., & Yıldız, H. (2015). **"A proposed conceptual model of destructive deviance: The mediator role of moral disengagement."** *Procedia-Social and Behavioral Sciences* Vol. 207, 414-423.
363. Yunus, O.M., Khalid, K., & Nordin, S.M. (2014). **"A personality trait and workplace deviant behaviors."** *Human Resource Management*, 76: 28081-28086.
364. Yusof, M. M., Ho, J. A., Imm, S. N. S., & Zawawi, D. (2019). **"Weeding out deviant workplace behaviour in downsized organizations: The role of emotional intelligence and job embeddedness."** *Asian Journal of Business Research*, 9(3), 115-144.
365. Zacher, H., Pearce, L. K., Rooney, D., & McKenna, B. (2014). **"Leaders' personal wisdom and leader-member exchange quality: The role of individualized consideration."** *Journal of business ethics*, 121(2), 171-187.

- 366.**Zaidi, U., Hammad, L. F., Awad, S. S., Elkholi, S. M. A., & Qasem, H. D. (2018). "Relationship of Ergonomics, Lifestyle and Job Satisfaction among Sonographers in Riyadh, KSA." Journal of Liaquat University of Medical & Health Sciences, 17(03), 127-134.
- 367.**Zheng, Y., Huang, X., Graham, L., Redman, T., & Hu, S. (2020). "Deterrence Effects: The Role of Authoritarian Leadership in Controlling Employee Workplace Deviance." Management and Organization Review, 16(2), 1-48.
- 368.**Zunjic, A. (2017)."A new definition of ergonomics." IETI transactions on ergonomics and safety, 1(1), 1-6.

الملاحق

ملحق (1)

كتاب تسهيل مهمة

Ministry of Higher Education
and Scientific Research
University of Krbala
College of Administration & Economics
Graduate Studies



الدراسات العليا
الدراسات العليا / الدراسات العليا
للدراسات العليا

التاريخ: ١٩ / ١٢ / 2022

العدد ٤٤ : 2494

إلى / المستشفيات الأهلية في المحافظات كربلاء المقدسة - بابل

م / تسهيل مهمة

أطيب تحية ...

يرجى تسهيل مهمة طالب الدراسات العليا (ستان عليوي عباس) / دكتوراه - قسم
إدارة الأعمال وذلك لغرض تزويده بالبيانات والمعلومات الخاصة بموضوع اكمال
متطلبات اطروحته الموسومة (تأثير الازغوثوميك التنظيمية في الحد من الانحراف في
مكان العمل الدور المعدل لحكمة القيادة).

شاكرين تعاونكم معنا ... مع التقدير



أ.د. محمد حسين الجبوري

العميد وكالة

2022 / 12 / 19

صورة منه إلى /

- الدراسات العليا / الاضبارة الشخصية .
- الدراسات العليا / الصادرة .

العراق - كربلاء المقدسة - جامعة كربلاء: المدينة الجامعية

graduate@business.uokerbala.edu.iq
http://business.uokerbala.edu.iq

hussam

ملحق (2)
جدول تحديد حجم العينة

N	s	N	S	N	s
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

Sours: Ahmad, H., & Halim, H. (2017). Determining sample size for research activities. *Selangor Business Review*, PP.29.

ملحق (3) استمارة مقياس الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والإقتصاد

قسم إدارة الاعمال / الدراسات العليا

م/ استبيان راي

تحية طيبة...

اني (سنان عليوي عباس) طالب في برنامج الدكتوراه لقسم إدارة الاعمال في كلية الإدارة والإقتصاد جامعة كربلاء.

أقوم بإجراء دراسة في إدارة الموارد البشرية بعنوان "تأثير الأرغونوميك التنظيمي في الحد من الإنحراف في مكان العمل : الدور المعدل لحكمة القيادة- دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في المستشفيات الأهلية " ، وبإشراف الأستاذ الدكتور اكرم محسن الياسري والأستاذ الدكتور حسين حريجة الحسناوي ، أن مشكلة الدراسة تتجسد في انتشار سلوك الإنحراف في مكان العمل نتيجة لعدم اهتمام المنظمات بقواعد الأرغونوميك التنظيمي وكذلك عدم وجود سلوك قيادي يتميز بالحكمة . ويعتمد جزء كبير من نتائج هذه الدراسة على البيانات المجمعة من هذا الاستبيان، ويستغرق إكماله حوالي (10) دقائق، أن اجابتمك تمنح الحيوية لنتائج هذه الدراسة . أود أن أشير إلى أن هذا الاستبيان لا يتطلب ذكر الاسم ويتم استخدامه للأغراض الإحصائية فقط .

2022 م

1444 هـ

رقم الموبايل/لغرض الاستفسار عن اي فقرة من الفقرات 07723952730

ملحق (3)
استمارة مقياس الدراسة

المحور الأول / المعلومات التعريفية بعينة الدراسة

يرجى وضع علامة (✓) في المربع الذي تراه مناسباً لكل فقرة :

أ- الجنس:

انثى

ذكر

ب- الفئة العمرية:

18-30 سنة 31-40 سنة 41-50 سنة 51-60 سنة 61 سنة فأكثر

ج- المؤهل العلمي:

اعدادية دبلوم فني بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

د- مدة الخدمة الفعلية:

1-10 سنة 11-20 سنة 21-30 سنة 30 سنة فأكثر

ملحق (3) استمارة مقياس الدراسة

المحور الثاني / الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

أولاً:- الأروغونوميك التنظيمي Organizational Ergonomics: هو الفن والعلم الذي يتعامل مع تصميم الوظيفة لتناسب العاملين ، بدلاً من إجبار العاملين على ملاءمة الوظيفة ، وهو المجال العلمي المهتم بفهم التفاعل بين البشر وعناصر النظام الأخرى ، وتتضمن الأبعاد الآتية :-

1- العوامل الميكانيكية الحيوية: وهي مجموعة من العوامل المرتبطة بالعمل التي تسبب اضطرابات عضلية هيكلية في جسم العاملين مثل رفع الأوزان الثقيلة ووضعيات الجسم غير المناسبة والوقوف أو الجلوس لفترات طويلة والقيام بالحركات المتكررة، والتي لها آثار ضارة على عمل الأفراد.

ت	الفقرات	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق تماماً
1	اقوم بعملي من دون أن اكون واقفاً أو جالساً لفترات طويلة.				
2	اقوم بعملي بطريقة لا تسبب ضغط على ظهري.				
3	انجز عملي بطريقة مناسبة للأيدي.				
4	حينما اقوم بعملي اتمكن من الوصول إلى الاجسام والاشياء البعيدة بسهولة.				
5	اقوم بالعمل من دون أن احمل أو ارفع أو انقل المواد أو المعدات.				
6	احمل وانقل المرضى باستخدام كراسي ذات العجلات.				
7	اقوم بالعمل بسرعة كبيرة وخلال فترة زمنية قصيرة.				
8	اقوم بالعمل حسب قدرتي البدنية.				
9	انجز عملي واتعامل مع الأشياء ذات الاحمال الخفيفة.				

2- العوامل البيئية / مكان العمل: ويقصد بها العوامل التي تخص كل أجواء العمل مثل : (الإضاءة، التهوية، الحرارة، المناخ، الضوضاء ، الغبار، ترتيب فضاءات العمل ، الاهتزاز).

ملحق (3)

استمارة مقياس الدراسة

ت	الفقرات	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق تماماً
10	درجة حرارة مكان عملي لا تتجاوز المعدلات الاعتيادية لجسم الانسان.				
11	يخلو مكان عملي من المؤثرات الصوتية الضارة والمزعجة				
12	الاضاءة في مكان عملي ملائمة مع طبيعة النشاط الذي أمارسه.				
13	مكان عملي يحتوي مساحات مناسبة لاستخدام الاجهزة والمعدات دون أن تعيق حركة العاملين .				
14	يحتوي مكان عملي على الاثاث والاجهزة والمعدات الكافية والمناسبة للوظيفة التي اقوم بها.				
15	تخضع المعدات التي استخدمها للصيانة الدورية بشكل مستمر.				
16	مكان عملي يحتوي على معدات لتحريك المرضى أو نقلهم.				

3- العوامل التنظيمية: هي وصف لمجموعة من العوامل التي تنعكس على انتاجية و طاقة و حياة الفرد سلباً أو ايجاباً و تتمثل في أسلوب الإدارة كالعادلة و التدريب، و تحديد المسؤولية، و عدد العاملين، و العمل بنظام التناوب، و ساعات العمل و الراحة .

ت	الفقرات	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق تماماً
17	اعمل في اليوم ساعات مناسبة .				
18	لا اعمل ساعات إضافية.				
19	اعمل في المستشفى نوبات منتظمة (نوبات ليلية ، نوبات عمل بالتناوب).				
20	هنالك توزيع عادل للمهام بين زملاء العمل.				
21	اقوم بتنفيذ عملي بشكل متكرر.				
22	اقوم بعملي و اخذ فترات راحة كافيته خلال يوم العمل.				
23	في مكان عملي يوجد العديد من الزملاء.				
24	في مكان عملي يوجد تدريب للوقاية من الاضطرابات العضلية.				

ملحق (3)

استمارة مقياس الدراسة

4- العوامل النفسية: وهي العوامل التي تشمل الاستعداد والتحفيز والاهتمام والرغبة بالعمل والموقف من العمل والمشاركة بآخذ القرارات ، والشعور بالاستقلالية عند ممارسة الاعمال ، والشعور بالمكانة والأهمية عند ممارسة الاعمال ، والدعم من قبل المدير والعلاقات الايجابية مع زملاء العمل.

ت	الفقرات	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق تماماً
25	اتمكن من الاستراحة عن العمل عندما اصاب او أشعر ببعض الألم.				
26	اقوم بعملي فقط ولا اعاني من عبء الاعمال الاضافية.				
27	اقوم بعملي بعيدا عن ضغط الوقت.				
28	اقوم بعملي بدون ضغط من قبل الإدارة.				
29	اعمل في المستشفى لا يوجد فيها صراع مع زملاء العمل أو الإدارة.				
30	أتحكم في عملي ، واثارك بقوة بآخذ القرارات.				
31	اشعر بالرضى عن العمل الذي أمارسه.				
32	تقدر إدارة المستشفى الجهود التي ابذلها في العمل.				

ثانياً:- الإنحراف في مكان العمل Workplace Deviance : سلوكيات متعمدة ومقصودة ومخطط لها تهدف إلحاق الضرر بالمنظمة أو الافراد العاملين فيها أو كلاهما أو اي جهة لها علاقة بالمنظمة مثل اصحاب المصلحة ، وتتضمن الأبعاد الآتية:-

1-الإنحراف الشخصي : هو الاقوال والافعال والممارسات المقصودة التي تصدر من الافراد العاملين في المنظمة وتؤدي إلى إلحاق الضرر بالأفراد الاخرين سواء كانوا رؤساء او مرؤوسين .

ت	الفقرات	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق تماماً
33	يتعرض العاملون في المستشفى للتنمر في العمل.				
34	تعرض احد زملائي في العمل لقول وفعل مؤلماً.				
35	تثار في العمل مواضيع عرقية أو دينية أو عنصرية.				

ملحق (3)

استمارة مقياس الدراسة

					36	تعرض بعض الزملاء للسب و شتم من قبل زميل اخر له في العمل .
					37	بعض زملاء العمل يمازح زميله مزاحاً مؤذياً.
					38	يصرف بعض الزملاء مع زملائه بوقاحة.
					39	يقوم بعض العاملين بأحراج زميل له في العمل بشكل علني

2- الإنحراف التنظيمي: وهو مجموعة من السلوكيات التي تصدر من الفرد تجاه المنظمة بهدف الحاق الضرر بالمنظمة والتي تنطوي على افعال مثل السرقة ، تخريب ممتلكات المنظمة ، التأخير عن العمل أو بذل القليل من الجهد في العمل.

ت	الفقرات	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق تماماً
40	يستولى بعض العاملين في العمل على ادوات ومعدات المستشفى .				
41	يقضي بعض زملائي في العمل الكثير من الوقت بالجلوس او اللعب بالهاتف بدلاً من العمل.				
42	ينفق بعض الزملاء مبلغ على العمل ويقدم للإدارة وصولات بمبالغ أكثر مما إنفقه.				
43	ياخذ زملاء العمل استراحة أطول مما هو مقبول في العمل .				
44	يصل بعض العاملين إلى العمل متأخرا دون إذن.				
45	لا يعتني بعض زملاء العمل بنظافة مكان العمل .				
46	يهمل زملاء العمل تعليمات رئيسهم المباشر في العمل.				
47	يتعمد بعض الزملاء العمل بشكل بطيء.				
48	يناقش الزملاء في العمل معلومات المستشفى السرية مع شخص غير مرخص له.				
49	يتعاطى بعض العاملين مواد تؤثر على كفاءتهم في العمل.				
50	بيذل بعض زملاء العمل القليل من الجهد في العمل.				
51	يماطل بعض زملائي في العمل من أجل الحصول على وقت إضافي.				

ملحق (3)

استمارة مقياس الدراسة

ثالثاً:- حكمة القيادة leadership wisdom: هي استخدام المعرفة والمعلومات المكتسبة من تجارب الحياة من أجل اتخاذ القرارات الصائبة، وتتضمن الأبعاد الآتية:

1-الخبرة: هي مجموعة من المهارات والتصرفات المستخدمة لحل المشكلات اليومية من خلال تطبيق المعرفة المكتسبة للتكيف بشكل هادف مع البيئات وتشكيلها واختيارها.

ت	الفقرات	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق تماماً
	مسؤولي المباشر في العمل:				
52	تغلب على العديد من الأحداث المؤلمة والصعبة في حياته الوظيفية.				
53	اتخذ العديد من القرارات الهامة في حياته الوظيفية .				
54	تعامل مع العديد من الخلفيات العلمية المختلفة من الافراد خلال حياته الوظيفية.				
55	واجه الكثير من المشكلات الأخلاقية في عمله.				
56	اكتشف الكثير من الجوانب السلبية في حياته (على سبيل المثال ، عدم الأمانة ، النفاق) في العمل.				
57	استطاع أن يتعايش مع العديد من التحولات الشخصية والمهنية الصعبة في عمله.				
58	مؤمن دائماً بمقولة "لا يمكنك دائماً معرفة كتاب من غلافه"				
59	سبق وان تعلم دروساً قيمة من الاخرين في حياة الوظيفية.				

2- التنظيم العاطفي: هي قدرة الشخص على إدراك مشاعره ومشاعر الاخرين وتنظيمها بدقة.

ت	الفقرات	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق تماماً
	مسؤولي المباشر في العمل:				
60	من السهل عليه أن يضبط عواطفه مع أي موقف يواجهه في العمل.				
61	عندما يتخذ قرارات اثناء العمل لا تغلب عليه عواطفه .				
62	يستطيع التحكم بمشاعره الشخصية اثناء تعامله مع العاملين.				
63	متميز في قراءة مشاعر العاملين والتأثير فيهم.				

ملحق (3)

استمارة مقياس الدراسة

					يستطيع التعبير عن مشاعره بحرية دون فقدان السيطرة عليها.	64
					يجيد توجيه المشاعر الايجابية في عمله.	65
					يمكنه تنظيم عواطفه عندما يستدعي الموقف ذلك.	66
					لديه مرونة عاطفية تمكنه من التكيف والتعامل مع الاخرين في العمل .	67

3-الذكريات والتأمل: ويعرف التأمل بأنه التفكير بعمق بالمواقف والمواضيع والتجارب التي يتعرض لها الشخص، من أجل الوصول إلى رؤية واضحة للمواقف التي يمر بها.

المقياس					الفقرات	ت
لا اتفق تماماً	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماماً	مسؤولي المباشر في العمل :	
					كثيراً ما يتطرق للمواقف والاحداث التي تخص الماضي والحاضر.	68
					كثيراً ما يتحدث في ماضيه الشخصي والمهني.	69
					يمتلك بديهية سريعة في تذكر الاحداث.	70
					يستخلص الدروس والعبر من مراجعة الماضي لإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهه في العمل .	71
					كثيراً ما يتذكر الاحداث السابقة في عمله لمعرفة كيف تغيرت منذ ذلك الحين.	72
					يتذكر المواقف السابقة للتعرف على الأمور المهمة في العمل.	73
					كثيراً ما يجد أن ذكريات الماضي يمكن أن تكون مفيدة في العمل اليوم.	74
					تحفزه انجازات الماضي على زيادة ثقته في العمل الحالي .	75

4-الانفتاح : هو الرغبة في إعادة اختبار وتقييم القيم الاجتماعية والدينية والسياسية للأفراد والرغبة في تجربة أنشطة جديدة والاستعداد للتعلم والاطلاع على أماكن جديدة وهو سمة مميزة في الأشخاص الحكماء.

المقياس					الفقرات	ت
لا اتفق تماماً	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماماً	مسؤولي المباشر في العمل :	
					يحب قراءة الكتب التي تخلق نوع من التحدي للتفكير بشكل مختلف في قضايا العمل.	76

ملحق (3)

استمارة مقياس الدراسة

					يستمتع بالاستماع إلى مجموعة متنوعة من الانماط الموسيقية في العمل.	77
					يستمتع بتذوق مجموعة معينة من الأطعمة المختلفة في العمل.	78
					كثيرا ما يبحث عن أشياء جديدة لي تجربها.	79
					يؤدي دوراً مهماً وقيماً في المجتمع من خلال أعماله الفنية المميزة.	80
					يحب أن يعمل مع أشخاص تختلف وجهات نظرهم عن وجهة نظره.	81
					يحب التعرف على القيم والمعتقدات الدينية و/ أو الفلسفية للآخرين في العمل.	82
					كثيرا ما يتساءل عن الحياة وما بعدها وماذا يتم الاستفادة منها.	83

5-الفكاهة : هي القدرة على الابتسامة والتفكير بالعادات والمنظمات الغربية التي يجب على الانسان من خلالها تحقيق الذات.

ت	الفقرات	المقياس				
		اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق تماماً	
						مسؤولي المباشر في العمل :
84	يضحك بشكل خفي تجنباً للإحراج الشخصي أمام الآخرين.					
85	يخلق حالة المرح حتى في مواقف العمل الصعبة للغاية.					
86	يحاول أن يجد جانباً من روح الدعابة عند التعامل مع الآخرين في العمل.					
87	يستطيع أن يثير البهجة لدى الآخرين بسهولة.					
88	يضحك بسهولة عندما يتذكر أخطائه السابقة .					
89	كثيرا ما يستخدم الفكاهة لتهنئة وإراحة الآخرين في العمل .					
90	يمكنه تقدير المفارقات التي تحدث في العمل من قبل الآخرين.					
91	يمكنه ذكر طرائف مضحكة لإراحة الآخرين.					

ملحق (4)

اسماء السادة الخبراء الذين حكموا الاستبانة

ت	اللقب العلمي	الاسم	الاختصاص	مكان العمل
1	أ.د.	احسان دهش جلاب	الادارة الاستراتيجية	جامعة القادسية
2	أ.د.	زينب عبد الرزاق عبود	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي	جامعة بابل
3	أ.د.	سماح مؤيد محمود المولى	إدارة الموارد البشرية	جامعة المستنصرية
4	أ.د.	عادل عباس الجنابي	إدارة استراتيجية	جامعة كربلاء
5	أ.د.	علاء فرحان طالب	ادارة تسويق	جامعة كربلاء
6	أ.د.	عواد كاظم الخالدي	إحصاء / تصميم التجارب اللاخطية	جامعة كربلاء
7	أ.د.	غني دحام الزبيدي	موارد بشرية	جامعة بغداد
8	أ.د.	فاضل راضي غباش الغزالي	الإدارة استراتيجية ونظرية منظمة	جامعة الكوفة
9	أ.د.	فيصل علوان الطائي	إدارة المعرفة	جامعة كربلاء
10	أ.د.	لمياء سلمان الزبيدي	نظرية منظمة	جامعة المستنصرية
11	أ.د.	ميثاق هاتف الفتلاوي	سلوك تنظيمي ونظرية المنظمة	جامعة كربلاء
12	أ.م.د.	الهام ناظم عبدالهادي الشيباني	ادارة التسويق	جامعة كربلاء
13	أ.م.د.	أمال غالب راشد المعموري	إدارة المعرفة والموارد البشرية	جامعة بابل
14	أ.م.د.	جواد محسن راضي	إدارة استراتيجية	جامعة القادسية
15	أ.م.د.	حاكم احسوني الميالي	سلوك تنظيمي و نظرية منظمة	جامعة الكوفة
16	أ.م.د.	رافد حميد عباس الحدرائي	الإدارة الاستراتيجية	جامعة الكوفة
17	أ.م.د.	زينب هادي معيوف الشريفي	سلوك تنظيمي	جامعة الكوفة
18	أ.م.د.	سعدية حايف كاظم السلطاني	موارد بشرية و سلوك تنظيمي	المعهد التقني بابل
19	أ.م.د.	صالح مهدي الحسنوي	موارد بشرية	جامعة كربلاء
20	أ.م.د.	يزن سالم محمد	سلوك تنظيمي	جامعة كربلاء

* رتبت الأسماء حسب اللقب العلمي والحروف الهجائية.

ملحق (5)

استمارة تحكيم مقياس الدراسة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء/كلية الإدارة والإقتصاد
قسم إدارة الاعمال / الدراسات العليا
برنامج الدكتوراه

تقييم آراء الخبراء حول (صدق أداة القياس) الخاص بمشروع

بحث أطروحة الدكتوراه الموسومة

تأثير الأرغونوميك التنظيمي في الحد من الإنحراف في مكان العمل : الدور المعدل لحكمة القيادة .

(The effect of organizational ergonomics on reducing Workplace Deviance: The Moderating role of leadership wisdom)

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المستشفيات الأهلية في محافظة بابل وكربلاء المقدسة

اسم الدكتور :

التخصص واللقب العلمي :

مكان العمل :

إعداد الطالب

إشراف

سنان عليوي عباس

أ. د. اكرم محسن الياسري

أ. د. حسين حريجة الحساوي

2022 م

1444 هـ

ملحق (5) استمارة تحكيم مقياس الدراسة

السيد الخبير المحترم

تحية حب واحترام

نظرا لما تتمتعون به من خبرة وجدارة علمية فذة نضع بين ايديكم الاستبانة الخاصة بأطروحة الدكتوراه الموسومة (تأثير الأرخونوميك التنظيمي في الحد من الإنحراف في مكان العمل : الدور المعدل لحكمة القيادة - دراسة تحليلية لآراء عينة من الملاكات الطبية والتمريضية في المستشفيات الأهلية في محافظة بابل).

راجين تفضلكم التمعن في الاستبانة وابداء ملاحظاتكم العلمية السديدة والتي سوف تقوم سياق ومسار الاطروحة علمياً .

وقد تم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي الدرجة لتحديد اجابات افراد عينة البحث .

يرجى التفضل بأبداء رأيكم حول الاستبانة ومكوناتها وفقراتها ،مع بيان الملاحظات الضرورية في ضوء الاجابة على الأسئلة الآتية:

1. هل أن فقرات الاستبانة تعبر عن كل متغير تنتمي اليه ؟
 2. هل فقرات الاستبانة واضحة وتخدم غرض البحث ؟
 3. هل هناك فقرات اخرى يمكن اضافتها إلى كل متغير من متغيرات البحث لتكثيف المقاييس ؟
 4. هل مكان التطبيق المقترح مناسب ام تقترحون مكان تطبيق افضل ؟
- علما أن الاستبانة أعدت استنادا إلى مجموعة من المقاييس العالمية المعتمدة في قياس متغيرات البحث والتي يمكن ايضاحها وكما في الجدول الآتي :

ملحق (5)
استمارة تحكيم مقياس الدراسة

(المقاييس المعتمدة في البحث)

المقياس	عدد الفقرات	المتغيرات		ت
		الفرعية	الرئيسية	
(Coluci & Alexandre , 2014)	9	العوامل الميكانيكية الحيوية	الأرغونوميك التنظيمي Organizational Ergonomics	1
	7	العوامل البيئية / مكان العمل		
	8	العوامل التنظيمية		
	8	العوامل النفسية والاجتماعية		
(Bennett & Robinson , 2000)	7	الإنحراف الشخصي	الإنحراف في مكان العمل Workplace Deviance	2
	12	الإنحراف التنظيمي		
(Webster,2007; Taylor et al.,2011 ; Leeman et al.,2021)	8	الخبرة	حكمة القيادة leadership wisdom	3
	8	التنظيم العاطفي		
	8	الذكريات والتأمل		
	8	الاتفتاح		
	8	الفكاهة		

نشكر تعاونكم خدمةً للمسيرة العلمية ... مع تمنياتنا لحضراتكم دوام التوفيق

المحور الأول / المعلومات التعريفية بعينة البحث

يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب لكل فقرة

أ- الجنس:

انثى

ذكر

ملحق (5)

استمارة تحكيم مقياس الدراسة

ب- الفئة العمرية:

30 سنة فأقل 40-31 50-4 60-51 61 سنة فأكثر

ج- المؤهل العلمي:

اعدادية دبلوم بكالوريوس عليا

د- مدة الخدمة الفعلية:

أقل من 10 سنوات 20-11 سنة 30-21 سنة 31 سنة فأكثر

المحور الثاني / الفقرات المتعلقة بمتغيرات البحث

أولاً:- الأروغونوميك التنظيمي Organizational Ergonomics: هي الفن والعلم الذي يتعامل مع تصميم الوظيفة لتناسب العاملين ، بدلاً من إجبار العاملين على ملاءمة الوظيفة ، وهو المجال العلمي المهتم بفهم التفاعل بين البشر وعناصر النظام الأخرى ، وتتضمن الأبعاد الآتية :-

1- **العوامل الميكانيكية الحيوية:** وهي مجموعة من العوامل المرتبطة بالعمل التي تسبب اضطرابات عضلية هيكلية في جسم العاملين مثل رفع الاوزان الثقيلة ووضعية الجسم غير المناسبة والوقوف لفترات طويلة والجلوس لفترات طويلة والقيام بالحركات المتكررة، والتي لها اثار ضارة على عمل المنظمة.

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح
1	اقوم بعلمي من دون أن اكون واقفاً او جالساً لفترات طويلة.		
2	اقوم بعلمي بطريقة مناسبة لظهري.		
3	انجز عملي بطريقة مناسبة للأيدي.		
4	حينما اقوم بعلمي اتمكن من الوصول إلى الاجسام والاشياء البعيدة بسهولة.		
5	اقوم بالعمل من دون أن احمل أو ارفع أو انقل المواد أو المعدات.		
6	احمل وانقل المرضى من مكان إلى اخر.		
7	اقوم بالعمل بسرعة كبيرة وخلال فترة زمنية قصيرة.		
8	اقوم بالعمل حسب قدرتي البدنية.		
9	انجز العمل واتعامل مع الأشياء الخفيفة.		

ملحق (5)

استمارة تحكيم مقياس الدراسة

2- **العوامل البيئية / مكان العمل:** ويقصد بها العوامل التي تخص كل أجواء العمل مثل : (الإضاءة، التهوية، الحرارة، المناخ، الضوضاء ، الغبار، ترتيب فضاءات العمل ، الاهتزاز) .

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح
1	درجة حرارة مكان عملي لا تتجاوز المعدلات الاعتيادية لجسم الانسان.		
2	مكان عملي يخلو من المؤثرات الصوتية الضارة والمزعجة .		
3	الإضاءة في مكان عملي ملائمة مع طبيعة النشاط الذي أمارسه.		
4	مكان عملي يحتوي مساحات مناسبة لاستخدام الاجهزة والمعدات دون أن تعيق حركة الافراد .		
5	يحتوي مكان عملي على الاثاث والاجهزة والمعدات الكافية والمناسبة.		
6	المعدات التي استخدمها تخضع للصيانة الدورية بشكل مستمر.		
7	مكان عملي يحتوي على معدات لتحريك المرضى أو نقلهم.		

3- **العوامل التنظيمية:** هي وصف لسلسلة من العوامل التي تنعكس على انتاجية و طاقة وأيضا على حياة الفرد سلباً أو ايجاباً وتتمثل في أسلوب الإدارة كالعادلة والتدريب، وتحديد المسؤولية، وعدد العاملين، والعمل بنظام التناوب، وساعات العمل والراحة .

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح
1	اعمل في اليوم ساعات مناسبة .		
2	لا اعمل ساعات إضافية.		
3	اعمل في المستشفى نوبات منتظمة (نوبات ليلية ، نوبات عمل بالتناوب ، عطلات نهاية الأسبوع).		
4	هنالك توزيع عادل للمهام بين زملاء العمل.		
5	لا اقوم بتنفيذ نفس العمل بشكل متكرر.		
6	اقوم بعملي واخذ فترات راحة كافيه خلال يوم العمل.		
7	مكان عملي يضم عدد كافي من الزملاء.		
8	في مكان عملي يوجد تدريب للوقاية من الاضطرابات العضلية.		

4- **العوامل النفسية والاجتماعية:** وهي العوامل التي تشمل الاستعداد والتحفيز والاهتمام والرغبة بالعمل والموقف من العمل والمشاركة باتخاذ القرارات ، والشعور بالاستقلالية عند ممارسة الاعمال ، والشعور بالمكانة والأهمية عند ممارسة الاعمال ، والدعم من قبل المدير والعلاقات الايجابية مع زملاء العمل .

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح
1	لا استمر في العمل عندما اصاب او أشعر ببعض الألم.		

ملحق (5)

استمارة تحكيم مقياس الدراسة

2	اقوم بعملتي فقط ولا اعاني من عبء الاعمال.	
3	اقوم بعملتي بعيدا عن ضغط الوقت.	
4	اقوم بعملتي بدون ضغط من قبل الإدارة.	
5	اعمل في المستشفى لا يوجد فيها صراع مع زملاء العمل أو الإدارة.	
6	أتحكم في عملي ، وشارك بقوة باتخاذ القرارات.	
7	راض عن العمل الذي أمارسه.	
8	اعمل في المستشفى تقدر جهودي .	

ثانياً:- الإنحراف في مكان العمل Workplace Deviance : سلوكيات متعمدة ومقصودة ومخطط لها تهدف إلحاق الضرر بالمنظمة أو الأفراد العاملين فيها أو كلاهما أو أي جهة لها علاقة بالمنظمة مثل أصحاب المصلحة ، وتتضمن الأبعاد الآتية:-

1- **الإنحراف الشخصي** : هو الأقوال والأفعال والممارسات المقصودة التي تصدر من الأفراد العاملين في المنظمة وتؤدي إلى إلحاق الضرر بالأفراد الآخرين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين . ، ويشمل الإساءة الجسدية أو اللفظية لزملائهم في العمل مثل الكذب والنميمة والاتهام والضرب .

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح
1	سخرت من شخص ما في العمل.		
2	قلت وفعلت شيئاً مؤلماً لشخص ما في العمل.		
3	قمت بآثاره مواضيع عرقية أو دينية أو عنصرية في العمل.		
4	قمت بسب أو شتم شخصاً ما في العمل.		
5	عملت مقلب (مزاح) مؤذي مع شخص ما في العمل.		
6	تصرفت بوقاحة تجاه شخص ما في العمل.		
7	قمت علناً بأحراج شخصاً ما في العمل.		

2- **الإنحراف التنظيمي** : وهو مجموعة من السلوكيات التي تصدر من الفرد تجاه المنظمة بهدف إلحاق الضرر بالمنظمة والتي تنطوي على أفعال مثل السرقة ، تخريب ممتلكات المنظمة ، التأخير عن العمل أو بذل القليل من الجهد في العمل.

ملحق (5)

استمارة تحكيم مقياس الدراسة

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح
1	أخذت ممتلكات من العمل دون إذن.		
2	أقضي الكثير من الوقت بالجلوس او اللعب بالهاتف بدلاً من العمل.		
3	أقوم بتزوير وصولات للحصول على أموال أكثر مما انفقته على العمل.		
4	أخذت استراحة طويلة أطول مما هو مقبول في العمل .		
5	اتي إلى العمل متأخرا دون إذن.		
6	أقوم برمي الاوساخ في مكان العمل .		
7	أقوم بإهمال تعليمات رئيسي المباشر في العمل.		
8	أتعمد العمل بشكل بطيء.		
9	أقوم بمناقشة معلومات المستشفى السرية مع شخص غير مرخص له.		
10	اتعاطي المخدرات و تناول الكحول في العمل مما يؤدي إلى بذل القليل من الجهد في العمل.		
11	ابذل القليل من الجهد عندما أقوم بالعمل.		
12	أماطل في العمل من أجل الحصول على وقت إضافي.		

ثالثاً:- **حكمة القيادة leadership wisdom:** هي استخدام المعرفة والمعلومات المكتسبة من تجارب الحياة من أجل اتخاذ القرارات الصائبة، وتتضمن الأبعاد الآتية :

1- الخبرة: هي مجموعة من المهارات والتصرفات المستخدمة لحل المشكلات اليومية من خلال تطبيق المعرفة المكتسبة للتكيف بشكل هادف مع البيئات وتشكيلها واختيارها.

ت	مسؤولي المبتشر في العمل:	تصلح	لا تصلح
1	تغلب على العديد من الأحداث المؤلمة والصعبة في حياته الوظيفية.		
2	اتخذ العديد من القرارات الهامة في حياته الوظيفية .		
3	تعامل مع العديد من الخلفيات العلمية المختلفة من الأفراد خلال حياته الوظيفية.		
4	واجه الكثير من المشكلات الأخلاقية في عمله.		
5	رأى الكثير من الجوانب السلبية في حياته (على سبيل المثال ، عدم الأمانة ، النفاق) في العمل.		
6	استطاع أن يتعايش مع العديد من التحولات الشخصية والمهنية الصعبة في عمله.		
7	مؤمن دائماً بمقولة "لا يمكنك دائماً معرفة كتاب من غلافه".		
8	سبق وان تعلم دروساً قيمة من الآخرين في حياة الوظيفية.		

ملحق (5)

استمارة تحكيم مقياس الدراسة

2- التنظيم العاطفي: ويعرف بأنه القدرة على إدراك مشاعر المرء بدقة والقدرة على تنظيمها بشكل مناسب، إلى جانب القدرة على إدراك ردود الفعل العاطفية للآخرين بحيث يمكن أخذ وجهة نظرهم.

ت	مسؤولي المباشر في العمل :	تصلح	لا تصلح
1	من السهل عليه أن يضبط عواطفه مع أي موقف يواجهه في العمل.		
2	عندما يتخذ قرارات أثناء العمل لا تغلب عليه عواطفه .		
3	يستطيع التحكم بمشاعره الشخصية أثناء تعامله مع العاملين.		
4	متميز في قراءة مشاعر العاملين والتأثير فيهم.		
5	يستطيع التعبير عن مشاعره بحرية دون فقدان السيطرة عليها.		
6	يجيد توجيه المشاعر الايجابية في عمله.		
7	يمكنه تنظيم عواطفه عندما يستدعي الموقف ذلك.		
8	لديه مرونة عاطفية تمكنه من التكيف والتعامل مع الاخرين في العمل .		

3- الذكريات والتأمل: ويعرف التأمل بأنه الرغبة في النظر إلى مواضيع الحياة بطريقة معقدة ، بدلاً من تبسيطها، فالأفراد الحكماء يتأملون بعمق في التجارب وهم يسعون جاهدين لرؤية "الصورة الكبيرة" . وتشير الذكريات والتأمل إلى انعكاس تقييمي ومتكامل لماضي المرء وحاضره والذي يساعده على التعامل مع الصعوبات المستقبلية.

ت	مسؤولي المباشر في العمل :	تصلح	لا تصلح
1	كثيراً ما يتطرق للمواقف والاحداث التي تخص الماضي والحاضر.		
2	كثيراً ما يتحدث في ماضيه الشخصي والمهني.		
3	يمتلك بديهية سريعة في تذكر الاحداث.		
4	يستخلص الدروس والعبر من مراجعة الماضي لإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهه في العمل .		
5	كثيراً ما يتذكر الاحداث السابقة في عمله لمعرفة كيف تغيرت منذ ذلك الحين.		
6	يتذكر المواقف السابقة للتعرف على الأمور المهمة في العمل.		
7	كثيراً ما يجد أن ذكريات الماضي يمكن أن تكون مفيدة في العمل اليوم.		
8	تحفزه انجازات الماضي على زيادة ثقته في العمل الحالي .		

ملحق (5)

استمارة تحكيم مقياس الدراسة

4- الانفتاح : هو الرغبة في إعادة اختبار وتقييم القيم الاجتماعية والدينية والسياسية للأفراد والرغبة في تجربة أنشطة جديدة والاستعداد للتعلم والاطلاع على أماكن جديدة وهو سمة مميزة في الأشخاص الحكماء.

ت	مسؤولي المباشر في العمل :	تصلح	لاتصلح
1	يحب قراءة الكتب التي تخلق نوع من التحدي للتفكير بشكل مختلف في قضايا العمل.		
2	يستمتع بالاستماع إلى مجموعة متنوعة من الانماط الموسيقية في العمل.		
3	يستمتع بتذوق مجموعة معينة من الأطعمة المختلفة في العمل.		
4	كثيرا ما يبحث عن أشياء جديدة لي تجربها.		
5	يؤدي دورًا مهمًا وقيماً في المجتمع من خلال أعماله الفنية المميزة.		
6	يحب أن يعمل مع أشخاص تختلف وجهات نظرهم عن وجهة نظره.		
7	يحب التعرف على القيم والمعتقدات الدينية و/ أو الفلسفية للآخرين في العمل.		
8	كثيرا ما يتساءل عن الحياة وما بعدها ومبداً يتم الاستفادة منها.		

5- الفكاهة : هي القدرة على الابتسامة والتفكير بالعادات والمؤسسات الغربية التي يجب على الانسان من خلالها تحقيق الذات.

ت	مسؤولي المباشر في العمل :	تصلح	لاتصلح
1	يضحك بشكل خفي تجنباً للإحراج الشخصي أمام الآخرين.		
2	يكون مسلي حتى في مواقف العمل الصعبة للغاية.		
3	يحاول أن يجد جانباً من روح الدعابة عند التعامل مع الآخرين في العمل.		
4	يستطيع أن يثير الضحك بسهولة.		
5	يضحك بسهولة عندما يتذكر أخطائه السابقة .		
6	كثيرا ما يستخدم الفكاهة لتهدئة وإراحة الآخرين في العمل .		
7	يمكنه تقدير المفارقات التي تحدث في العمل من قبل الآخرين.		
8	يمكنه ذكر طرائف مضحكة لإراحة الآخرين.		

Abstract

The current study aims to test and know the role played by organizational ergonomics in reducing deviation in the workplace, within the framework of the modifying role of leadership wisdom at the level of some private hospitals in the governorate of Babylon and Holy Karbala, based on the main problem represented by the deviant behaviors practiced by workers in their workplaces, which It affects the work atmosphere within the organization, which was formulated in the form of questions that included in its content the relationships of correlation, influence, and the modifying role between variables in the field. In order to support the relationship between these variables from a theoretical perspective, the study relied on measuring the organizational ergonomic variable on a scale that includes four dimensions (biomechanical factors, Environmental factors, organizational factors, psychological factors). As for the variable of deviation in the workplace, a scale was adopted that includes two dimensions (personal deviation, organizational deviation), while the study adopted to measure the variable of leadership wisdom a scale that includes five dimensions (experience, emotional regulation, memories, and contemplation). , openness, humor), and the descriptive analytical approach was adopted in presenting and interpreting the information for the study, and data and information were collected about the purposive sample through the questionnaire, which is a main tool in this study, as the sample included resident doctors and nurses in a number of private hospitals in the governorates of Babylon and Karbala. Holy, numbering (252) individuals. We have relied on experimental measures from previous studies, using a variety of statistical tools to analyze and process data and information using the necessary statistical packages through the simple correlation coefficient, simple regression analysis, and structural equation modeling to test the study hypotheses, program (SPSS.V.25), and program (AMOS.V.25). Addressing this negative phenomenon will lead to achieving a set of positive results at the individual and organizational levels, including: reducing costs, increasing productivity, motivating workers, reducing work injuries, desire to work, and improving performance. The study reached a set of results, the most important of which is that the organizational ergonomic variable contributes to reducing employees' practice of deviant behaviors in the workplace. In addition, the wisdom of leadership has an important role in reducing cases of deviance, through the expertise and experiences it possesses that enable it to deal with most cases of deviance. The problems you face.

Keywords: organizational ergonomics, leadership wisdom, workplace deviation, private hospitals.



Ministry of Higher Education and Scientific Research

Karbala University

College of Administration and Economics

Business Administration Department

**The Effect of the Organizational Ergonomics in reducing
of workplace deviance: the moderated role of leadership
wisdom**

**An analytical study of the opinions of a sample of workers in a number of
private hospitals in the province of Babil and the Holy Karbala**

**A thesis submitted to the Council of the College of
Administration and Economics / University of Karbala**

**It is part of the requirements for obtaining a PhD in Business
Administration**

written by

Sinan Oleiwi Abbas

Supervised by:

Prof. Dr.

Hussein Hurajah Al Hasnawia

Prof. Dr.

Akram Mohsen Al-Yasiri

2023 A.D

1445 H.D