



جمهورية العراق  
وزاره التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء  
كلية الادارة والاقتصاد / قسم اداره الاعمال  
الدراسات العليا

دور الحكمة التنظيمية في الحد من سلوكيات العمل العكسية  
دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية بابل

رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الادارة والاقتصاد جامعة كربلاء

وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

كتبت بواسطة

علي سهيل عبيد

ياشرف

الاستاذ الدكتور

عادل عباس عبد حسين الجنابي

2024 م

1446 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَلَقَدْ ءَاتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنِ اشْكُرْ لِلَّهِ

وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ

كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ

صدق الله العظيم

سورة لقمان الآية (12)

## اقرار المشرف

أشهد أن رسالة الماجستير الموسومة بـ (دور الحكمة التنظيمية في الحد من سلوكيات العمل العكسية) دراسة تحليلية لإراء عينة من موظفي والتي تقدم بها الطالب (علي سهيل عبيد) قد جرى اعدادها تحت اشرافي في قسم ادارة الاعمال /كلية الادارة والاقتصاد جامعة كربلاء ، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال .....

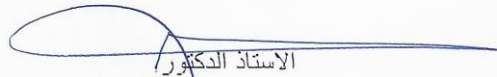


المشرف

أ.د عادل عباس عبد حسين الجنابي

توصية رئيس قسم ادارة الاعمال

بناء على توصيات المشرف ارشح هذه الأطروحة للمناقشة



الاستاذ الدكتور

محمود فهد الدليمي

## اقرار المقوم اللغوي

أشهد أن رسالة الماجستير في علوم ادارة الأعمال الموسومة بـ  
(دور الحكمة التنظيمية في الحد من سلوكيات العمل العكسية)التي  
تقدم بها الباحث (علي سهيل عبيد) قد راجعتها من الناحية اللغوية  
واصبحت بأسلوب علمي صحيح خالٍ من الاخطاء اللغوية ولأجله  
وقعت .




المقوم اللغوي

أ.م.د علياء نصرت حسن


## اقرار لجنة المناقشة

نشهد انا رئيس واعضاء لجنة المناقشة اطلعنا على محتويات الرسالة الموسومة  
(دور الحكمة التنظيمية في الحد من سلوكيات العمل العكسية) من قبل الطالب (علي  
سهيل عبيد ) وقد ناقشنا الطالب في مضمونها وفيما له علاقة بها وانها جديرة  
بالقبول لنيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال بتقدير ( جيد جدا )

  
الاستاذ الدكتور

ميثاق هاتف الفتلاوي

رئيس اللجنة

  
الاستاذ المساعد الدكتور


  
الاستاذ المساعد الدكتور

حسام حسين شياح

حاكم احسوني مكرود

عضو اللجنة

عضو اللجنة

  
الاستاذ الدكتور

عادل عباس عبد حسين الجنابي

عضوا ومشرفاً

اقرار رئيس لجنة الدراسات العليا  
بناءً على اقرار المقومين العلمي واللغوي على رسالة الماجستير  
كلية الادارة والاقتصاد قم ادارة الاعمال للطالب (علي سهيل  
عبيد) الموسومة بـ (دور الحكمة التنظيمي في الحد من سلوكيات  
العمل العكسية) واستنادا للصلاحيات المخولة لنا ارشح هذه الرسالة  
للمناقشة

أ.د. علي احمد فارس

رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

2024 / /

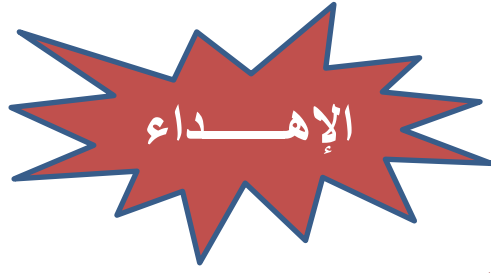
مصادقة مجلس كلية الادارة والاقتصاد /جامعة كربلاء على

توصية لجنة المناقشة

أ.م.د هاشم جبار الحسيني

عميد كلية الادارة والاقتصاد

2024/ /



إلى من بلّغ الرّسالة .... وأدّى الإمانة .... ونصح الأمة ....

إلى نبيّ الرّحمة.....

إلى الدليل في الليل الاليل والمصطفى الأجد رسول الرحمة

محمد بن عبد الله (صلى الله عليه واله وسلم)

إلى أهل بيت النبوة وموضع الرّسالة أئمة الهدى (عليهم

السلام).....

إلى الغائب عن الانظار الحاضر في القلوب المنتظر (عجل

الله فرجه الشريف).....

إلى الشهداء الذين فارقونا وبتنا لا نعلم كيف نفوز مثلهم

إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير الذي كان له الفضل

الأكبر في بلوغي التعليم العالي والدي الحبيب طيب الله ثراه

وجعل الجنة مسكنه.....

إلى من وضعتني على طريق الحياة وراعتني حتى صرت

كبيراً أمي الحبيبة طيب الله ثراها وجعل الفردوس الأعلى مسكنها

إلى جميع اساتذتي الكرام الذين لم يتوانوا في مدّ يد

أعون لي.....

أهدي اليكم رسالتي.....

الباحث



## الشكر والامتنان

الحمد لله رب العالمين وأفضل الصلاة والسلام على أشرف الخلق أجمعين نبينا محمد صل الله عليه واله الطاهرين ومن اتبعهم إلى يوم الدين..

إن من آداب الإسلام أن ينسب الفضل لأهله ، ومن هذا المنطلق أتقدم بخالص الشكر والعرفان ... عاجز ومقصر في رد فضل استاذي ومشرفي (الاستاذ الدكتور عادل عباس عبد حسين الجنابي) لتفضله بالأشراف على رسالتي وتقديم الملاحظات القيمة التي طورت واغنت الرسالة اضافة الى امانته العلمية فجزاه الله خير الجزاء وافضله .... كما وأعرب عن شكري لجميع الأساتذة في مرحلة الدراسة لما اولوه من الاهتمام ولما منحوه من معرفة ومعلومات ودعم معنوي ، وأتقدم بالشكر الجزيل إلى رئيس لجنة المناقشة واعضاءها المحترمون لتفضلهم بقبول مناقشة رسالتي كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى عميد كلية الإدارة والاقتصاد (الاستاذ المساعد الدكتور هاشم الحسيني) ومعاونه العلمي (الاستاذ الدكتور علي احمد فارس) والاداري (الاستاذ الدكتور عبد الحسين جاسم) وكذلك رئيس قسم ادارة الاعمال (الاستاذ الدكتور محمود فهد الدليمي) وأتقدم بالشكر والامتنان إلى الأساتذة المحكمين لما أبدوه من ملاحظات قيمة وأتقدم بخالص شكري وتقديري إلى عائلتي وإلى كل من ساندني في إكمال الدراسة وخاصة مشرفي الاستاذ الدكتور عادل عباس عبد حسين الجنابي في مكان عملي وإلى جميع زملائي الذين ساعدوني ولو بكلمة وإلى كل من شجعني ولو بكلمة واحدة شكرا جزيلاً متمنياً لهم دوام التوفيق و العافية.

الباحث

## المستخلص

تهدف الدراسة الحالية إلى اختبار الدور الذي تؤديه الحكمة التنظيمية في الحد من سلوكيات العمل العكسية عن طريق دراسة استطلاعية تحليلية في المديرية العامة لتربية محافظة بابل اعتماداً على المشكلة الرئيسية المتمثلة بالسلوكيات المنحرفة التي يمارسها العاملون في أماكن عملهم والتي تؤثر على أجواء العمل داخل المنظمة والتي صيغت على شكل تساؤلات تضمنت في فحواها على علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرين ميدانياً ، اعتمدت الدراسة في قياس متغير الحكمة التنظيمية على مقياس يضم خمسة أبعاد وهي (الخبرة، التنظيم العاطفي، الذكريات والتأمل، الانفتاح، الفكاهة) في حين تبنت الدراسة لقياس متغير سلوكيات العمل العكسية مقياس يضم بعدين وهما (الانحراف الشخصي، والانحراف التنظيمي). وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في عرض وتفسير المعلومات الخاصة بالدراسة وجمعت البيانات والمعلومات من عينة قصدية عن طريق الاستبانة والتي تعدّ أداة رئيسة في هذه الدراسة إذ شملت العينة مدراء الأقسام ومسؤولي الشعب والوحدات الإدارية في المديرية العامة لتربية بابل والبالغ عددهم 250 فرد. استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات الإحصائية لتحليل ومعالجة البيانات باستخدام الحزم الإحصائية اللازمة منها معامل الارتباط البسيط ومعادلة النمذجة الهيكلية لاختبار فرضيات الدراسة إذ إن معالجة هذه الظاهرة السلبية سيؤدي إلى تحقيق مجموعة من النتائج الإيجابية على مستوى العاملين والمنظمات منها : تقليل التكاليف، زيادة الانتاجية ، تحفيز العاملين، الرغبة في العمل، تحسين الأداء. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن متغير الحكمة التنظيمية يسهم في الحد من ممارسة العاملين للسلوكيات المنحرفة في أماكن العمل فضلاً عن ذلك فإن للحكمة التنظيمية دور مهم في تقليل حالات الانحراف وذلك عن طريق ما تمتلك من خبرات وتجارب تمكنها من التعامل مع أغلب المشكلات التي تواجهها.

المصطلحات الأساسية : الحكمة التنظيمية، سلوكيات العمل العكسية ، المديرية العامة لتربية بابل

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الاهداء
ب	شكر وامتنان
ج	قائمة المحتويات
ح	المستخلص
2-1	المقدمة
33-3	الفصل الاول: منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة
15-3	المبحث الاول منهجية الدراسة
33-16	المبحث الثاني : بعض الدراسات السابقة
76-34	الفصل الثاني : الجانب النظري
51-34	المبحث الاول : الحكمة التنظيمية
69-52	المبحث الثاني : سلوكيات العمل العكسية
76-70	المبحث الثالث : دور الحكمة التنظيمية في الحد من سلوكيات العمل العكسية
130-77	الفصل الثالث: الاطار الميداني للدراسة
94-77	المبحث الاول: اختبار مقاييس الدراسة وتطويرها
111-95	المبحث الثاني: وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها
130-112	المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة
133-131	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
132-131	المبحث الاول: الاستنتاجات
134-133	المبحث الثاني: التوصيات
151-135	المصادر والمراجع
I-X	الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	تحديد حجم عينة الدراسة	7
2	بعض الدراسات العربية السابقة المتعلقة بالحكمة التنظيمية	11
3	بعض الدراسات الاجنبية السابقة المتعلقة بالحكمة التنظيمية	19
4	مفاهيم الحكمة التنظيمية	30
5	مفاهيم سلوكيات العمل العكسية	48
6	العلاقة بين الحكمة التنظيمية وسلوكيات العمل العكسية	63
7	تحديد حجم العينة	71
8	بيان المتغيرات والابعاد وعدد التساؤلات والرموز الخاصة بها	72
9	تحديد المفقود من البيانات	73
10	اختبار KOLMOGOROV لمتغير الحكمة التنظيمي	74
11	اختبار KOLMOGOROV لمتغير سلوكيات العمل العكسية	76
12	مؤشرات جودة المطابقة	79
13	قيم نموذج متغير الحكمة التنظيمية	81
14	قيم نموذج متغير سلوكيات العمل العكسية	84
15	نتائج التناسق بين مكونات المقاييس	86
16	تصنيف طبيعة توافق المتغيرات والابعاد	87
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء الخبرة	88
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء التنظيم العاطفي	90

92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء الذكريات والتامل	19
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء الانفتاح	20
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء الفكاهه	21
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية للابعد الرئيسية للحكمة التنظيمية	22
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء الانحراف الشخصي	23
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء الانحراف التنظيمي	24
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للابعد الرئيسية لمتغير سلوكيات العمل العكسية	25
104	مستوى تصنيف قوة الارتباط	26
105	مصنوفة معاملات الارتباط بين الحكمة التنظيمية وسلوك العمل العكسية	27
112	تقديرات نموذج التأثير بين متغير الحكمة التنظيمية ومتغير سلوك العمل العكسية	28
113	تقديرات نموذج التأثير بين بعد الخبرة ومتغير سلوك العمل العكسية	29
115	تقديرات نموذج التأثير بين بعد التنظيم ومتغير سلوك العمل العكسية	30
117	تقديرات نموذج التأثير بين بعد الذكريات والتامل ومتغير سلوك العمل العكسية	31
119	تقديرات نموذج التأثير بين بعد الانفتاح ومتغير سلوك العمل العكسية	32
121	تقديرات نموذج التأثير بين بعد الفكاهه ومتغير سلوك العمل العكسية	34

قائمة الاشكال

الرقم	عنوان الاشكال	الصفحة
1	المخطط الفرضي للدراسة	5
2	سلوكيات العمل العكسية	52
3	اسباب سلوكيات العمل العكسية	54
4	معالجة السلوكيات المنحرفة في مكان العمل	60
5	منحني التوزيع الطبيعي لمتغير الحكمة التنظيمية	75
6	منحني التوزيع الطبيعي لمتغير سلوكيات العمل العكسية	77
7	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الحكمة التنظيمية	81
8	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس سلوكيات العمل العكسية	84
9	نسبة قناعات العاملين حول بعد الخبرة بالاستناد الى وسطها الحسابي	89
10	نسبة قناعات العاملين حول بعد التنظيم العاطفي بالاستناد الى وسطها الحسابي	91
11	نسبة قناعات العاملين حول بعد الذكريات والتأمل بالاستناد الى وسطها الحسابي	92
12	نسبة قناعات العاملين حول بعد الانفتاح بالاستناد الى وسطها الحسابي	94
13	نسبة قناعات العاملين حول بعد الفكاهة بالاستناد الى وسطها الحسابي	96
14	مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير الحكمة التنظيمية حسب المتوسط الحسابي	97
15	مخطط يوضح مستوى توافر فقرات بعد الانحراف الشخصي وفق المتوسط الحسابي	99

101	مخطط يوضح مستوى توافر فقرات بعد الانحراف التنظيمي وفق المتوسط الحسابي	16
103	نسبة قناعات العاملين حول متغير سلوكيات العمل العكسية بالاستناد الى وسطها الحسابي	17
111	النموذج الهيكلي لتأثير متغير الحكمة التنظيمية في سلوكيات العمل العكسية	18
113	النموذج الهيكلي لتأثير بعد الخبرة في سلوكيات العمل العكسية	19
115	النموذج الهيكلي لتأثير بعد التنظيم العاطفي في سلوكيات العمل العكسية	20
117	النموذج الهيكلي لتأثير بعد الذكريات والتأمل في سلوكيات العمل العكسية	21
119	النموذج الهيكلي لتأثير بعد الانفتاح في سلوكيات العمل العكسية	22
121	النموذج الهيكلي لتأثير بعد الفكاهة في سلوكيات العمل العكسية	23

قائمة الملاحق

الرقم	الملحق
1	كتاب تسهيل مهمة
2	اسماء السادة محكمي الاستبانة
3	استمارة الاستبانة

## المقدمة

الحكمة التنظيمية هي مفهوم يشير إلى تطبيق المعرفة والخبرة والفهم العميق لاتخاذ القرارات الصائبة في بيئة تنظيمية معقدة. بعبارة أخرى، هي القدرة على استخدام الحكم السليم لتحليل المعلومات المتاحة والتنبؤ بالتبعات المحتملة لاتخاذ أي قرار، مع مراعاة المصالح المختلفة للأفراد والمؤسسة ككل.

سلوكيات العمل العكسية ظاهرة سلبية تؤثر بشكل كبير على بيئة العمل وإنتاجية المنظمة. عرّفها (Kessler et.al 2013:180) بأنها "أفعال يقوم بها العاملون تلحق الضرر بالمنظمة والأشخاص العاملين فيها". وتشمل هذه السلوكيات مجموعة واسعة من التصرفات، مثل: التغيب عن العمل، الإهمال، التخريب، العدوان، التقاعس إذ تلحق سلوكيات العمل العكسية ضررًا كبيرًا بالمنظمة على عدة مستويات، تشمل: انخفاض الإنتاجية، ارتفاع التكاليف، انخفاض الروح المعنوية، ارتفاع معدل دوران الموظفين، تضرر سمعة المنظمة.

أظهرت دراسة (Abdullah et .al (2023:63 أن نسب سلوكيات العمل المنحرفة قد تصل إلى 75%، إذ ذكر 33% من المشاركين في الدراسة أنهم قاموا بسلوكيات منحرفة خطيرة (مثل السرقة والاحتيال والتخريب) مرة واحدة على الأقل في حياتهم المهنية، بينما ذكر 42% أنهم قاموا بسلوكيات منحرفة أقل خطورة (مثل التأخر عن العمل والتغيب).

وفي ضوء ذلك تبلور لدى الباحث فكرة الدراسة الحالية في تسليط الضوء على هذه الظاهرة ومحاولة معرفة اسبابها و وضع الحلول والمعالجات المناسبة لها وذلك عن طريق ادخال متغيرين مهمين الاول الحكمة التنظيمية كمتغير مستقل يتضمن خمسة ابعاد (الخبرة، والتنظيم العاطفي، التأمل والذكريات، الفكاهة، الانفتاح) والثاني سلوكيات العمل العكسية يتضمن بعدين (سلوكيات العمل التي تضر بالعاملين، وسلوكيات العمل التي تضر بالمنظمة).

وفقا لما تقدّم فإن الدراسة الحالية تتساءل عن دور الحكمة التنظيمية في الحد من سلوكيات العمل العكسية اذ ان الحكمة التنظيمية تحد من سلوكيات العمل العكسية عن



طريق (تعزيز السلوك الاخلاقي ، تحسين بيئة العمل ، تحقيق النجاح على المدى البعيد ، دعم التعلم المستمر).

وقد تم تطبيق هذه الدراسة في مديرية تربية بابل لما لها من أهمية كبيرة كونها تلامس حياة العاملون ونشأتهم وكذلك تُعدّ مديرية تربية بابل، كغيرها من المنظمات، عرضة لانتشار سلوكيات العمل العكسية التي تُلحق الضرر بها وبعامليها. أظهرت نتائج الدراسة أنّ هناك علاقة عكسية قوية بين الحكمة التنظيمية وسلوكيات العمل العكسية. بمعنى آخر، كلما زادت الحكمة التنظيمية في المديرية، قلّت سلوكيات العمل العكسية بين موظفيها.

وقد تم تقسيم الدراسة على أربعة فصول ، خصص الفصل الاول منها لعرض منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة فالمبحث الاول يعرض الجانب المنهجي للدراسة متمثلة بـ (مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها وفرضياتها ) اما المبحث الثاني فتطرّق إلى بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية .

أما الفصل الثاني فتضمن الاسس المنهجية والفكرية لمتغيرات الدراسة ، أما الفصل الثالث من الدراسة فقد خصص للجانب التطبيقي ،واخيرا الفصل الرابع تضمن الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات التي توصلت اليها الدراسة.

## الفصل الاول

منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة

المبحث الاول : منهجية الدراسة

المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة

## المبحث الاول: منهجية الدراسة

### توطئة

تعدّ منهجية البحث العلمي بمثابة البوصلة التي تُرشّد الباحث في رحلته نحو المعرفة والكشف عن الحقائق. فهي تُحدد مسار البحث وتُنظّم خطواته، وتُسهم في ضمان دقة وموثوقية نتائجه. وهي مجموعة من الخطوات المدروسة بعناية والتي يتبعها الباحث لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بموضوع البحث. تُحدد المنهجية نوع البحث وأدواته، وتُوضح كيفية جمع البيانات ومعالجتها وتفسيرها.

أولا / مشكلة الدراسة

يمكن تلخيص مشكلة الدراسة على النحو التالي:

- وجود سلوكيات عمل عكسي: يعاني العديد من المنظمات من مشكلة انتشار سلوكيات العمل العكسي، والتي تؤثر سلبًا على الإنتاجية وبيئة العمل.
- الحاجة إلى حلول مبتكرة: على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت أسباب هذه السلوكيات، إلا أن هناك حاجة إلى استكشاف حلول جديدة ومبتكرة للحد منها.
- دور الحكمة التنظيمية: يقترح الباحث أن الحكمة التنظيمية، والتي تشمل القدرة على تطبيق المعرفة والتجارب السابقة لحل المشكلات المعقدة، قد تلعب دورًا حاسمًا في تقليل سلوكيات العمل العكسي.
- الفجوة المعرفية: هناك فجوة معرفية كبيرة حول كيفية قياس الحكمة التنظيمية وتأثيرها على سلوكيات الأفراد في مكان العمل.

ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة والتي يمكن صياغتها وبعده تساؤلات وكما يأتي:-

- 1- ما هو مستوى تطبيق الحكمة التنظيمية في المديرية العامة لتربية بابل؟
- 2- ما هو مستوى سلوكيات العمل العكسية في المديرية العامة لتربية بابل؟
- 3- ما هو مستوى الارتباط بين الحكمة التنظيمية وسلوكيات العمل العكسية؟
- 4- ما هو طبيعة تأثير الحكمة التنظيمية في سلوكيات العمل العكسية؟

ثانيا/ أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذا البحث في دراسة دور الحكمة التنظيمية في الحد من سلوكيات العمل

العكسية وذلك من خلال

- أ- تحديد مفهوم الحكمة التنظيمية وابعادها.
- ب- تحليل العلاقة بين الحكمة التنظيمية وسلوكيات العمل العكسية.
- ت- تقديم توصيات لتعزيز الحكمة التنظيمية والحد من سلوكيات العمل العكسية.

#### ثالثا/ أهداف الدراسة

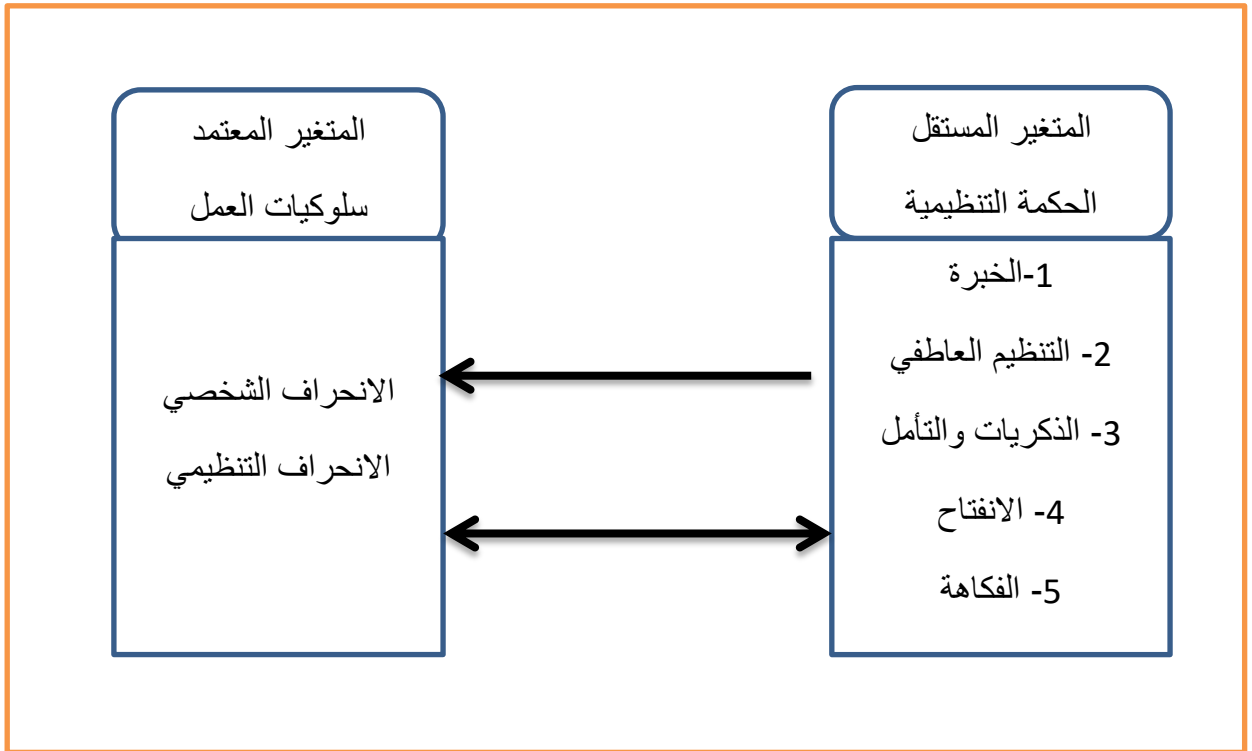
تهدف الدراسة وبشكل رئيس الى توضيح تأثير الحكمة التنظيمية في الحد من سلوكيات العمل العكسية من وجهة نظر المديرين والعاملين في المديرية كما يمكن تحديد أهداف الدراسة وعلى النحو الاتي:

- 1- تشخيص مستوى امتلاك المديرية العامة للتربية في محافظة بابل للحكمة التنظيمية.
- 2- تشخيص مستوى سلوكيات العمل العكسية في المديرية العامة لتربية بابل.
- 3- قياس مستوى واتجاه علاقة الارتباط بين الحكمة التنظيمية وسلوكيات العمل العكسية.
- 4- تحديد دور ومستوى التأثير الذي تقدمه الحكمة التنظيمية في الحد او التقليل من سلوكيات العمل العكسية في المديرية العامة للتربية في محافظة بابل .

#### رابعا/ المخطط الفرضي للدراسة

يمثل الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة والذي وضعت الباحثة مسارا له في تحديد المعالم الاساسية للدراسة ،والذي يتمثل بجانبين رئيسيين ، الجانب الاول يحدد الابعاد الاساسية المشتركة للحكمة التنظيمية في كثير من الادبيات المتوفرة ومنها (الخبرة، التنظيم العاطفي، الذكريات والتأمل، والانفتاح ، والفكاهة) والتي يتوقع ان تؤثر في سلوكيات العمل العكسية .

أما الجانب الثاني فيتمثل في الابعاد الضرورية من سلوكيات العمل العكسية منها (الانحراف الشخصي، والانحراف التنظيمي) والتي تسهم في تحقيق الحكمة التنظيمية، وجعل الحكمة التنظيمية لها تأثير ايجابي في المنظمات الحكومية وعلى الخصوص المديرية العامة للتربية في محافظة بابل.



تأثير ← ارتباط ←

شكل رقم ( 1 ) مخطط الدراسة الفرضي

المصدر من اعداد الباحث

خامسا/ فرضيات الدراسة

انسجاماً مع المعطيات الفكرية للدراسة وتحقيقاً للأهدافه النابعة من تشخيص المشكلة واقعياً وللإجابة على مشكلته تم وضع فرضيتين رئيسيتين هما:-

- 1- الفرضية الرئيسية الاولى:- توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الحكمة التنظيمية ومتغير سلوكيات العمل العكسية وتتفرع من الفرضية الرئيسية الاولى عدة فرضيات فرعية هي:-
  - أ- الفرضية الفرعية الاولى:- توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الخبرة ومتغير سلوكيات العمل العكسية.

- ب- الفرضية الفرعية الثانية توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين التنظيم العاطفي ومتغير سلوكيات العمل العكسية .
- ت- الفرضية الفرعية الثالثة توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الذكريات والتأمل ومتغير سلوكيات العمل العكسية.
- ث- الفرضية الفرعية الرابعة توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الانفتاح ومتغير سلوكيات العمل العكسية.
- ج- الفرضية الفرعية الخامسة توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الفكاهة ومتغير سلوكيات العمل العكسية.
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية :- :- يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية بين الحكمة التنظيمية ومتغير سلوكيات العمل العكسية وتتفرع من الفرضية الرئيسية الثانية عدة فرضيات فرعية هي:-
- أ- يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية بين بعد الخبرة ومتغير سلوكيات العمل العكسية.
- ب- يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية بين بعدالتنظيم العاطفي ومتغير سلوكيات العمل العكسية.
- ت- يوجد تأثير عكسي ذو ذات دلالة معنوية بين بعد الذكريات والتأمل ومتغير سلوكيات العمل العكسية.
- ث- يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية بين بعد الانفتاح ومتغير سلوكيات العمل العكسية.
- ج- يوجد تأثير عكسي ذات دلالة معنوية بين بعد الفكاهة ومتغير سلوكيات العمل العكسية.

#### خامسا/ الحدود الزمانية والمكانية للدراسة

- 1- الحدود الزمانية:- تمثلت في مدة اعداد الدراسة من (2024/4/2) ولغاية (2024/7/10) وهي المدة المتمثلة ببداية المقابلات الميدانية والاستطلاع في المديرية العامة لتربية بابل ولغاية استكمال التحليل الاحصائي وتضمنت جميع بيانات الدراسة النظرية والميدانية ومرحلة توزيع استمارات الاستبيان على مفردات عينة الدراسة وتفريغها وتحليلها للوصول الى نتائج علمية.
- 2- الحدود المكانية: تركزت الدراسة على العاملين في المديرية العامة لتربية بابل.

3- الحدود الموضوعية:-الحكمة التنظيمية \_ سلوكيات العمل العكسية.

سابعا/ مجتمع الدراسة وعينته

أ- تحديد حجم العينة: يمثل معرفة عدد العاملين الذين سيتم توزيع الاستبانة عليهم ضروري جدا للتحقق من مستوى الدقة التي تمتاز به النتائج المستخرجة وهذا يعني أن الاختيار الأمثل للعينة سيتمكن من تمثيل المجتمع المسحوب منه تمثيلا دقيقا وتوجد طرق مختلفة لمعرفة عدد العينة الأمثل وما حجم المجتمع وما عدد المتغيرات المستقلة والقوة الاحصائية المستهدفة ولتحقيق الاجراء الحالي تم استخدام جدول (Morgan,1970) لتحديد المجتمع اذا يبين جدول ( 1 ) توزيع الباحث لـ(280) استبانة على للعاملين في المديرية العامة لتربية بابل وقد استرجع منها (250) استبانة وقد كانت الاستبانات الصالحة للتحليل تبلغ (250) استبانة.

جدول (1) معدل الاستجابة

النسبة المئوية	العدد	الحالة
100%	280	الاستبانات الموزعة
11%	30	الاستبانات غير المسترجعة
89%	250	الاستبانات المسترجعة
-	0	الاستبانات غير الصالحة للتحليل
89%	250	الاستبانات الصالحة للتحليل

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على الاستبانة.

ولتحقيق غرض الدراسة من وجهة نظر الباحث بلغ مجتمع الدراسة (700) وتم اخذ عينة بلغت (250) اعتمادا على ( جدول تحديد حجم العينة) في المديرية العامة لتربية بابل ويبين الجدول رقم (1) عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة ونسبها .

فيما يبين الجدول (2) خصائص عينة الدراسة ضمن عدد من الفقرات التي وضعها الباحث في الاستبانة.

جدول (2) جدول تحديد حجم العينة

ت	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
اولا	الجنس	ذكر	150	%60
		انثى	100	%40
		المجموع	250	%100
ثانيا	الفئة العمرية	30-18	60	%24
		40-31	110	%44
		50-41	50	%20
		60-51	20	%8
		61 سنة فاكثر	10	%4
		المجموع	250	%100
		ثالثا	المؤهل العلمي	اعدادية
دبلوم	25			%10
بكالوريوس	70			%28
دبلوم عالي	30			%12
ماجستير	100			%40
دكتوراه	15			%6
المجموع	250			%100
رابعا	مدة الخدمة الفعلية			اقل من 10 سنوات
		11-20 سنة	58	%23
		21-30 سنة	72	%29
		31 سنة فاكثر	—	—
		المجموع	250	%100
خامسا	المنصب الوظيفي	مدير	—	—
		معاون مدير	—	—
		رئيس قسم	20	%8
		مدير وحدة	10	%4
		العاملين	220	%88
		المجموع	250	%100

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستبانة

1- اظهرت نتائج التحليل للمتغيرات الديموغرافية ضمن الجدول(2) ان نسبة الذكور بلغت (%60) وبلغت نسبة الاناث (%40)، وهذا يشير الى ان أفراد العينة كانت النسبة الاكثر هم من فئة الذكور وهي نسبة متوازنة تقريبا وبشكل عام تعني اعتماد المديرية العامة لتربية بابل على الذكور وبالإمكان منح الاناث فرصة اكبر في



المديرية وحتى تولي مناصب ادارية وقيادية والاستفادة من الخبرات والمهارات والتنوع لدى الاناث.

2- يبين الجدول (2) أن فئة العمر ، فقد سجلت اكثر نسبة للفئات (31-40 سنة) اذ بلغت (44%) تلحقها الفئة (18-30 سنة) بنسبة (24%) وبعدها من (41-50 سنة) بنسبة (20%) وجاءت الفئة (51-60 سنة) بنسبة (8%) وفي المرتبة الاخيرة (51-60) بنسبة (4%) وهذا يشير الى توفر الفئة العمرية الشبابية التي تمتلك الطاقات والقدرات والتي تدرك متغيرات وتساؤلات الدراسة وأعطاء إجابة مقنعه حولها. وكذلك تشير إلى اعتماد المديرية على عاملين يستمتعون بالطاقة والدقة والمهارة كما هو متعارف عليه عن هذه الفئات العمرية.

3- أما فيما يخص المؤهل العلمي فقط كانت الصفة السائدة هي لحملة شهادة الماجستير التي بلغت نسبتها (40%) ثم تليها شهادة البكالوريوس بنسبة (28%) ثم شهادة الدبلوم العالي بنسبة (12%) وتليها شهادة الدبلوم بنسبة (10%) ثم تليها شهادة الدكتوراه بنسبة (6%) ثم تليها شهادة الاعدادية بنسبة (4%) مما يشير الى إن المديرية العامة لتربية بابل تعتمد على عاملين يمتلكون شهادات علمية لآبأس بها من حملة شهادة الماجستير والبكالوريوس وكذلك يتطلب العاملين فيها نت الحصول على المزيد من المعرفة والمؤهلات العلمية واثاحت الفرصة لهم لأكمال دراساتهم، لتطوير مهاراتهم وتنمية ادائهم ومن ثم تنفيذ خطط المديرية بشكل فاعل.

4- مدة الخدمة الفعلية:- فقد كانت النسبة الاكثر هي لذوي الخدمة الوظيفية(اقل من 10 سنوات)وكانت نسبتها (48%) تليها الفئة (21-30 سنة) بنسبة (29%) تليها الفئة(11-20 سنة) بنسبة (23%) وهذا يشير إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة هم من ذوي الخدمة الوظيفية الجيدة والكافية للاجابة على منغيرات الدراسة.فضلا عن الدور الذي تؤديه هذه الخبرة من التشخيص الدقيق لسلوكيات العاملين والعوامل المؤثره عليها والتاثيرات المترتبة عليها لتحسين الاداء بشكل اجمالي.

5- المنصب الوظيفي:-وفما يخص المنصب الوظيفي لافراد العينة بلغت نسبة(العاملين) الاكثر ضمن افراد العينة فقط كانت نسبتها(88%) وهي النسبة الاكبر ضمن العينة.في حين كانت نسبة (رؤساء الاقسام) بنسبة (8%) ثم جاءت بالمرتبة الثالثة (مديري الوحدات) بنسبة (4%) واخيرا (المدراء والمعاونين)بنسبة (0%).وبشكل عام تدل هذه النسب على أن العاملين في المديرية العامة لتربية بابل

هم النسبة الاكبر في العينة والتي ستعطي رأي اكثر دقة وبعيدا عن المحاباة والاقرب الى الواقع لتعكس متغيرات الدراسة.

## 2-سادسا / ادوات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث فقد اعتمد جمع البيانات نظرياً وميدانياً على الادوات الأتية

1-الجانب النظري:- اعتمد في رفق هذا الجانب على عدد المجالات دوريات للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة

2- الجانب الميداني: ويتضمن الاتي:-

أ- تم عرض النموذج الاولي من الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في هذا المجال.

ب- قمت بأجراء التعديلات اللازمة على الاستبانة لتلافي الاخطاء التي يمكن ان تواجه افراد عينة الدراسة عند الاجابة.

ت- قمت بتوزيع استمارة الاستبانة على عينة من موظفي المديرية العامة لتربية بابل

وتتكون الاستبانة من فقرتين

الاولى تتضمن معلومات عامة ومواصفات عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخدمة).

الفقرة الثانية تتضمن متغيرات الدراسة والتي تشمل :

1-الحكمة التنظيمية: وتضم الابعاد(الخبرة، الانفتاح، التنظيم العاطفي، الذكريات والتأمل، الفكاهة) وبواقع ( 31 ) فقرة وزعت على الابعاد الخمسة للمتغير.

2-سلوكيات العمل العكسية وتضم الابعاد (الانحراف الشخصي، الانحراف التنظيمي) وبواقع ( 14 ) فقره وزعت على ابعاد المتغير.

ثامناً/ منهج الدراسة والاساليب الاحصائية

أ- منهج الدراسة: إن دراسة البحث الحالية اتبعت اسلوب المسح الميداني وذلك باستخدام الاستبانة ك اداة لجمع البيانات مما ساعد على فهم الظاهرة التي تهدف الدراسة الى تحليلها كما تم ربط المتغيرات ببعضها البعض بشكل منطقي وتبين وجود علاقة عكسية بينهما مما سمح للباحث بالوصول إلى الاهداف المطلوبة من الدراسة.

1- الاساليب الاحصائية المستخدمة: ادوات الصدق والثبات وتتمثل :

أ- اختبار التوزيع الطبيعي: لتحديد مدى اعتدالية البيانات بهدف تحديد ادوات التحليل المناسبة في اختبار الفرضيات.

ب- تحليل العامل التوكيدي: لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس وضمان ملائمتها لعواملها النظرية.

2- الادوات الاحصائية الوصفية وتتمثل بالاتي:

أ- الوسط الحسابي: لتحديد مستوى الاجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى الفقرات ميدانياً.

ب- الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى تشتت الاجابات التي وزعت على العينة حول الوسط الحسابي .

ت- معامل الاختلاف النسبي: لتحديد مدى تجانس اجابات العينة.

ث- الاهمية النسبية: لتحديد مستوى الاجابات واهميتها النسبية الميدانية.

3- الادوات الاحصائية التحليلية وتشمل الاتي

أ- معامل الارتباط بيرسون : يستخدم في تحديد قوة ونوع العلاقة بين متغيرين.

ب- نمذجة المعادلة الهيكلية: يستخدم لقياس مستوى علاقات التأثير المباشر بين المتغيرات.

وقد تم تنفيذ الادوات اعلاه باستخدام بعض البرامج الحاسوبية وهي :-

• برنامج ( SPSS V.25 ).

• برنامج (AMOS V.23).

• برنامج (MICROSOFT EXEL 2013).

تاسعاً التعاريف الاجرائية

التعريف الاجرائي: هو تعريف يحدد كيفية قياس أو ملاحظة مفهوم أو متغير في دراسة

ما .

1- الحكمة التنظيمية: هي مفهوم واسع يشير إلى قدرة المنظمة على استخدام المعرفة والمعلومات واتخاذ القرارات بشكل فعال وان الحكمة التنظيمية هي مفهوم معقد ومتعدد الأوجه، يُشير بشكل عام إلى قدرة المنظمة على التعلم والتكيف والاستفادة من تجاربها بمرور الوقت. ويتضمن خمسة ابعاد هي:-

أ- الخبرة: بأنها القدرة على فهم المواقف المعقدة عن طريق تحليل المعلومات وتحديد العوامل المهمة، اتخاذ قرارات حكيمة تعني مراعاة جميع الخيارات واتخاذ القرارات التي تُحقق أفضل النتائج والعمل بفعالية اي تطبيق القرارات وتحقيق الأهداف.

ب- التنظيم العاطفي:- هو قدرة على استخدام المشاعر بشكل فعّال و أن التنظيم العاطفي يؤدي اثراً مهماً في تطوير "الحكمة التنظيمية" عن طريق تحسين قدرة الفرد على فهم مشاعره ومشاعر الآخرين ،تحسين قدرة الفرد على إدارة مشاعره بشكل فعّال وكذلك تحسين قدرة الفرد على التواصل بشكل فعّال مع الآخرين.

ت- الذكريات و التأمل : هو التفكير بعمق بالمواقف والمواضيع والتجارب التي يتعرض لها الشخص من اجل الوصول الى رؤيا واضحة للمواقف التي يمر بها.

ث- الانفتاح:- هو استعداد الفرد لتقبل أفكار وممارسات جديدة يمكن أن يساعد الانفتاح العاملين على التفكير خارج الصندوق وتحدي الافتراضات، مما يؤدي إلى أفكار وحلول جديدة ،وهذا يمكن أن يعزز الحكمة التنظيمية عن طريق تحسين قدرة المنظمة على التكيف والابتكار.

ج- الفكاهة:- الفكاهة هي القدرة على إيجاد المتعة والمرح في المواقف، وغالبًا ما تتضمن مفارقة أو مفاجأة غير متوقعة. يمكن أن تكون الفكاهة لفظية أو جسدية أو بصرية، وتختلف أشكالها باختلاف الثقافات.وان للفكاهة تأثير منه خلق جو إيجابي(يمكن للضحك أن يخفف التوتر ويساعد على بناء علاقات أقوى , تعزيز الإبداع (يمكن أن تساعد الفكاهة على رؤية الأمور من منظور مختلف ، توليد أفكار جديدة تحسين المرونة (يمكن أن تساعد الفكاهة في تخفيف حدة المواقف الصعبة وتسهيل التعامل معها)زيادة الفهم(يمكن أن تساعد الفكاهة في إيصال الأفكار بطريقة أكثر فعالية.

2- سلوكيات العمل العكسية: العكسية ظاهرةً مقلقةً في بيئات العمل الحديثة، إذ تشير إلى مجموعة من الأفعال والسلوكيات التي يقوم بها العاملون، والتي تُعتبر ضارةً بالمنظمة

أو زملائهم أو أنفسهم على سبيل المثال انخفاض مستوى الأداء، التأخير والمماطلة ،  
التغيب المتكرر عن العمل ،سوء المعاملة اللفظية أو العدائية ،التقاعس عن العمل ،  
خرق قواعد السلامة عمدًا سرقة ممتلكات المنظمة، التنمر، التحرش ،التجسس ،التغيب  
عن العمل دون إجازة ،إساءة استخدام الموارد ،انتهاك قواعد السلامة وتتضمن الابعاد  
الآتية:-

- أ- الانحراف الشخصي:-هي مجموعة من الاقوال والافعال والممارسات المقصودة التي تصدر من العاملين العاملين في المنظمة وتؤدي الى الحاق الضرر بالآخرين سواء أكانوا مدربين ام عاملين.
- ب- الانحراف التنظيمي : هو مجموعة من السلوكيات التي تصدر من الفرد تجاه المنظمة بهدف الاحاق بالمنظمة والتي تنطوي على افعال مثل السرقة ، التخريب، التأخير عن العمل او التقصير في الواجبات.

## المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة

### توطئة

أظهرت الكثير من الدراسات أن الحكمة التنظيمية تؤدي دوراً مهماً في الحد من سلوكيات العمل العكسية. إذ يمكن للمنظمات التي تسعى إلى خلق بيئة عمل إيجابية وإنتاجية تعزيز الحكمة التنظيمية عن طريق التركيز على خلق ثقافة من الاحترام والتعاون والإنصاف، وتعزيز القيادة الأخلاقية، واتخاذ قرارات عادلة، وحل النزاعات بشكل فعال، وتعزيز التعلم والتطوير. وإن سلوكيات العمل العكسية هي تلك السلوكيات التي تضر بالمنظمة أو العاملين فيها، مثل التغيب عن العمل، والتأخر، والسرقه، والتخريب، والعنف، والتشهير.

### الدراسات العربية السابقة الخاصة بالحكمة التنظيمية

1- دراسة د/ فيصل بن علي يحي نجمي بعنوان ( التفكير القائم على الحكمة لدى القادة الاكاديميين بجامعة نجران، تم نشرها في مجلة الجامعة الاسلامية للعلوم التربويه والاجتماعية، سنة 2022) قد توصلت هذه الدراسة الى قياس امتلاك القادة الإداريين بجامعة نجران للتفكير القائم على الحكمة لبراون، تم اختيار عينة قدرها (106) من القادة الاكاديميين بجامعة نجران، توصلت هذه الدراسة الى امتلاك عينة البحث التفكير القائم على الحكمة بدرجة عالية في الدرجة الكلية للمقياس و كذلك في جميع الأبعاد المكونة له، كما اشارت كذلك النتائج الى عدم وجود فروق دالة احصائيا في التفكير القائم على الحكمة لدى عينة البحث ترجع الى متغيرات وعدد سنوات الخدمة والدرجة العلمية وطبيعة العمل.

2-نعوم & فؤاد بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالادريسية-الجلفة- " أنموذجاً". مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية سنة (2023) تهدف الدراسة إلى دراسة العلاقة بين شعور الموظفين بالعدالة في مكان العمل، أي العدالة التنظيمية، وبين أدائهم الوظيفي. وتقوم بتطبيق هذه الدراسة على حالة محددة وهي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالادريسية-الجلفة. وبينت الدراسة علاقة موجبة بين الشعور بالعدالة والأداء الوظيفي، أي أن الموظفين الذين يشعرون بأنهم يعاملون بعدل يميلون إلى أداء أفضل.

3- صلاح الدين محمد الحلواني & مصطفى محمد محمد (2022). دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (دراسة ميدانية بجامعة أسيوط). مجلة كلية التربية (أسيوط)، 38(12)، 179-286. وضحت الدراسة

إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الأخلاقية لرؤساء الأقسام الأكاديمية وبين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في جامعة أسيوط. وتعتبر هذه الدراسة مساهمة قيمة في مجال إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الأكاديمية، خاصة في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها هذه المؤسسات وأظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية وبين ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية. وهذا يعني أن القيادة الأخلاقية تساهم بشكل مباشر في زيادة مستوى المواطنة التنظيمية وان هذه الزيادة تؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام، وذلك من خلال زيادة الإنتاجية والابتكار والتعاون بين الموظفين.

بعض الدراسات السابقة الاجنبية المتعلقة ب الحكمة التنظيمية

#### 1-دراسة (Sattari Ardabili (2021:37) Leadership Effectiveness and Employee Planned Behavior: Exploring the Role of Practical Wisdom

الحكمة "Management. Management and Business Research Quarterly

العملية: فضيلة للقيادة. الجمع بين الأكويني والقيادة الأصيلة. أخلاقيات العمل: مراجعة أوروبية" تعتبر دراسة إسهامًا قيمًا في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تركز على العلاقة بين فعالية القيادة والسلوك المخطط للموظفين، مع التركيز على دور إدارة الحكمة العملية. وتكتسب هذه الدراسة أهميتها في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المنظمات في عالم اليوم، حيث أصبح من الضروري تطوير قادة فعّالين وتحفيز الموظفين على اتخاذ سلوكيات إيجابية. تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على سؤال أساسي: كيف تؤثر فعالية القيادة على السلوك المخطط للموظفين؟ وتستخلص الدراسة مجموعة من النتائج الرئيسية التي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

• **العلاقة بين فعالية القيادة والسلوك المخطط:** وجدت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين فعالية القيادة والسلوك المخطط للموظفين. وهذا يعني أن القادة الفعالون يمكنهم تحفيز الموظفين على اتخاذ سلوكيات إيجابية.

• **دور إدارة الحكمة العملية:** أظهرت الدراسة أن إدارة الحكمة العملية تلعب دورًا وسيطًا في العلاقة بين فعالية القيادة والسلوك المخطط للموظفين. وهذا يعني أن القادة الفعالون الذين يمارسون إدارة الحكمة العملية يمكنهم تحقيق نتائج أفضل في تحفيز

الموظفين.وتقدم هذه الدراسة إطارًا نظريًا يمكن للمنظمات الاستفادة منه لتطوير قادة فعالين وتحفيز الموظفين على اتخاذ سلوكيات إيجابية. كما يمكن لهذه الدراسة أن تكون أساسًا لبناء برامج تدريبية للقادة والموظفين.

2-دراسة (Jakubik, M., & Mürsepp, P. (2022:386)

**From knowledge to wisdom: will wisdom management replace knowledge management?.*European Journal of Management and Business Economics,***

أشارت دراسة Jakubik و (2022) Mürsepp العلاقة بين مجال إدارة المعرفة والحكمة التنظيمية، حيث تركزت هذين المفهومين. وتكتسب هذه الدراسة أهميتها في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المنظمات في عالم اليوم، حيث أصبح من الضروري تطوير طرق فعالة لإدارة المعرفة وتحقيق النجاح الاستراتيجي.تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على سؤال أساسي: هل ستحل إدارة الحكمة محل إدارة المعرفة؟ وتستخلص الدراسة مجموعة من النتائج الرئيسية التي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- (1) **التكامل بين إدارة المعرفة والحكمة التنظيمية:** أكدت الدراسة على التكامل بين إدارة المعرفة والحكمة التنظيمية، حيث تعتبر الحكمة التنظيمية تطوراً طبيعياً لإدارة المعرفة.
- (2) **التركيز على التطبيق:** أشارت الدراسة إلى أن الحكمة التنظيمية تركز على تطبيق المعرفة بشكل فعال لتحقيق النتائج المرجوة، بينما تركز إدارة المعرفة على جمع وتخزين المعرفة.
- (3) **الأهمية المتزايدة للحكمة التنظيمية:** توقع الدراسة أن تزداد أهمية الحكمة التنظيمية في المستقبل، حيث ستصبح ضرورية للنجاح في عالم الأعمال المتغير بسرعة.

3-دراسة (Ferrero,et..al (2020:85) **Practical wisdom: A virtue for leaders.**

**Bringing together Aquinas and authentic leadership. Business Ethics: A**

**European Review " الحكمة العملية: فضيلة للقادة. الجمع بين الأكويني والقيادة الأصيلة.**

أخلاقيات العمل: مراجعة أوروبية"الأهداف الرئيسية للدراسة ربط الحكمة العملية بالقيادة) استكشف كيف يمكن لمفهوم الحكمة العملية، الذي له جذور فلسفية عميقة، أن يساهم في فهمنا



للقيادة الفعالة)و تعزيز مفهوم القيادة الأصيلة(تقديم منظور جديد على القيادة الأصيلة من خلال ربطها بالحكمة العملية)وتوفير إطار عمل أخلاقي للقيادة( تقديم إطار عمل يمكن للقيادة استخدامه لاتخاذ قرارات أخلاقية صعبة).وتوصلت هذه الدراسة إلى(الحكمة العملية كصفة أساسية للقادة،والتكامل بين الحكمة العملية والقيادة الأصيلة،و دور الحكمة العملية في اتخاذ القرارات الأخلاقية).

بعض الدراسات العربية السابقة المتعلقة بـ سلوكيات العمل العكسية

1-دراسة أحمد ربيع نجم ، عبدالحكيم، السيد الدريني & ياسر صابر السيد. (2023). " تأثير المحسوبية التنظيمية المدركة على إحباط الموظف" اشارت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين المحسوبية التنظيمية وإحباط الموظفين وسلوكياتهم العكسية في سياق هيئة موانئ دمياط وبورسعيد. الدراسة تقدم إسهامًا قيمًا في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تسلط الضوء على أحد أهم التحديات التي تواجه المنظمات. اذ ان نتائج الدراسة الرئيسة كانت هي تأثير المحسوبية تؤكد الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الإحساس بالمحسوبية وإحباط الموظفين بمعنى آخر، كلما زاد شعور الموظفين بأن التعيينات والترقيات تتم بناءً على المحسوبية، زاد إحباطهم.والإحباط كوسيط :يظهر الإحباط كوسيط مهم في العلاقة بين المحسوبية وسلوكيات العمل العكسية. فالإحباط الناتج عن الشعور بالظلم وعدم المساواة يدفع الموظفين إلى القيام بسلوكيات تضر بالمنظمة . اما الآثار المترتبة :عن سلوكيات العمل العكسية(التأثير على أداء المنظمة،التأثير على مناخ العمل) تخلق هذه السلوكيات بيئة عمل سامة) ،التأثير على سمعة المنظمة.

2- دراسة ابراهيم و الشوربجي ، 2012 بعنوان " السلوكيات المنحرفة للأحداث بمنطقة المدينة المنورة" هدفت الدراسة الى التعرف على نسبة انتشار العدوانية بين تلاميذ المرحلتين المتوسطة والثانوية بمنطقة المدينة المنورة ، تحديد العوامل أو الأسباب الشخصية والاجتماعية الأكثر ارتباطا بكل من السرقة والعدوانية بين تلاميذ المرحلتين المتوسطة والثانوية بمنطقة المدينة المنورة.وكانت خلاصة هذه الدراسة وجود تأثير جوهري لكل من الشك والاستياء والرغبة في العدوان والسلوك العدواني والعدوانية ومكون تقدير الذات الجسمي وتقدير الذات الاجتماعي والتقدير الكلي للذات على جنوح الأحداث العدوانية ولم يوجد تأثير جوهري لكل من مكون الذات الأدائي ومستوى تعليم الوالدين ومهنة الأمهات ومستوى دخل الأسرة الشهري وحجم الأسرة وعدم كفاية المصروف اليومي وانفصال الوالدين على جنوح الأحداث العدوانية.

**1-Gruys, & Sackett (2003:30). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International journal of selection and assessment*** " التحقيق في أبعاد سلوك العمل الذي يؤدي إلى نتائج عكسية. المجلة الدولية للاختيار والتقييم" تهدف دراسة Gruys و Sackett إلى تحقيق هدفين رئيسيين **فحص البنية البنائية لسلوكيات العمل العكسي** (يسعى الباحثان إلى تحديد الأبعاد الأساسية التي تتكون منها هذه السلوكيات، وهل هي بُعد واحد أم أبعاد متعددة). **وتطوير مقياس موثوق وصالح لقياس سلوكيات العمل العكسي** (يهدف الباحثان إلى بناء أداة قياس دقيقة لتمكين الباحثين والممارسين من تقييم هذه السلوكيات بشكل أفضل في بيئات العمل المختلفة). وان هذه الدراسة مهمة في مجال سلوكيات التنظيم، وذلك للأسباب التالية:

- **توفير فهم أعمق لسلوكيات العمل العكسي**: تساعد الدراسة في فهم طبيعة هذه السلوكيات وتحديد أبعادها المختلفة.
- **تطوير أدوات قياس دقيقة**: يوفر المقياس الذي طورته الدراسة أداة قيمة للباحثين والممارسين لقياس وتقييم هذه السلوكيات.
- **توفير أساس لتدخلات تنظيمية**: يمكن استخدام نتائج الدراسة لتطوير برامج تدريبية وتدخلات تنظيمية للحد من سلوكيات العمل العكسي.

**2-Bowling& Gruys (2010:54). Overlooked issues in the conceptualization and measurement of counterproductive work behavior. *Human Resource Management Review*** "القضايا التي تم التغاضي عنها في تصور وقياس سلوك العمل الذي يؤدي إلى نتائج عكسية. مراجعة إدارة الموارد البشرية" تقدم دراسة Gruys و Bowling نظرة جديدة وموسعة على مفهوم سلوكيات العمل العكسي. بدلاً من التركيز التقليدي على الأفعال الظاهرة مثل السرقة والتخريب، تدعو الدراسة إلى النظر في الجذور الأعمق لهذه السلوكيات، بما في ذلك الدوافع والظروف التي تؤدي إليها. إذا ان النقاط الرئيسية في الدراسة هي **(توسيع نطاق المفهوم**: تشدد الدراسة على أن سلوكيات العمل العكسي ليست مجرد أفعال فردية، بل هي سلوكيات معقدة تتأثر بالعديد من العوامل، بما في

ذلك بيئة العمل، والقيادة، والعدالة التنظيمي)و( أهمية الدوافع :تدعو الدراسة إلى فهم الدوافع الكامنة وراء هذه السلوكيات .قد تكون هذه الدوافع نابعة من عدم الرضا عن العمل، أو الشعور بالظلم، أو الرغبة في الانتقام)و(صعوبة القياس :تشير الدراسة إلى أن قياس سلوكيات العمل العكسي أمر صعب، حيث أن الكثير منها يحدث بشكل خفي أو يتم إنكاره .لذلك، يجب استخدام أساليب قياس متعددة، بما في ذلك الاستبيانات والملاحظات المباشرة)و(الأبعاد المتعددة :تؤكد الدراسة أن سلوكيات العمل العكسي لها أبعاد متعددة، وقد تستهدف الأفراد أو المنظمة ككل).

جدول (3) بعض الدراسات العربية السابقة بـ دور الحكمة التنظيمي في الحد من سلوكيات

العمل العكسي

أ:- المصري و زهران (2020)	
عنوان الدراسة	أثر الحكمة التنظيمية على الحد من السلوكيات العدوانية في مكان العمل
عينة الدراسة	400موظف من 20 شركة في المملكة العربية السعودية
نوع الدراسة	نظري، عملي
الهدف من الدراسة	دراسة أثر الحكمة التنظيمية على الحد من السلوكيات العدوانية في مكان العمل
مجتمع وعينة الدراسة	موظفو القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية
الوسائل الاحصائية المستخدمة	التحليل الانحداري المتعدد
ابعاد ومقياس الدراسة	الحكمة التنظيمية :الخبرة التراكمية، القدرة على تحليل المعلومات، مهارات صنع القرار، التعلم من الأخطاء، المشاركة في المعرفة . السلوكيات العدوانية في مكان العمل :السلوكيات اللفظية العدوانية، السلوكيات الجسدية العدوانية، التخريب، التنمر.

<p>وجود علاقة سلبية بين الحكمة التنظيمية والسلوكيات العدوانية في مكان العمل. وجود علاقة إيجابية بين الحكمة التنظيمية والعدالة التنظيمية. وجود علاقة سلبية بين العدالة التنظيمية والسلوكيات العدوانية في مكان العمل. دور العدالة التنظيمية في الوساطة في العلاقة بين الحكمة التنظيمية والسلوكيات العدوانية في مكان العمل.</p>	<p>دور الحكمة التنظيمية في الحد من سلوكيات العمل العكسية</p>
<p>-استخدام نفس أداة القياس للحكمة التنظيمية (مقياس الحكمة التنظيمية لـ - (Brown &amp; Dennis, 1994) استخدام نفس أداة القياس للسلوكيات العدوانية في مكان العمل (مقياس السلوكيات العدوانية في مكان العمل لـ Neuman &amp; Baron, 1998).</p>	<p>اوجه التشابه</p>
<p>-اختلاف في نوعية سلوكيات العمل العكسية المُقاسة (السلوكيات العدوانية في مكان العمل فقط</p>	<p>اوجه الاختلاف</p>
<p>-وجود علاقة سلبية بين الحكمة التنظيمية والسلوكيات العدوانية في مكان العمل. - وجود دور للعدالة التنظيمية في الوساطة في هذه العلاقة. - تأكيد أهمية خلق بيئة عمل عادلة ومنصفة للحد من السلوكيات العدوانية في مكان العمل.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

<p>ب/ أبو النيل (2021).</p>	
<p>العلاقة بين الحكمة التنظيمية والالتزام التنظيمي وسلوكيات التساهل في العمل</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>280 موظفًا من 14 شركة في مصر</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>نظري، عملي</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>دراسة العلاقة بين الحكمة التنظيمية والالتزام التنظيمي ودورهما في الحد من سلوكيات التساهل في العمل</p>	<p>الهدف من الدراسة</p>

مجتمع وعينة الدراسة	موظفو القطاع الخاص في مصر
الوسائل الاحصائية المستخدمة	التحليل الانحداري المتعدد
ابعاد ومقياس الدراسة	<b>الحكمة التنظيمية:</b> الخبرة التراكمية، القدرة على تحليل المعلومات، مهارات صنع القرار، التعلم من الأخطاء، المشاركة في المعرفة. <b>الالتزام التنظيمي:</b> رغبة الموظفين في البقاء في المنظمة، استعداد الموظفين لبذل جهد إضافي، إيمان الموظفين بقيم المنظمة. <b>سلوكيات التساهل في العمل:</b> إساءة استخدام الوقت، التأخر في إنجاز المهام، عدم الالتزام بالقواعد واللوائح، عدم الإبلاغ عن المخالفات.
دور الحكمة التنظيمية في الحد من سلوكيات العمل العكسية	وجود علاقة سلبية بين الحكمة التنظيمية وسلوكيات التساهل في العمل. وجود علاقة إيجابية بين الحكمة التنظيمية والالتزام التنظيمي. وجود علاقة سلبية بين الالتزام التنظيمي وسلوكيات التساهل في العمل. دور الالتزام التنظيمي في الوساطة في العلاقة بين الحكمة التنظيمية وسلوكيات التساهل في العمل.
اوجه التشابه	-استخدام نفس أداة القياس للحكمة التنظيمية (مقياس الحكمة التنظيمية لـ Brown & Dennis, 1994). -استخدام نفس أداة القياس لسلوكيات التساهل في العمل (مقياس سلوكيات التساهل في العمل لـ Robinson & Bennett, 1995).
اوجه الاختلاف	-اختلاف في نوعية سلوكيات العمل العكسية المُقاسة (سلوكيات التساهل في العمل فقط). - اختلاف في سياق الدراسة (مصر مقابل سياق آخر).
نتائج الدراسة	-وجود علاقة سلبية بين الحكمة التنظيمية وسلوكيات التساهل في العمل. - وجود دور للالتزام التنظيمي في الوساطة في هذه العلاقة.

- تأكيد أهمية خلق بيئة عمل داعمة وملتزمة للحد من سلوكيات التساهل في العمل	
---	--

ج- عفيفي و إسماعيل (2022)	
عنوان الدراسة	دور الحكمة التنظيمية والعدالة الإجرائية في الحد من سلوكيات التغيب عن العمل
عينة الدراسة	300موظف من 15 قطاعًا حكوميًا في الأردن
نوع الدراسة	نظري، عملي
الهدف من الدراسة	دراسة العلاقة بين الحكمة التنظيمية والعدالة الإجرائية ودورهما في الحد من سلوكيات التغيب عن العمل
مجتمع وعينة الدراسة	موظفو القطاع الحكومي في الأردن
الوسائل الاحصائية المستخدمة	التحليل الانحداري المتسلسل
ابعاد ومقياس الدراسة	<b>الحكمة التنظيمية:</b> الخبرة التراكمية، القدرة على تحليل المعلومات، مهارات صنع القرار، التعلم من الأخطاء، المشاركة في المعرفة . <b>العدالة الإجرائية:</b> اتساق الإجراءات، عدم التحيز، إتاحة الفرصة للاستماع لوجهات النظر، تقديم مبررات القرارات . <b>سلوكيات التغيب عن العمل:</b> التغيب المُخطط له، التغيب غير المُخطط له.
دور الحكمة التنظيمية في الحد من سلوكيات العمل	وجود علاقة سلبية بين الحكمة التنظيمية وسلوكيات التغيب عن العمل. وجود علاقة إيجابية بين الحكمة التنظيمية والعدالة الإجرائية.

العكسية	وجود علاقة سلبية بين العدالة الإجرائية وسلوكيات التغيب عن العمل. دور العدالة الإجرائية في الوساطة في العلاقة بين الحكمة التنظيمية وسلوكيات التغيب عن العمل.
اوجه التشابه	-استخدام نفس أداة القياس للحكمة التنظيمية (مقياس الحكمة التنظيمية لـ Brown & Dennis, 1994). استخدام نفس أداة القياس لسلوكيات التغيب عن العمل (مقياس التغيب عن العمل لـ Hackett & Hagan, 1992).
اوجه الاختلاف	-اختلاف في نوعية سلوكيات العمل العكسية المُقاسة (التغيب عن العمل فقط). - اختلاف في سياق الدراسة (الأردن مقابل سياق آخر).
نتائج الدراسة	-وجود علاقة سلبية بين الحكمة التنظيمية وسلوكيات التغيب عن العمل. - وجود دور للعدالة الإجرائية في الوساطة في هذه العلاقة. - تأكيد أهمية خلق بيئة عمل عادلة ومنصفة للحد من سلوكيات التغيب عن العمل.

د- حميد و سعيد. (2023).	
عنوان الدراسة	تأثير الحكمة التنظيمية على الرؤية الاستراتيجية
عينة الدراسة	250 موظفًا من 10 شركات في ناميبيا(دولة في افريقيا الجنوبية)
نوع الدراسة	نظري، عملي
الهدف من الدراسة	دراسة العلاقة بين الحكمة التنظيمية والرؤية الاستراتيجية ودورها في الحد من سلوكيات العمل العكسية

مجتمع وعينة الدراسة	شركات القطاع الخاص في ناميبيا
الوسائل الاحصائية المستخدمة	التحليل الانحداري المتعدد
ابعاد ومقياس الدراسة	الحكمة التنظيمية: الخبرة التراكمية، القدرة على تحليل المعلومات، مهارات صنع القرار، التعلم من الأخطاء، المشاركة في المعرفة. الرؤية الاستراتيجية: وضوح الرؤية، الاتساق مع أهداف المنظمة، مشاركة الموظفين في تطوير الرؤية . سلوكيات العمل العكسية: التغيب عن العمل، التأخر عن العمل، انخفاض الإنتاجية، السلوك العدواني، السرقة، التخريب.
دور الحكمة التنظيمية في الحد من سلوكيات العمل العكسية	وجود علاقة سلبية بين الحكمة التنظيمية وسلوكيات العمل العكسية. وجود علاقة إيجابية بين الحكمة التنظيمية والرؤية الاستراتيجية. وجود علاقة سلبية بين الرؤية الاستراتيجية وسلوكيات العمل العكسية. دور الرؤية الاستراتيجية في الوساطة في العلاقة بين الحكمة التنظيمية وسلوكيات العمل العكسية.
اوجه التشابه	-استخدام نفس أداة القياس للحكمة التنظيمية (مقياس الحكمة التنظيمية لـ Brown & Dennis, 1994). استخدام نفس أداة القياس لسلوكيات العمل العكسية (مقياس سلوكيات العمل العكسية لـ Spector & Jex, 1991).
اوجه الاختلاف	-اختلاف في سياق الدراسة (ناميبيا مقابل سياق آخر). - اختلاف في حجم العينة.
نتائج الدراسة	-وجود علاقة سلبية بين الحكمة التنظيمية وسلوكيات العمل العكسية. - وجود دور للرؤية الاستراتيجية في الوساطة في هذه العلاقة.



عنوان الدراسة	أثر الحكمة التنظيمية على الحد من سلوكيات العمل العكسية لدى موظفي شركات الاتصالات في الأردن
عينة الدراسة	200 موظف من شركات الاتصالات في الأردن
نوع الدراسة	نظري، عملي
الهدف من الدراسة	دراسة أثر الحكمة التنظيمية على الحد من سلوكيات العمل العكسية في شركة الاتصال.
مجتمع وعينة الدراسة	200 موظف من شركات الاتصالات في الأردن
الوسائل الاحصائية المستخدمة	اختبارات t ، اختبارات التحليل التبايني المتعدد
ابعاد ومقياس الدراسة	الحكمة التنظيمية، سلوكيات العمل العكسية
دور الحكمة التنظيمية في الحد من سلوكيات العمل العكسية	ادت أبعاد الحكمة التنظيمية، خاصة الخبرة والتنظيم العاطفي، دورًا هامًا في الحد من سلوكيات العمل العكسية عن طريق تعزيز الشعور بالعدالة والمساواة والانتماء لدى العاملين، وتحفيزهم على المشاركة الإيجابية في العمل.
اوجه التشابه	استخدام الحكمة التنظيمية للحد من سلوكيات العمل العكسية.
اوجه الاختلاف	-اختلاف حجم العينة (200 موظف مقابل 150 موظف). - اختلاف أداة قياس سلوكيات العمل العكسية مقابل مقياس الانحراف في مكان العمل.
نتائج الدراسة	وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الحكمة التنظيمية وسلوكيات العمل العكسية.

ثانيا : بعض الدراسات الاجنبية السابقة المتعلقة ب دور الحكمة التنظيمية في الحد من سلوكيات العمل العكسية

A:- Dilchert et.al (2007: 616).	
عنوان الدراسة	القدرة المعرفية تتنبأ بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية المقاسة موضوعياً
عينة الدراسة	327 موظفًا في منظمة تصنيع
الهدف من الدراسة	تقييم العلاقة بين القدرة المعرفية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية
نتائج الدراسة	ارتباط إيجابي بين القدرة المعرفية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. الأشخاص ذوو القدرات المعرفية العالية كانوا أكثر عرضة للتورط في سلوكيات مثل: التغيب التأخير إساءة استخدام الموارد عدم الامتثال للقواعد
اوجه التشابه	الدراسات السابقة أظهرت ارتباطاً بين القدرة المعرفية وسلوكيات العمل الإيجابية. هذه الدراسة تركز على سلوكيات العمل السلبية.
اوجه الاختلاف	تختلف سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية حسب نوع الوظيفة و ثقافة المنظمة. قد لا تنطبق النتائج على جميع أنواع الوظائف أو جميع المنظمات.

B:-(Malhotra & Kathuria 2017:2)	
عنوان الدراسة	العلاقة بين الذكاء الروحي ورضا الوظيفة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بين موظفي منظمات متعددة الجنسيات في الهند
عينة الدراسة	400موظف في شركات متعددة الجنسيات في الهند

الهدف من الدراسة	دراسة العلاقة بين الذكاء الروحي ورضا الوظيفة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية
نتائج الدراسة	ارتباط إيجابي بين الذكاء الروحي ورضا الوظيفة. ارتباط سلبي بين الذكاء الروحي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. العاملون ذوو الذكاء الروحي العالي كانوا أكثر رضا عن وظائفهم و أقل عرضة للتورط في سلوكيات مثل: التغيب التأخير إساءة استخدام الموارد عدم الامتثال للقواعد.
أوجه التشابه	الدراسة السابقة (Dilchert et al., 2007) ربطت القدرة المعرفية بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. هذه الدراسة تركز على الذكاء الروحي.
أوجه الاختلاف	الذكاء الروحي يختلف عن القدرة المعرفية. الذكاء الروحي يشمل الوعي الذاتي و الوعي بالآخرين و القيم و المعنى. القدرة المعرفية تشمل الذكاء و حل المشكلات و التعلم.

C:-Rocha, R. G., & Pinheiro, P. G. (2021).	
عنوان الدراسة	spirituality and knowledge management supporting organizational practical wisdom. الروحانية وإدارة المعرفة التي تدعم الحكمة العملية التنظيمية.
عينة الدراسة	موظفين في شركات البرتغال
نوع الدراسة	نظري، عملي
الهدف من الدراسة	فحص دور الروحانية التنظيمية وإدارة المعرفة في دعم الحكمة العملية التنظيمية
مجتمع وعينة الدراسة	300موظف من 10 شركات برتغالية
الوسائل الإحصائية المستخدمة	تحليل الانحدار المتعدد، اختبار t

<p>-الروحانية التنظيمية: الشعور بالمعنى والهدف والاتصال بشيء أكبر من الذات.</p> <p>- إدارة المعرفة: العمليات والأنشطة التي تهدف إلى خلق المعرفة وتبادلها واستخدامها.</p> <p>- الحكمة العملية التنظيمية: القدرة على تطبيق المعرفة والخبرة بشكل فعال لحل المشكلات واتخاذ القرارات.</p>	<p>ابعاد ومقياس الدراسة</p>
<p>أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الروحانية التنظيمية وإدارة المعرفة والحكمة العملية التنظيمية. كما أظهرت أن الحكمة العملية التنظيمية تؤدي دورًا وسيطًا في العلاقة بين الروحانية التنظيمية وسلوكيات العمل العكسية. أي أن العاملين الذين يتمتعون بمستويات عالية من الحكمة العملية التنظيمية هم أقل عرضة للانخراط في سلوكيات العمل العكسية.</p>	<p>دور الحكمة التنظيمية في الحد من سلوكيات العمل العكسية</p>
<p>-فحصت الدراسة العلاقة بين الروحانية التنظيمية وإدارة المعرفة والحكمة العملية التنظيمية وسلوكيات العمل العكسية.</p> <p>- استخدمت الدراسة عينة من موظفين في شركات برتغالية.</p>	<p>اوجه التشابه</p>
<p>لم تفحص الدراسة آليات عمل العلاقة بين الحكمة العملية التنظيمية وسلوكيات العمل العكسية.</p>	<p>اوجه الاختلاف</p>
<p>أظهرت الدراسة أن العاملين الذين يتمتعون بمستويات عالية من الحكمة العملية التنظيمية هم أقل عرضة للانخراط في سلوكيات العمل العكسية. تشير هذه النتائج إلى أن الحكمة العملية التنظيمية قد تكون موردًا مهمًا للمنظمات التي تسعى إلى الحد من سلوكيات العمل العكسية.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

<p>d:- Peschl, M. F. (2023:8)</p>	
<p>Learning from the future as a novel paradigm for integrating organizational learning and innovation. <i>The Learning Organization</i></p>	<p>عنوان الدراسة</p>

(التعلم من المستقبل كنموذج جديد لدمج التعلم التنظيمي والابتكار. منظمة التعلم)	
مديري شركات نمساوية	عينة الدراسة
نظري، عملي	نوع الدراسة
فحص نموذج جديد لدمج التعلم التنظيمي والابتكار	الهدف من الدراسة
4شركات نمساوية	مجتمع وعينة الدراسة
تحليل المحتوى، مقابلات شبه منظمة	الوسائل الاحصائية المستخدمة
-التعلم التنظيمي: القدرة على اكتساب المعرفة وتطبيقها بشكل فعال. - الابتكار: القدرة على تطوير أفكار ومنتجات وخدمات جديدة.	ابعاد ومقاييس الدراسة
أظهرت الدراسة أن النموذج الجديد لدمج التعلم التنظيمي والابتكار يمكن أن يعزز الحكمة التنظيمية. كما أظهرت أن الحكمة التنظيمية تؤدي دورًا وسيطًا في العلاقة بين التعلم التنظيمي والابتكار وسلوكيات العمل العكسية. أي أن منظمات التي تتمتع بمستويات عالية من الحكمة التنظيمية هي أقل عرضة لموظفيها للانخراط في سلوكيات العمل العكسية.	دور الحكمة التنظيمية في الحد من سلوكيات العمل العكسية
-فحصت الدراسة نموذجًا جديدًا لدمج التعلم التنظيمي والابتكار. - استخدمت الدراسة دراسات حالة متعددة لفحص النموذج.	اوجه التشابه
لم تفحص الدراسة آليات عمل العلاقة بين الحكمة التنظيمية وسلوكيات العمل العكسية.	اوجه الاختلاف

نتائج الدراسة	أظهرت الدراسة أن منظمات التي تتمتع بمستويات عالية من الحكمة التنظيمية هي أقل عرضة لموظفيها للانخراط في سلوكيات العمل العكسية. تشير هذه النتائج إلى أن الحكمة التنظيمية قد تكون موردًا مهمًا للمنظمات التي تسعى إلى الحد من سلوكيات العمل العكسية.
---------------	---

F:- AlHalbusi et.al (2024:318)	
عنوان الدراسة	Do ethical leaders enhance employee ethical behaviors? Organizational justice and ethical climate as dual mediators and leader moral attentiveness as a moderator: Empirical support from Iraq's emerging market (هل يعزز القادة الأخلاقيون السلوكيات الأخلاقية للموظفين؟ العدالة التنظيمية والمناخ الأخلاقي كوسطاء مزدوجين والاهتمام الأخلاقي للقائد كوسيط)
عينة الدراسة	موظفين في شركات عراقية
نوع الدراسة	نظري، عملي
الهدف من الدراسة	فحص تأثير القيادة الأخلاقية على السلوكيات الأخلاقية للموظفين
مجتمع وعينة الدراسة	300 موظف من 10 شركات عراقية
الوسائل الاحصائية المستخدمة	تحليل الانحدار المتعدد، اختبار t
ابعاد ومقياس الدراسة	- القيادة الأخلاقية: سلوكيات القائد التي تتوافق مع المعايير الأخلاقية. - السلوكيات الأخلاقية للموظفين: سلوكيات العاملين التي تتوافق مع المعايير

<p>الأخلاقية.</p> <p>- العدالة التنظيمية: تصور العاملين لمعاملة المنظمة لهم بشكل عادل.</p> <p>- المناخ الأخلاقي: تصور العاملين لسلوكيات المنظمة وأعضاءها الأخلاقية.</p> <p>- الاهتمام الأخلاقي للقائد: قدرة القائد على التعرف على القضايا الأخلاقية والاستجابة لها.</p>	
<p>أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الأخلاقية للموظفين. كما أظهرت أن العدالة التنظيمية والمناخ الأخلاقي يؤديان دورًا وسيطًا في هذه العلاقة. وأظهرت أيضًا أن الاهتمام الأخلاقي للقائد ينظم العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الأخلاقية للموظفين.</p>	<p>دور الحكمة التنظيمية في الحد من سلوكيات العمل العكسية</p>
<p>-فحصت الدراسة تأثير القيادة الأخلاقية على السلوكيات الأخلاقية للموظفين.</p> <p>- استخدمت الدراسة عينة من موظفين في شركات عراقية.</p>	<p>اوجه التشابه</p>
<p>لم تفحص الدراسة دور الحكمة التنظيمية بشكل مباشر.</p>	<p>اوجه الاختلاف</p>
<p>أظهرت الدراسة أن القيادة الأخلاقية يمكن أن تعزز السلوكيات الأخلاقية للموظفين. تشير هذه النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية قد تكون أداة مهمة للمنظمات التي تسعى إلى تعزيز الثقافة الأخلاقية والحد من سلوكيات العمل العكسية.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

G:- (Jain, V., & Chhabra, B. 2024:262)

<p>الحياة المهنية وسلوك العمل الذي يؤدي إلى نتائج عكسية: نموذج معتدل للإشراف المسيء والدمج الوظيفي</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>موظفين في شركات هندية</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>نظري، عملي</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>فحص العلاقة بين الركود الوظيفي وسلوكيات العمل العكسية</p>	<p>الهدف من الدراسة</p>
<p>300موظف من 20 شركة هندية</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>

الوسائل الاحصائية المستخدمة	تحليل الانحدار المتعدد، اختبار t
الابعاد ومقياس الدراسة	-الركود الوظيفي: تصور الموظف عدم وجود فرص للنمو والتطور في وظيفته. - سلوكيات العمل العكسية: السلوكيات التي تضر بالمنظمة أو بأعضائها. - الإشراف المسيء: سلوكيات المشرف التي تضر بالعاملين. - اندماج الوظيفة: شعور الموظف بالتعلق بوظيفته.
سلوك العمل العكسية	أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الركود الوظيفي وسلوكيات العمل العكسية. كما أظهرت أن الإشراف المسيء يؤدي دورًا وسيطًا في هذه العلاقة. وأظهرت أيضًا أن اندماج الوظيفة ينظم العلاقة بين الركود الوظيفي وسلوكيات العمل العكسية.
اوجه التشابه	-فحصت الدراسة العلاقة بين الركود الوظيفي وسلوكيات العمل العكسية. - استخدمت الدراسة عينة من موظفين في شركات هندية.
اوجه الاختلاف	لم تفحص الدراسة دور الحكمة التنظيمية بشكل مباشر.
نتائج الدراسة	أظهرت الدراسة أن الركود الوظيفي يمكن أن يزيد من سلوكيات العمل العكسية. تشير هذه النتائج إلى أن المنظمات بحاجة إلى توفير فرص النمو والتطور لموظفيها والحد من الإشراف المسيء لتعزيز الرضا الوظيفي والحد من سلوكيات العمل العكسية.

### ثالثًا/ مناقشة الدراسات السابقة

أظهرت الدراسات السابقة أن الحكمة التنظيمية تؤدي دورًا مهمًا في الحد من سلوكيات العمل العكسية. وتشير النتائج الرئيسية إلى ما يأتي:

#### 1- العلاقة السلبية بين الحكمة التنظيمية وسلوكيات العمل العكسية:

وجدت الدراسات ( Aziizah et al.2023: 104 )؛ ( Malhotra & Kathuria 2017:12 ) ارتباطًا عكسي بين الحكمة التنظيمية وسلوكيات العمل العكسية، بمعنى آخر، كلما زادت الحكمة



التنظيمية، قلت سلوكيات العمل العكسية مثل التغيب، التأخير، إساءة استخدام الموارد، عدم الامتثال للقواعد.

### 1- آليات الحد من سلوكيات العمل العكسية:

أ- تُساعد الحكمة التنظيمية على خلق بيئة عمل إيجابية و داعمة تُشجع العاملين على التصرف بمسؤولية و التزام.

ب- تُعزز الحكمة التنظيمية القيم الأخلاقية و المسؤولية الاجتماعية، مما يُقلل من السلوكيات المُضرة.

ت- تُساعد الحكمة التنظيمية على حلّ النزاعات و إدارة التغيير بفعالية، مما يُقلل من الشعور بالإحباط و الضغط لدى العاملين، وبالتالي يُقلل من السلوكيات العكسية.

### 2- دور العوامل الفردية:

أظهرت بعض الدراسات مثل (DiLcher et al.2007 :616) ، أن القدرات الفردية مثل الذكاء و الذكاء الروحي تؤدي دورًا في التنبؤ بسلوكيات العمل العكسية.ومع ذلك، أظهرت الدراسات الأخرى مثل ( Aziizah et al. 2023:109) أن العوامل التنظيمية مثل الدعم التنظيمي المتصور و إجهاد العمل تؤدي دورًا أكثر أهمية في تحديد سلوكيات العمل العكسية.

### 3- أهمية المنظور الإسلامي الاقتصادي:

أدت بعض الدراسات:( Aziizah et al 2023:105) إلى إدراج المنظور الإسلامي الاقتصادي في دراسة سلوكيات العمل العكسية.اذيؤكد هذا المنظور على الأخلاق و المسؤولية الاجتماعية و العدالة، والتي يمكن أن تسهم في خلق بيئة عمل أكثر إيجابية و تقليل من السلوكيات العكسية.

وفي ضوء ما تقدّم فإن البحث الحالي يرى ان الحكمة التنظيمية تقدم نهجًا واعدًا للحد من سلوكيات العمل العكسية. عن طريق خلق بيئة عمل إيجابية و داعمة و تعزيز القيم الأخلاقية و المسؤولية الاجتماعية، يمكن للحكمة التنظيمية أن تُسهم في تحسين الأداء الوظيفي و الرضا عن العمل.

رابعاً / مايميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1. التركيز على العوامل التنظيمية:

تُركز الدراسات السابقة بشكل أساسي على القدرات الفردية مثل الذكاء و الذكاء الروحي لتفسير سلوكيات العمل العكسية. أما الدراسات الحالية، فإنها تُولي اهتماماً أكبر للعوامل التنظيمية مثل الدعم التنظيمي المتصور و إجهاد العمل و المنظور الإسلامي الاقتصادي لفهم تأثير الحكمة التنظيمية على هذه السلوكيات.

2. استخدام أساليب بحثية أكثر تعقيداً:

تستخدم الدراسات الحالية أساليب بحثية أكثر تعقيداً، مثل النمذجة الهيكلية و تحليل الوساطة، لفحص العلاقة بين الحكمة التنظيمية وسلوكيات العمل العكسية يُتيح ذلك للباحثين فهماً أفضل لآليات هذه العلاقة و العوامل التي تُؤثر عليها.

3. دمج وجهات نظر مختلفة:

تُدمج الدراسات الحالية وجهات نظر من مجالات مختلفة مثل علم النفس و الإدارة و الأخلاقيات لفهم دور الحكمة التنظيمية بشكل أفضل اذ يُساعد ذلك على تقديم صورة أكثر شمولاً لهذه الظاهرة و تحديد فرص جديدة للتدخل.

4. مراعاة السياق الثقافي: تُراعي بعض الدراسات الحالية السياق الثقافي عند دراسة تأثير الحكمة التنظيمية على سلوكيات العمل العكسية على سبيل المثال أظهرت الدراسة (Aziizah et al. 2023:104) أهمية المنظور الإسلامي الاقتصادي في فهم هذه العلاقة في النموذج المطبق في إندونيسيا.

5. التركيز على النتائج العملية: تُركز بعض الدراسات الحالية على النتائج العملية لأكتشافاتهم، على سبيل المثال، تُقدم هذه الدراسات توصيات للمديرين حول كيفية خلق بيئة عمل أكثر حكمة و تقليل سلوكيات العمل العكسية.

بشكل عام، تُقدم الدراسات الحالية فهماً أكثر عمقاً ل دور الحكمة التنظيمية في الحد من سلوكيات العمل العكسية. وتُقدم هذه الدراسات أساساً للبحث المستقبلي و التدخلات العملية لتحسين الأداء الوظيفي و الرضا عن العمل.

## الفصل الثاني

### الجانب النظري

المبحث الاول : الحكمة التنظيمية

المبحث الثاني: سلوكيات العمل العكسية

المبحث الثالث : العلاقة بين الحكمة التنظيمية

وسلوكيات العمل العكسية

## الفصل الثاني /الجانب النظري

### المبحث الأول : الحكمة التنظيمية

#### توطئة

الحكمة التنظيمية هي مفهوم واسع يشير إلى قدرة المنظمة على استخدام المعرفة والمعلومات واتخاذ القرارات بشكل فعال وان الحكمة التنظيمية هي مفهوم معقد ومتعدد الأوجه، يُشير بشكل عام إلى قدرة المنظمة على التعلم والتكيف والاستفادة من تجاربها بمرور الوقت. تتضمن الحكمة التنظيمية مزيجًا من العوامل بما في ذلك المعرفة، والمعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية والفهم، والحكم والتنفيذ. تُعد الحكمة التنظيمية عنصرًا مهمًا لنجاح المنظمات في بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار. اذ تمكن المنظمات الحكيمة من التكيف مع التحديات والفرص الجديدة، واتخاذ قرارات أفضل، وتحقيق ميزة تنافسية، وخلق قيمة مستدامة. وان الحكمة التنظيمية تشكل ميزة تنافسية قوية للمنظمات التي تسعى إلى النجاح في بيئة معقدة ومتغيرة. عن طريق الاستثمار في تطوير الحكمة التنظيمية، يمكن للمنظمات تعزيز قدرتها على التعلم والتكيف واتخاذ القرارات وتحقيق النتائج المستدامة.

#### أولاً: مفهوم الحكمة التنظيمية

يرى (Bierly et al. 2000:598) أن الحكمة التنظيمية ليست مجرد تراكم للمعرفة، بل هي القدرة على استخدام المعرفة بشكل فعال في سياق محدد. تتطلب الحكمة التنظيمية أيضاً فهماً عميقاً للبيئة المحيطة بالمنظمة، وقدرة على الحكم على مختلف الخيارات واتخاذ القرارات الصعبة. وأشار ( Ekmekçi et .al 2014:119 ) بانها قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات فعالة وسليمة في ظل ظروف اللاتأكد والتعقيد، وذلك عن طريق الاستفادة من المعرفة والخبرة، والتفكير النقدي، والبصيرة، والذكاء العاطفي، والقيم الأخلاقية، والقدرة على التعلم والتكيف . واكد ( Mora et .al 2019: 117 ) أن الحكمة التنظيمية ليست مجرد صفة فردية بل هي خاصية تنظيمية تتجلى في سلوكيات وممارسات وأنظمة المنظمة ككل. تتطلب تنمية الحكمة التنظيمية التزامًا من جميع مستويات المنظمة، بدءًا من القادة إلى العاملين على الخطوط الأمامية. والجدول (5) يوضح بعض مفاهيم الحكمة التنظيمية وكما يأتي:

الجدول (5) مفاهيم الحكمة التنظيمية

ت	الباحث	المفهوم
1	(Barbuto et .al 1997:689)	القدرة على رؤية الصورة الكبيرة وفهم العوامل المترابطة التي تؤثر على المنظمة وكذلك القدرة على تحليل المعلومات بشكل موضوعي وتحديد الحلول .
2	(De Meyer, A. 2006:261).	تعزيز الابتكار داخل المنظمة. الفهم العميق للبيئة والقدرة على استخدام المعلومات لاتخاذ القرارات.
3	(Kessler,et.al 2007:86)	وهي قدرة المنظمة على تبادل المعرفة والتعلم بين العاملين فيها و قدرة القادة على إلهام وتوجيه العاملين في المنظمة .
4	(Küpers,at.al. 2008:379).	الحكمة التنظيمية هي قدرة الفرد على استخدام المعرفة والمهارات الشخصية بشكل فعال لتحقيق أهداف المنظمة .
5	(McCannk.at.al 2014. 9)	هي قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات رشيدة وحكيمة في ظل ظروف غير مؤكدة ومتغيرة. وتشمل هذه القدرة فهم السياق التنبؤ بالمستقبل التعلم من التجربة التكيف مع المتغيرات .
6	(Ekmekçi,at.al2014:1199)	القدرة على الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل وتعديل الاستراتيجيات و العمليات وفقاً لذلك استخدام المعرفة والذكاء لاتخاذ قرارات سليمة.
7	(Akgün,et al. 2019:57)	الحكمة التنظيمية بأنها القدرة على استخدام المعرفة والمعلومات والخبرة بشكل فعال لاتخاذ قرارات سليمة وتحقيق أهداف المنظمة.
8	(Vasconcelos et.al2022:365)	تتكون الحكمة التنظيمية من مستويين: فردي وتنظيمي وكذلك تُعزز ممارسات الحكمة التنظيمية الأداء التنظيمي على المدى الطويل.
	(Bratianu, , & Bejinaru, 2023:196).	القدرة على اتخاذ قرارات صائبة وفعالة في ظل بيئة معقدة ومتغيرة، وذلك عن طريق الاستفادة من المعرفة والخبرة والحدس، مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف وجهات النظر والقيم والسياقات.
10	(Zaim et.al 2024:127)	تتجاوز الحكمة التنظيمية مجرد امتلاك المعرفة والخبرة، بل تتطلب أيضاً القدرة على تحليل المعلومات، وتقييم المخاطر، واتخاذ خيارات صعبة، مع مراعاة مختلف وجهات النظر والقيم.

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الواردة فيه.

ويرى الباحث هناك عدة أسباب لعدم وجود تعريف واحد للحكمة التنظيمية هي:

- 1) تعدد التخصصات: ينتمي الباحثون الذين يدرسون الحكمة التنظيمية إلى تخصصات مختلفة مثل الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع.
- 2) تنوع السياقات: تختلف المنظمات في حجمها وطبيعتها وبيئتها، مما يؤدي إلى اختلاف احتياجاتها من الحكمة التنظيمية.
- 3) تركيز البحث على جوانب مختلفة: يركز بعض الباحثين على الجوانب الفردية للحكمة التنظيمية مثل صفات القادة الحكماء، بينما يركز آخرون على الجوانب الجماعية مثل ثقافة المنظمة.
- 4) صعوبة قياس الحكمة التنظيمية: لا يوجد مقياس واحد يمكن استخدامه لقياس الحكمة التنظيمية بشكل دقيق.
- 5) حداثة مجال البحث: يُعد مجال البحث في الحكمة التنظيمية مجالاً جديداً نسبياً، مما يعني أن هناك الكثير من الأبحاث التي لم يتم إجراؤها بعد.
- 6) اختلاف وجهات النظر: قد يكون لدى الباحثين وجهات نظر مختلفة حول ماهية الحكمة التنظيمية وكيفية تعريفها.
- 7) التأثيرات الثقافية: قد تؤثر الثقافات المختلفة على فهم الباحثين للحكمة التنظيمية.

ويرى الباحث ان مفهوم الحكمة التنظيمية هي مفهوم معقد ومتعدد الأوجه، ويشير بشكل عام إلى القدرة على تطبيق المعرفة والخبرة المتراكمة في المنظمة لحل المشكلات واتخاذ القرارات الاستراتيجية. وهي تتجاوز المعرفة الصريحة والمهارات الفنية، لتشمل البعد البشري والعلاقات والتفاعلات داخل المنظمة.

#### ثانيا /اهمية الحكمة التنظيمية

في عالم الأعمال اليوم، باتت الحكمة التنظيمية ضرورية لنجاح المنظمات واستدامتها. تتجاوز الحكمة التنظيمية مجرد امتلاك المعرفة والخبرة، بل تتطلب القدرة على تحليل المعلومات، وتقييم المخاطر، واتخاذ خيارات صعبة، مع مراعاة مختلف وجهات النظر والقيم. يشير الباحثون (Karami et.al2020:241) إلى أن الحكمة التنظيمية هي قدرة المنظمة على اتخاذ

قرارات سليمة وفعالة، وبناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة، وتحقيق أهدافها بطريقة مستدامة. وان للحكمة التنظيمية دور في مايلي:

أ- تحسين صنع القرار: تُساعد الحكمة المنظمات على اتخاذ قرارات سليمة وفعالة من فهم البيئة بشكل اكبر وتقييم النتائج بشكل افضل.

ب- تعزيز العلاقات: تُسهم الحكمة في بناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة عن طريق الإنصات والتفهم والتعاطف.

ت- تحفيز الابتكار: تُشجع الحكمة على التفكير الإبداعي والبحث عن حلول جديدة للمشاكل.

ث- التغلب على التحديات: تُساعد الحكمة المنظمات على التعامل مع المواقف الصعبة والتغلب على التحديات بفعالية.

وتبرز اهمية الحكمة التنظيمية عن طريق تركزها على تطوير مقياس مختصر لتقييم الحكمة على المستوى الفردي، وليس الحكمة التنظيمية التي تهتم بها المنظمات. على الرغم من أن الدراسة لا تركز على الحكمة التنظيمية بشكل مباشر، إلا أن مفهوم الحكمة بشكل عام وثيق الصلة بنجاح المنظمات عن طريق اتخاذ قرارات أفضل، بناء علاقات قوية والتعامل مع التحديات بفعالية (Thomas et. al 2017:71). واکد كل من (Ardelt & Sharma 2021:9) بان الحكمة التنظيمية والقيادة الحكيمة ورضا العمل والرفاهية تكون مترابطة وان اهمية الحكمة التنظيمية تتلخص في تعزيز القيادة الحكيمة اذ تساعد الحكمة التنظيمية على خلق بيئة عمل تدعم القيادة الحكيمة، التي تتميز بالعدالة والنزاهة والتعاطف، تحسين رضا العاملين خلال خلق بيئة عمل إيجابية تزيد من رضا العاملين عن عملهم وتعزيز الرفاهية التي تساعد على خلق بيئة عمل داعمة تُحسّن من صحة العاملين النفسية والجسدية. واکد (Spiller et al 2011:223) ان اهمية الحكمة التنظيمية تتلخص بما ياتي:

1. الاستدامة: تساعد الحكمة على اتخاذ قرارات تراعي الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية.

2. المسؤولية الاجتماعية: تشجع الحكمة على استخدام الموارد بشكل مسؤول والاهتمام بمصالح جميع أصحاب المصلحة.

3. التفكير بعيد المدى (الاستراتيجي): تساعد الحكمة على اتخاذ قرارات طويلة الأمد تراعي احتياجات الأجيال القادمة.

تساعد الحكمة التنظيمية على اتخاذ قرارات أفضل اذ تمكن الحكمة من تحسين صنع القرار عن طريق توفير رؤية أعمق للوضع الحالي وتقييم شامل للعواقب المحتملة ، حل المشكلات بفعالية: تُمكن الحكمة المنظمات من فهم التحديات بشكل أفضل وتحديد حلول مبتكرة وفعالة ، التكيف مع التغيير و التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية بطريقة مرنة وذكية وكذلك تعزيز الميزة التنافسية وبالتالي الحكمة التنظيمية تساعد المنظمات على اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل، ما يجعلها أكثر قدرة على المنافسة في السوق ( Nonaka et al 2014:365)

ويرى كل من ( Choi & Levinthal 2023:1073 ) ان الحكمة التنظيمية تكتسب اهميتها عن طريق:

- أ- التكيف مع التغيير: تُمكن الحكمة المنظمات من التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل.
- ب- الابتكار: تشجع الحكمة على التفكير الإبداعي والابتكار، مما يُساعد المنظمات على البقاء في الريادة والتنافس مع الآخرين.
- ت- التعلم المستمر: تُشجع الحكمة على ثقافة التعلم المستمر، مما يُساعد المنظمات على مواكبة التطورات الجديدة.
- ث- فهم السياق: تساعد الحكمة على فهم السياق بشكل أفضل، مما يُمكن المنظمات من اتخاذ قرارات أكثر فعالية.
- ج- التفكير النقدي: تشجع الحكمة على التفكير النقدي وتقييم المعلومات بشكل موضوعي.
- ح- التوازن بين الاستغلال والاستكشاف: تساعد الحكمة على تحقيق التوازن بين الاستغلال (استخدام المعرفة الحالية) و(الاستكشاف البحث عن معرفة جديدة).

وتؤثر "الحكمة التنظيمية" على "البصيرة الاستراتيجية" للمنظمات. اذ بينوا ان أهمية الحكمة التنظيمية: تكمن في تحسين البصيرة الاستراتيجية: تساعد الحكمة على فهم التحديات والفرص بشكل أفضل، مما يُمكن المنظمات من تطوير استراتيجيات أكثر فعالية ، اتخاذ قرارات



استراتيجية أفضل: تُمكن الحكمة المنظمات من تقييم المعلومات بشكل نقدي واتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة والتكيف مع التغيير: تساعد الحكمة المنظمات على التكيف مع التغييرات في بيئة العمل بشكل سريع وفعال (Hameed & Saeed 2023:424).

يعد بحث (Serenko 2024:3) منشورًا حديثًا يبين أهمية "الحكمة التنظيمية في مكان العمل عن طريق ماياتي :-

أ- حل المشكلات بفعالية: تُمكن الحكمة العاملين من فهم المشكلات بشكل أفضل وتحديد حلول مبتكرة وناجحة.

ب- التعامل مع المواقف غير المتوقعة: تساعد الحكمة على التكيف مع التغييرات والتعامل مع المواقف غير المتوقعة بطريقة إيجابية.

ت- تعزيز العلاقات الإيجابية: تُشجع الحكمة على بناء علاقات قوية بين المديرين والعاملين، مما يُحسن من بيئة العمل.

### ثالثًا/ اهداف الحكمة التنظيمية:

تسعى المنظمات في مختلف المجالات إلى تحقيق النجاح والاستدامة، وتُعدّ الحكمة التنظيمية أحد أهم العوامل التي تُساهم في تحقيق ذلك. تُشير الحكمة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات سليمة وفعالة بناءً على المعرفة والخبرة والفهم العميق لبيئتها الداخلية والخارجية. تتوضح العلاقة بين الحكمة التنظيمية والسلوك الأخلاقي للعاملين عن طريق تضمين المفاهيم الآتية (Oden et al. 2015:141) تعزيز السلوك الأخلاقي (تُساعد الحكمة العاملين على اتخاذ قرارات أخلاقية ومسؤولة)، تحسين بيئة العمل (تسهم الحكمة في خلق بيئة عمل إيجابية قائمة على الثقة الاحترام)، تعزيز المسؤولية الاجتماعية (تُشجع الحكمة على المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمنظمة)، تحقيق النجاح على المدى الطويل (تُساعد الحكمة المنظمات على تحقيق النجاح على المدى الطويل عن طريق بناء علاقات قوية مع الزبائن والمجتمع). والحكمة التنظيمية يمكن ان تنتقد الفكرة التقليدية عن الحكمة كمفهوم احادي الجانب. بل ان اعتبار الحكمة تمثل هدف نهائي للمنظمات قد يحد من فعاليتها وينظر للحكمة في المنظمات بانها اسلوب أكثر شمولية يشمل كل من الحكمة والجراءة ومع ذلك، لا ينبغي التخلي عن مفهوم الحكمة التنظيمية تمامًا. بل يفضل أن تكون الحكمة و الجراءة مترابطتين، اذ يمكن أن يؤدي كل

منهما إلى نتائج إيجابية وسلبية اعتماداً على السياق. على سبيل المثال، قد تكون هناك مواقف تتطلب تفكيراً نقدياً وتحليلياً (سمات الحكمة)، بينما تتطلب مواقف أخرى اتخاذ إجراءات جريئة وابتكارية (سمات الجراءة). لذلك يمكن القول إن من أهداف الحكمة التنظيمية (Izak 2013:108)

1. تطوير اسلوب متوازن بدلاً من السعي فقط للحكمة، يجب على المنظمات أن تطور نهجاً يدمج بين الحكمة والجرأة بطريقة فعالة.
  2. تعزيز التفكير النقدي والابتكار: يمكن للحكمة أن تساعد على التفكير النقدي، بينما يمكن للجرأة أن تشجع على الابتكار.
  3. التكيف مع المواقف المختلفة: يجب أن تكون المنظمات قادرة على التكيف مع المواقف المختلفة وتطبيق اسلوب يتناسب مع كل موقف.
- ان الاعتماد فقط على نجاحات الماضي (أي تجنب الأخطاء) في مفهوم الحكمة التنظيمية قد يعيق التغيير.

لذلك، فإن من أهداف الحكمة التنظيمية (Kucharska, W. 2021:105):

- 1) تعزيز القدرة على التكيف مع التغيير: تساعد الحكمة على تقبل الأخطاء واستخلاص العبر منها، مما يسمح للمنظمة بالتعلم والتكيف مع بيئة العمل المتغيرة واغتنام الفرص الجديدة.
- 2) دعم التعلم المستمر: ترتبط الحكمة ارتباطاً وثيقاً بثقافة التعلم المستمر. تشجع الحكمة العاملين على تجربة أفكار جديدة والمخاطرة بارتكاب أخطاء من أجل التعلم والتحسين.
- 3) كسر الحواجز المرتبطة بالهيكل التنظيمي: قد يعيق التسلسل الهرمي الشديد تدفق المعلومات والأفكار الجديدة. تساعد الحكمة على تجاوز هذه الحواجز وخلق بيئة يمكن فيها للعاملين من جميع المستويات المساهمة بأفكارهم والمشاركة في عملية التعلم التنظيمي.
- 4) تجاوز قيود نضج المنظمة: تقترح الدراسة أن المنظمات شديدة النضج (التي لديها إجراءات وعمليات راسخة) قد تقع في فخ "التعلم أحادي الحلقة" إذ تركز فقط على تحسين ما تفعله بالفعل. تساعد الحكمة على كسر هذه الحلقة وتشجيع التعلم ثنائي الحلقة الذي يسمح للمنظمة بتحدي الافتراضات وإعادة التفكير في الطرق التي تعمل بها.

#### رابعا / نظريات الحكمة التنظيمية

ركز دراسة (Mora et al 2019:117) على كيفية نشأة الحكمة التنظيمية من أجل الابتكار القيم وأشار إلى أن هناك أربع نظريات رئيسة للحكمة التنظيمية:

1- نظرية التعلم التنظيمي: تؤدي نظرية التعلم التنظيمي دورًا كهماً في فهم كيفية استمرار المنظمات وازدهارها في بيئة ديناميكية. تفترض النظرية أن المنظمات قادرة على التعلم من تجاربها وتحسين أدائها بمرور الوقت إذ إنها :

أ- تُركز على كيفية تعلم المنظمات من تجاربها وتحويلها إلى حكمة قابلة للاستخدام.

ب- تُشير الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي هو شرط أساسي لتأسيس الحكمة التنظيمية.

2- نظرية القيادة: تُعدّ نظرية القيادة من أهم مجالات البحث في علم الإدارة، إذ تسعى لفهم كيفية تأثير القادة على سلوك العاملين وتحقيق أهداف المنظمات. على مر التاريخ، ظهرت الكثير من نظريات القيادة التي تقدم وجهات نظر مختلفة حول طبيعة القيادة وخصائص القائد الفعال إذ إنها :

أ- تُركز على دور القادة في تعزيز الحكمة داخل المنظمات.

ب- تُشير الدراسة إلى أن القادة الذين يتمتعون بالحكمة يُمكنهم خلق بيئة إيجابية تُشجع على التعلم والمشاركة.

3- نظرية الثقافة التنظيمية: تؤدي الثقافة التنظيمية دورًا هامًا في تحديد سلوكيات العاملين داخل المنظمة وتأثيرها على الأداء العام. تُعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات المشتركة التي تشكل هوية المنظمة وتوجه سلوكيات العاملين فيها ، لذلك هي:

أ- تُركز على كيفية تأثير ثقافة المنظمة على تطور الحكمة.

ب- تُشير الدراسة إلى أن الثقافات التنظيمية التي تُشجع على الانفتاح والتعاون والمشاركة هي أكثر عرضة لنشوء الحكمة.

4- نظرية الشبكات الاجتماعية: أحدثت الشبكات الاجتماعية ثورة في طريقة تواصلنا وتفاعلنا مع العالم من حولنا. لقد أصبحت منصات مثل (فيسبوك وتويتر وانستغرام) جزءًا لا يتجزأ من حياتنا اليومية، إذ نستخدمها للتواصل مع العائلة والأصدقاء، ومشاركة الأخبار والمعلومات، والتعبير عن آرائنا، والترفيه عن أنفسنا.

مفهوم الشبكات الاجتماعية: تشير الشبكات الاجتماعية إلى مجموعات من الأشخاص الذين يتواصلون ويتفاعلون مع بعضهم البعض عن طريق منصات إلكترونية. تتميز هذه المنصات بخصائص رئيسية، منها(الانترنت، التفاعل ،انشاء المحتوى ،تكوين العلاقات). إذ ان هذه النظرية تركز على:

- أ- كيفية تفاعل العاملين في المنظمة مع بعضهم البعض وكيفية مشاركة الحكمة.  
ب- تشير الدراسة إلى أن الشبكات الاجتماعية القوية تُمكن من مشاركة المعرفة والخبرات بين العاملين في المنظمة، مما يُساعد على نشوء الحكمة.

ويرى كل من (Pinheiro et .al 2021:68) في دراستهم ان نظريات الحكمة التنظيمية هي

✓ الروحانية التنظيمية: مجموعة من القيم والممارسات التي تعزز الشعور بالهدف والمعنى والاتصال بشيء أكبر من المنظمة نفسها، يمكن أن تسهم في الحكمة العملية التنظيمية. تساعد الروحانية التنظيمية على:

1) تعزيز اتخاذ القرارات الأخلاقية.

2) خلق بيئة عمل أكثر إيجابية وتعاونًا.

3) توفير إطار للتعامل مع التحديات والتعقيدات.

✓ إدارة المعرفة: تؤدي إدارة المعرفة دورًا رئيساً في تجميع المعرفة والخبرة وتوزيعها داخل المنظمة. تقترح الدراسة أن إدارة المعرفة الفعالة ضرورية لتعزيز الحكمة العملية التنظيمية لأنها تساعد على:

1) ضمان توفر المعلومات والخبرات اللازمة للقرارات الحكيمة.

2) تسهيل التعلم التنظيمي عن طريق مشاركة المعرفة بين العاملين.

3) خلق ثقافة التعلم المستمر.

واشار (Vasconcelos 2022:365) في دراسته على نظريات الحكمة التنظيمية في هذه الدراسة تشمل:

أ- نظرية رأس المال البشري: تُركز هذه النظرية على المعرفة والمهارات والخبرات التي يمتلكها العاملين، والتي تُعدّ ضرورية لخلق الحكمة التنظيمية.

ب- نظرية رأس المال الاجتماعي: تُركز هذه النظرية على العلاقات والشبكات بين العاملين داخل المنظمة، والتي تُعدّ ضرورية لتبادل المعرفة والتعلم من بعضنا البعض.

ت- نظرية رأس المال الهيكلي: تُركز هذه النظرية على الأنظمة والبنى التحتية التي تُساعد على تخزين المعرفة ونقلها داخل المنظمة. وفي السياق ذاته بين كل من (Ekmeççi et al. 2014:1199) نظريات الحكمة التنظيمية في هذه الدراسة تشمل:

1. نظرية الفلسفة: تُركز هذه النظرية على مفهوم الحكمة ومكوناتها.
  2. نظرية الإدارة: تُركز هذه النظرية على كيفية تطبيق مبادئ الإدارة على عملية "إدارة الحكمة".
  3. نظرية علم النفس: تُركز هذه النظرية على كيفية تفاعل العاملين مع بعضهم البعض وكيفية مشاركة الحكمة.
- بينت دراسة (Intezari & Pauleen 2014:393) نظريات الحكمة التنظيمية في هذه الدراسة تشمل:

- أ- نظرية الفضيلة الأخلاقية: تُركز هذه النظرية على أهمية الصفات الأخلاقية مثل الصدق والعدالة والشجاعة في اتخاذ القرارات الحكيمة.
- ب- نظرية صنع القرار: تُركز هذه النظرية على كيفية اتخاذ القرارات الحكيمة في ظل ظروف صعبة.
- ت- نظرية القيادة: تُركز هذه النظرية على دور القادة في تعزيز الفضائل الأخلاقية داخل المنظمات.

و أوضحت دراسة (Baden & Higgs 2015:539) نظريات الحكمة التنظيمية تشمل:

- أ- نظرية النقد التنظيمي: تُركز هذه النظرية على نقد الأساليب والافتراضات المهيمنة في الإدارة.
- ب- نظرية المسؤولية الاجتماعية للشركات: تُركز هذه النظرية على مسؤولية المنظمات تجاه المجتمع.
- ت- نظرية الاستدامة: تُركز هذه النظرية على أهمية تحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي.

### خامسا/ ابعاد الحكمة التنظيمية

تُعدّ الحكمة التنظيمية مفهوماً كهماً في مجال إدارة الأعمال، إذ أنها تُشير إلى قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات صائبة وفعّالة في ظلّ بيئةٍ معقّدةٍ ومتغيرةٍ. ويرتبط تحقيق الحكمة التنظيمية بوجود أبعادٍ أساسيةٍ تُسهم في تعزيزها . تتنوع أبعاد الحكمة التنظيمية وتختلف باختلاف وجهات النظر، لكن يمكن حصرها بشكل عام في الأبعاد الثلاثة التالية (عواد 2020: 25)

1. **البعد المعرفي:** ويشمل (المعرفة التنظيمية، المعرفة الخارجية، الخبرة).

2. **البعد التأملي :** ويتضمن (التفكير النقدي ، التفكير الابداعي، التفكير الاستراتيجي) .

3. **البعد الأخلاقي:** ويشمل (النزاهة ، المسؤولية، العدالة ، الاهتمام).

اما (Rowley et.al 2009:10) فقد حددوا خمسة أبعاد رئيسية للحكمة التنظيمية وهي (المعرفة، التفكير النقدي ،الرؤيا ،الاخلاقيات ،العمل الجماعي) . اما ( Rocha et .al 2021:68) فيرى ان ابعاد الحكمة التنظيمية( البصيرة، التجربة ، العدالة، الروحانية التنظيمية، ادارة المعرفة) عن طريق ماتم عرضه من اراء بخصوص ابعاد الحكمة التنظيمية نرى تنوع وتعدد الابعاد لذلك سيتم تبني مقياس (Webster 2003:14) وذلك للأسباب الآتية:-

أ- تم تبني هذه الابعاد من قبل اغلب الباحثين.

ب- وجود هذه الابعاد في العديد من المقاييس المذكورة انفا.

ت- تم تطبيقها في البيئة المحلية وثبتت موثوقيتها.

ث- تم اعتمادها في اغلب الدراسات المحلية والاجنبية.

ج- تم اجراء تقييم على هذا المقياس من قبل باحثين وتوصلوا الى دقة وصلاحيه هذا المقياس .وسيتم تضمين هذه الابعاد بشيء من التفصيل:-

#### 1- الخبرة:-

تبين دراسة (Webster 2003:14) ان مقياس الخبرة كأداة لقياس الحكمة التنظيمية اذ يُعرّف الخبرة بأنها القدرة على فهم المواقف المعقدة عن طريق تحليل المعلومات وتحديد العوامل المهمة، اتخاذ قرارات حكيمة تعني مراعاة جميع الخيارات واتخاذ القرارات التي تُحقق أفضل

النتائج والعمل بفعالية اي تطبيق القرارات وتحقيق الأهداف. تُشير (Jakubik & Mürsepp 2022:367) إلى أن الخبرة هي أحد أهم مكونات "الحكمة التنظيمية". والتي تركز على تطوير "الحكمة" لدى العاملين عن طريق التعلم والتجارب و خلق بيئة تُشجع على "الحكمة": "بيئة تُقدّر المعرفة والتعلم والتفكير النقدي وكذلك استخدام "الحكمة" لتحسين الأداء: اتخاذ قرارات حكيمة وتحقيق أهداف المنظمة. و أكد كل من (Hameed & Saeed 2023:424) إلى أن الخبرة تولد "البصيرة الاستراتيجية" والتي تولد القدرة على:

أ- توقع التغييرات: فهم الاتجاهات المستقبلية وتحديد التحديات والفرص.

ب- تطوير استراتيجيات فعالة: بناء خطط لتحقيق الأهداف في ظل بيئة متغيرة.

الخبرة هي أحد أهم أبعاد الحكمة التنظيمية الخبرة تُساعد على تطوير مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات وكذلك الخبرة تُساعد على بناء رأس المال الاجتماعي داخل المنظمة (Stelmaszczyk et al., 2021:2367). إن انعكاس تجربة الحياة الصعبة يؤدي دورا في تحقيق الحكمة لدى الفرد إذ أن الحكمة تتزايد مع زيادة عمر الفرد وهكذا تبدأ الحكمة لدى الصغار وتزداد عند البالغين وتصل ذروتها عندما يكبر الفرد (Sahrani et al., 2014:321).

يؤكد (Vaill, P. B. 1998:25) على أهمية الخبرة كأحد أبعاد "الحكمة التنظيمية". إذ تعرف الخبرة بانها القدرة على تحويل المعرفة إلى سلوك فعّال وا اتخاذ قرارات حكيمة في ظلّ الظروف غير المُحددة بالإضافة الى القدرة على التعلم من التجربة وتحسين الأداء بمرور الوقت. أكد (Pierscieniak & Stelmaszczyk 2020:271) إلى أن الخبرة هي أحد أهم أبعاد "الحكمة التنظيمية". وان الخبرة تُساعد على تحسين "القدرة الاستيعابية" للمنظمة وأن "القدرة الاستيعابية" هي قدرة المنظمة على استيعاب المعرفة الجديدة واستخدامها.

ويرى الباحث ان الخبرة تساهم في تراكم المعرفة الفردية والجماعية داخل المنظمة مع مرور الوقت يصبح العاملون أكثر دراية بمجال عملهم، مما يُمكنهم من اتخاذ قرارات أفضل.

## 2- التنظيم العاطفي:

إن التنظيم العاطفي ليس مجرد القدرة على التحكم في المشاعر، بل هو قدرة على استخدام المشاعر بشكل فعّال و أن التنظيم العاطفي يؤدي دوراً مهماً في تطوير "الحكمة التنظيمية" عن طريق تحسين قدرة الفرد على فهم مشاعره ومشاعر الآخرين، تحسين قدرة الفرد على إدارة

مشاعره بشكل فعال وكذلك تحسين قدرة الفرد على التواصل بشكل فعال مع الآخرين (Attarnia et al 2018:695).

وبين (Mohammadi et .al 2021:69) إلى أن التنظيم العاطفي يُسهم في تطوير جميع أبعاد "الحكمة التنظيمية" فعن طريق التنظيم العاطفي، يصبح العاملون أكثر قدرة على فهم السياق التنظيمي، وأكثر مهارة في التفكير النقدي، وأكثر إبداعاً، وأكثر قدرة على التعلم من التجربة، وأكثر قدرة على التواصل بشكل فعال.

يشير (Burton et .al 2004:67) التنظيم العاطفي إلى القدرة على إدارة عواطفك بطريقة صحية. إنها عملية معقدة تتضمن فهم مشاعرك، وتحديد سببها، وتطوير آليات التكيف الصحية للتعامل معها. التنظيم العاطفي مهم للصحة العقلية والجسدية. يمكن أن يساعدك على بناء علاقات قوية والتغلب على التوتر وتحقيق أهدافك. في دراسة (Javidi et .al 2022:13)، وجد الباحثون أن التنظيم العاطفي له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي والاستقرار عن طريق التعاون بين رأس المال البشري والحكمة التنظيمية في المنظمات. وإضافة ان التنظيم العاطفي هو أحد أبعاد الحكمة التنظيمية. يمكن للمنظمات تعزيز التنظيم العاطفي عن طريق توفير برامج التدريب وخلق بيئة عمل داعمة وتقديم برامج الصحة العقلية .

إن التنظيم العاطفي هو قدرة الفرد على إدارة عواطفه بشكل فعال، بما في ذلك التعرف عليها وفهمها والتعبير عنها بشكل مناسب. وعلى صعيد الحكمة التنظيمية، تُشير إلى قدرة المنظمة على استخدام المعرفة والخبرة لتحقيق أهدافها. وفي دراسة أجرتها (Intezari 2015:617)، تم التأكيد على أن التنظيم العاطفي هو أحد أبعاد الحكمة التنظيمية.

وقد اشار (Intezari (2015:617 إلى أن التنظيم العاطفي يؤدي دورًا رئيسيًا في هذا الصدد عن طريق:

(1) تعزيز المرونة: عندما يتمكن العاملون من تنظيم عواطفهم، يمكنهم التكيف بشكل أفضل مع التغيير والتحديات.

(2) تحسين التعلم: عندما يكون العاملون قادرين على التحكم في عواطفهم، يمكنهم التعلم بشكل أكثر فعالية من تجاربهم.



(3) إلهام الإبداع: عندما يتمتع العاملون ببيئة عمل إيجابية، يمكنهم التفكير بشكل أكثر إبداعاً وإيجاد حلول جديدة للمشكلات.

أشار (Jones 2005:363) إلى أن التنظيم العاطفي يؤدي دوراً رئيساً في هذا الصدد عن طريق:

(1) تعزيز الوعي الذاتي: عندما يكون العاملون على دراية بعواطفهم، يمكنهم أن يكونوا أكثر وعياً بسلوكهم وتأثيره على الآخرين.

(2) تحسين التعاطف: عندما يتمكن العاملون من فهم عواطف الآخرين، يمكنهم التعاطف معهم بشكل أفضل وبناء علاقات أقوى.

(3) تعزيز التسامح: عندما يتمتع العاملون بالقدرة على التحكم في عواطفهم، يمكنهم أن يكونوا أكثر تسامحاً مع الآخرين الذين لديهم وجهات نظر مختلفة.

في دراسة أجراها (Snow. 2021:234) ناقش الباحث كيف أثرت الكنيسة الكاثوليكية الإسبانية على ممارسات الزواج والتنظيم الاجتماعي في (ريو غراندي بوبيلو).

أشارت الدراسة إلى أن التنظيم العاطفي يؤدي دوراً رئيساً في هذا الصدد عن طريق:

1. تعزيز التوافق: عندما تمكنت الكنيسة من تنظيم عواطف الناس، تمكنت من فرض قواعدها ومعاييرها على المجتمع.

2. تحسين السيطرة: عندما تمكنت الكنيسة من التحكم في عواطف الناس، تمكنت من التحكم في سلوكهم.

3. تعزيز التماسك: عندما تمكنت الكنيسة من خلق شعور بالانتماء بين الناس، تمكنت من توحيد المجتمع.

وعلى أساس ما تقدّم فإن البحث الحالي يرى أن التنظيم العاطفي بانه:

أ- مهارة أساسية ضرورية للنجاح في الحياة الشخصية والمهنية.

ب- أحد أبعاد الحكمة التنظيمية، إذ يساعد على تحسين صنع القرار وتعزيز التعاون وخلق بيئة عمل إيجابية.

ت- أداة قوية يمكن استخدامها للسيطرة على الناس وسلوكهم.

ث- يؤثر على السلوك التنظيمي، مثل التواصل والتعاون وصنع القرار.

ج- يؤدي دورًا في الصحة العقلية والرفاهية للعاملين .

ح- يؤثر على الأداء التنظيمي، مثل الإنتاجية والابتكار.

### 3-الذكريات /التأمل:

الذكريات: مخزن للمعرفة والخبرة التي يمكن للمنظمة الاستفادة منها عند اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

التأمل: يساعد على تحسين التعلم عن طريق توفير فرصة للتفكير في التجارب واستخلاص الدروس منها. (Elangovan et .al. 2019:107).

أشار كل من (Khandwalla et.al 1998:157) إلى أن الذكريات والتأمل يؤديان اثرًا رئيساً في تطوير الحكمة التنظيمية عن طريق:

- 1) توفير المعرفة والخبرة اللازمة لقيادة المنظمة نحو النجاح.
- 2) تعزيز التعلم من التجارب السابقة.
- 3) تحسين صنع القرار عن طريق توفير منظور أوسع وأكثر شمولاً.
- 4) تعزيز الابتكار عن طريق تحفيز التفكير الحر والأفكار الجديدة.
- 5) تحسين التعاون عن طريق تعزيز التواصل والتفاهم بين أعضاء الفريق.
- 6) تعزيز المرونة عن طريق مساعدة المنظمات على التعامل مع الضغوط والتحديات بشكل أفضل.

هناك الكثير من الطرق التي يمكن للمنظمات عن طريقها تعزيز الذكريات والتأمل ( Husain et..al 2021:123) ومن هذه الطرق :

1- خلق بيئة عمل داعمة:

أ- توفير فرص للتواصل والتعاون بين العاملين.

ب- تشجيع مشاركة المعرفة والخبرات.

2- توفير برامج التدريب وتتضمن كل من:

أ- برامج تدريبية على التأمل.

ب- برامج تدريبية على تحسين الذاكرة.

3- تشجيع التأمل وتكون عن طريق :

أ- توفير مساحة هادئة ومريحة للناس للتأمل.

ب- تقديم برامج تأمل منتظمة.

أوضح (Gibson, et..al 2010:450) الذكريات يمكن أن تكون الذكريات مفيدة، لكن الاعتماد عليها وحدها قد يحد من قدرة المنظمة على التكيف والابتكار اما التأمل يمكن أن يساعد تأمل العاملين على التفكير فيما وراء الخبرات السابقة، وتحدي الافتراضات، وتوليد أفكار جديدة. لذلك، يمكن القول إن كلاً من الذكريات والتأمل يؤديان دوراً مهماً في الحكمة التنظيمية، ولكن بطرق مختلفة فالذكريات توفر الأساس للمعرفة والخبرة بينما التأمل يساعد على تجاوز الحكمة التقليدية والتفكير بطرق جديدة. ترتبط الذكريات والتأمل بالحكمة التنظيمية وفقاً (Avey et..al 2012:165). الذكريات يمكن أن تساعد الخبرات السابقة على تطوير منظور أوسع (رؤية الماضي والحاضر والمستقبل) وعليه اتخاذ قرارات أكثر حكمة. على سبيل المثال، قد تستفيد المنظمة من تجارب الماضي لتجنب تكرار الأخطاء أو البناء على النجاحات السابقة اما التأمل: يمكن أن يساعد التأمل على تعزيز البراعة (تطبيق المعرفة والخبرة بشكل فعال) عن طريق توفير مساحة للتفكير النقدي وتحليل التجارب السابقة. عن طريق التأمل، يمكن للفرد استخلاص دروس قيمة من ذكرياته وتطبيقها على مواقف جديدة.

ويرى الباحث أن الذكريات والتأمل تعرف بانها التفكير بعمق بالمواقف والتجارب التي يتعرض لها الشخص من أجل الوصول إلى رؤيا واضحة للمواقف التي يمر بها في المستقبل.

#### 4- الانفتاح:

هو استعداد الفرد لتقبل أفكار وممارسات جديدة يمكن أن يساعد الانفتاح العاملين على التفكير خارج الصندوق وتحدي الافتراضات، مما يؤدي إلى أفكار وحلول جديدة، وهذا يمكن أن يعزز الحكمة التنظيمية عن طريق تحسين قدرة المنظمة على التكيف والابتكار (Bahri et..al. 2021:128).

يمكن للانفتاح أن يسهم في حكمة الفريق عن طريق:-

- 1) الاستفادة من وجهات نظر مختلفة: الانفتاح على أفكار وخبرات العاملين المختلفين يساعد على رؤية المشاكل من زوايا متعددة، مما يؤدي إلى حلول أكثر شمولية.
- 2) التشجيع على الابتكار: بيئة العمل المنفتحة تشجع على طرح أفكار جديدة ومخاطرة محسوبة، مما يؤدي إلى حلول مبتكرة لمشاكل البرمجيات المعقدة.
- 3) التعلم المستمر: الانفتاح على مصادر تعلم جديدة (مثل التقنيات أو الأساليب الجديدة) يساعد الفريق على مواكبة التطورات في مجال البرمجيات (Akgün, 2020:228).

أكد (Kerns 2020:5) ان الانفتاح يمكنه من تعزيز الحكمة التنظيمية عن طريق خلق ثقافة التعلم (القائد المنفتح يرسخ ثقافة التعلم المستمر، مما يساعد المنظمة على البقاء قادرة على التكيف والابتكار)و تعزيز التعاون(الانفتاح يشجع على التعاون بين العاملين من مختلف الخلفيات، مما يؤدي إلى استفادة أفضل من المعرفة والمهارات المتاحة)وكذلك تحسين صنع القرار(عن طريق الاستماع إلى وجهات النظر المختلفة، يمكن للقيادة المنفتحة اتخاذ قرارات أكثر حكمة تكون في مصلحة المنظمة على المدى الطويل) وأكد (Kucharska W. 2021:106) لا يعني الانفتاح تجاهل الخبرات السابقة، بل البناء عليها واستخدامها كأساس للتفكير النقدي والابتكار وبين ان المنظمات التي تشجع على الانفتاح يمكنها تحقيق التوازن بين الاستفادة من المعرفة السابقة والانفتاح على أفكار جديدة هذا التوازن يساعد على اتخاذ قرارات حكيمة في بيئة متغيرة.

وربط (Kucharska, W. 2021:105-117) الانفتاح بالتعلم التنظيمي:

التعلم التنظيمي هو عملية مستمرة لاكتساب المعرفة والخبرة لتحسين أداء المنظمة. والانفتاح يعزز التعلم التنظيمي عن طريق تشجيع العاملين على استكشاف أفكار جديدة ومشاركتها وخلق بيئة آمنة لمناقشة الأخطاء والتعلم منها.

ويرى الباحث أن الانفتاح: هو سمة تتميز بها المنظمات التي تُشجع على تبادل الأفكار بحرية، وتقبل وجهات النظر المختلفة، وتستفيد من الخبرات الخارجية، وتكون على استعداد للتغيير والتكيف مع الظروف الجديدة. يمكن للانفتاح أن يساهم في الحكمة التنظيمية عن طريق اكتساب المعرفة والخبرة، تعزيز الابتكار، تحسين صنع القرار، التكيف مع التغيير.

5- الفكاهة:

الفكاهة هي القدرة على إيجاد المتعة والمرح في المواقف، وغالبًا ما تتضمن مفارقة أو مفاجأة غير متوقعة. يمكن أن تكون الفكاهة لفظية أو جسدية أو بصرية، وتختلف أشكالها باختلاف الثقافات. وان للفكاهة تأثير منه خلق جو إيجابي (يمكن للضحك أن يخفف التوتر ويساعد على بناء علاقات أقوى)، تعزيز الإبداع (يمكن أن تساعد الفكاهة على رؤية الأمور من منظور مختلف، توليد أفكار جديدة تحسين المرونة (يمكن أن تساعد الفكاهة في تخفيف حدة المواقف الصعبة وتسهيل التعامل معها) زيادة الفهم (يمكن أن تساعد الفكاهة في إيصال الأفكار بطريقة أكثر فعالية (Ali et..al 2012:2). وبين (Kumar et..al 2021:164) ان استخدام الفكاهة في خدمة الزبائن يتطلب مراعاة الموقف (يجب أن يتناسب نوع الفكاهة المستخدم مع الموقف. على سبيل المثال، قد لا تكون الفكاهة مناسبة في المواقف الجدية التي تتطلب التعاطف)، فهم الجمهور (من المهم أن تتناسب شخصية الموظف الذي يستخدم الفكاهة مع شخصية الزبون الذي يتعامل معه) وتجنب الفكاهة المسيئة يجب تجنب الفكاهة التي تسخر من الزبون أو تقلل من قدره. تقدم دراسة (Webster et..al 2023:79) نظرة جديدة على العلاقة بين الحكمة التنظيمية والفكاهة. فاستخدام الفكاهة بشكل استراتيجي يمكن أن يكون أداة قيمة للحكمة التنظيمية، ولكن حذر من انواع فكاهه لاتنفع كبعد للحكمة التنظيمية مثلا الفكاهه العدوانية (يمكن أن تقوض من احترام الآخرين وتتناقض مع جوهر الحكمة.التنظيمية) والفكاهة السطحية قد لاتضيف قيمة الى المواقف التي تتطلب تفكيراً عميقاً .

## المبحث الثاني / سلوكيات العمل العكسية

### توطئة

تُعدّ سلوكيات العمل العكسية ظاهرةً مقلقةً في بيئات العمل الحديثة، إذ تشير إلى مجموعة من الأفعال والسلوكيات التي يقوم بها العاملون، والتي تُعتبر ضارةً بالمنظمة أو زملائهم أو أنفسهم على سبيل المثال انخفاض مستوى الأداء، التأخير والمماطلة، التغيب المتكرر عن العمل، سوء المعاملة اللفظية أو العدائية، التقاعس عن العمل، خرق قواعد السلامة عمدًا سرقة ممتلكات المنظمة، التمر، التحرش، التجسس، التغيب عن العمل دون إجازة، إساءة استخدام الموارد، انتهاك قواعد السلامة.

### اولا:- مفهوم سلوكيات العمل العكسية

يشير مفهوم سلوكيات العمل العكسية إلى مجموعة من الظروف أو العوامل التي يجدها العاملين غير مواتية أو مجهدة، مما قد يؤثر سلبيًا على سلوكهم وأدائهم. تشمل بعض الأمثلة الشائعة لسلوكيات العمل العكسية مثلًا عبء العمل الزائد، سياسات العمل غير العادلة، انعدام الأمن الوظيفي، بيئة العمل السامة، نقص الدعم الإداري (De Clercq et al. 2016: 512). أوضح (Choi et al. 2018:1073) ان سلوك العمل العكسية مجموعة من التصرفات التي يمكن أن تجعل بيئة العمل غير سارة ومزعجة ومجهددة للعاملين. بعض الأمثلة على سلوكيات العمل السلبية تشمل) الشائعات والنميمة، التقليل من شأن الآخرين أو تجاهلهم، المقاطعة المتكررة، استبعاد الآخرين من الاجتماعات). أما (Lallukka , et al. 2008:1688) بينوا ان مفهوم سلوكيات العمل العكسية هي "استجابات سلبية من جانب الموظف تجاه المنظمة وظروف العمل والمدراء و العاملين الاخرين (الزملاء)" غالبًا ما ينتج سلوك العمل العكسية عن ظروف عمل تُعتبر مجهدة أو غير مرضية، مثل ضغط العمل المرتفع، العمل الإضافي المفرط، سوء الإدارة، قلة الدعم، عدم المساواة، انعدام الأمن الوظيفي. وأشار (Longhi et al. 2021:216) الى ان سلوكيات العمل السلبية إلى مجموعة واسعة من الأفعال والسلوكيات التي يقوم بها العاملون في مكان العمل وتعتبر ضارة بالمنظمة أو زملائهم أو أنفسهم على سبيل المثال (انخفاض مستوى الأداء، التأخير والمماطلة، التغيب المتكرر عن العمل، سوء المعاملة اللفظية أو العدائية تجاه المدراء والعاملين الاخرين. وأوضح (Bolton et al. 2010: 537) ان سلوكيات العمل السلبية هي مجموعة من السلوكيات التي تؤدي الى احداث الإيذاء والضرر للمنظمات أو العاملين في داخل المنظمات وان هذه السلوكيات يتراوح حجمها(من الاقل خطورة) على سبيل

المثال تناول وجبة غداء بمدة اكثر مما مخصص لها( او إلى أكثر خطورة )على سبيل المثال استخدام الفاظ مسيئة تجاه زملاء العمل و على الرغم من أن السلوكيات البسيطة تعد غير ضارة نسبيا فإنها لا تزال تؤثر سلبا في فعالية المنظمة ومن ثم من من الضروري أن تفهم المنظمات كيفية منع هذه السلوكيات وكذلك محاولة تحديد العاملين الذين هم أكثر عرضة لأرتكاب مثل هكذا سلوكيات.وبين (De Clercq et .al 2024:89) ان سلوكيات العمل السلبي هي أفعال يقوم بها العاملون تضر بالمنظمة أو تخل بإنتاج العمل وتشمل (التسويق، وإساءة استخدام الموارد، وسرقة الملكية الفكرية، والتصرف بعدائية تجاه المدراء والعاملين).يمكن أن تنتج سلوكيات العمل العكسية عن عوامل مختلفة بما في ذلك انخفاض المعنويات، وعدم الشعور بالرضا عن العمل، والصراع في مكان العمل.و الجدول (6) تعاريف سلوكيات العمل العكسية وفقا لآراء بعض الباحثين.

الجدول (6) مفاهيم سلوكيات العمل العكسية

ت	الباحث	المفاهيم
1	(Lau et .al 2003:75)	هي مجموعة من الأفعال التي يقوم بها العاملون بشكل متعمد والتي تضر بالمنظمة وتعيق تحقيق أهدافها. تشمل أمثلة على هذه السلوكيات مثلا التغيب المتكرر عن العمل والتأخير.
2	(Kouvonen et.al 2007:69)	سلوكيات العمل العكسية هي مجموعة واسعة من التصرفات المتعمدة التي يقوم بها العاملون، والتي تُعيق سير العمل الطبيعي وتُلحق الضرر بالمنظمة والعاملين فيها. تتخطى هذه السلوكيات مجرد مخالفة القواعد أو الأنظمة، لتشمل أيضا سلوكيات مُخالفة للقانون والأخلاق، وتُهدد سلامة وأمن المنظمة العاملين فيها.
3	(Baker et . al 2010:578).	هي سلوكيات مدمرة يقوم بها العاملون ضد صاحب العمل أو زملائهم في العمل مثلا السرقة

والتخريب.		
هي تصرفات يقوم بها الموظفون ضد المنظمة أو زملائهم، مما يؤثر سلبًا على أداء العمل والإنتاجية. هذه السلوكيات تختلف عن الأخطاء العرضية أو القصور في الأداء، حيث أنها عادةً ما تكون متعمدة وتضر بالمنظمة بشكل مباشر.	Zaghini et .al 2016:5	4
هي مجموعة من التصرفات التي يقوم بها العاملون بشكلٍ مُتعمدٍ أو غير مُتعمد، والتي تُلحق الضرر بالمنظمة أو زملاء العمل مثلًا نشر الشائعات أو المعلومات المغلوطة.	(Lee et. Al 2018:453).	5
سلوكيات العمل المنحرفة هي سلوكيات طوعية يقوم بها العاملون لمساعدة أنفسهم على حساب صاحب العمل أو زملائهم في العمل.	(Kizuki et .al 2020:9).	6
نوعًا من السلوكيات التي يقوم بها العاملون في مكان العمل وتكون موجهة بشكل سلبي ضد صاحب العمل أو الزملاء.تختلف هذه السلوكيات عن الإنتاجية المنخفضة أو الملل، بل تكون مدفوعة عادةً بمشاعر الغضب أو الاستياء أو الرغبة بالانتقام.	(Sterud, et .al 2023:74).	7
مجموعة واسعة من الأفعال التي يقوم بها العاملون والتي تؤثر سلبًا على الآخرين أو على المنظمة.هذه الدراسة على وجه التحديد تركز على العلاقة بين قلة التحضر في مكان العمل وسلوكيات العمل المنحرفة) ، قلة التحضر في مكان العمل تشير إلى السلوكيات غير اللائقة أو الوقحة أو المسيئة التي	(Zahid et .al 2024:247)	8



يتعرض لها العاملون من قبل مدراءهم او العاملين الاخرين.		
--	--	--

المصدر من إعداد الباحث حسب الادبيات الواردة فيه.

ويرى الباحث أن سلوكيات العمل السلبية هي ظاهرة تهدد الإنتاجية والأمان و تُشير سلوكيات العمل السلبية إلى مجموعة من التصرفات المتعمدة أو غير متعمدة التي يقوم بها العاملون والتي تُعيق سير العمل وتُلحق الضرر بالمنظمة. ويعد سلوك العمل العكسية في منظمات الاعمال احد المظاهر السلبية التي تمثل سلوكا معاديا يهدف زيادة معاناة المنظمة والتسبب بالمشاكل لها والتقليل من سمعتها التنظيمية فضلا عن خفض انتاجيتها والتي تنعكس بدورها على الحاق الازى بالمنظمة والعاملين العاملين فيها وتظهر هذه السلوكيات كرد فعل من قبل العاملين العاملين عن حالات الظلم وعدم العدالة وعدم موضوعية الادارة في التعامل مع العاملين فضلا عن ضغوط العمل وفرض القيود على الاداء والصراع الوظيفي وغيرها.

#### ثانيا / اشكال سلوكيات العمل العكسية

يمكن تصنيف سلوكيات العمل العكسية إلى نوعين رئيسيين وفقاً لمن يتضرر منها:

##### 1- سلوكيات العمل العكسية التي تستهدف المنظمة

تركز هذه السلوكيات على إلحاق الضرر بالمنظمة نفسها أو أداؤها، وتتمثل هذه السلوكيات بالاتي:

- أ- التقاعس عن العمل :عدم بذل جهد كافٍ لإتمام المهام أو العمل بأقل من القدرة الحقيقية.
- ب- إساءة استخدام الممتلكات :إهدار الموارد أو إتلاف ممتلكات المنظمة ، التشويه ، تخريب الإنتاج.
- ت- السرقة : أخذ ممتلكات المنظمة دون إذن.
- ث- التزوير : تزوير السجلات أو البيانات لتحقيق مكاسب شخصية.

ج- إساءة استخدام التكنولوجيا: استخدام برامج أو أجهزة المنظمة لأغراض شخصية أو غير قانونية.

## 2- سلوكيات العمل العكسية التي تستهدف العاملين

تركز هذه السلوكيات على إلحاق الضرر بالعاملين الآخرين أو علاقات العمل. ويمكن التعبير عنها بالآتي:

أ- المضايقة في مكان العمل: استهداف موظف آخر بسلوك عدائي أو مهين لتقويض أدائه أو رفاهيته.

ب- العدوان اللفظي أو الجسدي: التهديد أو الاعتداء على موظف آخر.

ت- النميمة والقييل والقال: نشر الشائعات أو المعلومات المغلوطة حول العاملين الآخرين.

ث- المحاباة: إعطاء معاملة خاصة لبعض العاملين على حساب آخرين (Raman et al. 2016:26). ويرى (Lei 2024:402) أشكال سلوكيات العمل السلبية:

أ- قلة التحفيز وانخفاض المعنويات: الشعور بالملل أو اللامبالاة تجاه العمل، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية.

ب- سوء إدارة الوقت عدم القدرة على تنظيم الوقت بشكل فعال، مما يؤدي إلى تأخير المهام وتجاوز المواعيد.

ت- ضعف التواصل: صعوبة في إيصال المعلومات بشكل واضح أو فهم تعليمات الآخرين، مما يؤدي إلى سوء التفاهم والأخطاء.

ث- عدم القدرة على العمل ضمن فريق: صعوبة في التعاون مع العاملين الآخرين أو المساهمة بشكل بناء في العمل الجماعي.

ج- عدم المرونة: صعوبة في التكيف مع التغييرات أو تعديل نهج العمل حسب الحاجة.

ح- عدم الالتزام بالمواعيد : تأخير تسليم المهام بشكل متكرر.

وبين (Tandon et .al 2022:55) ان من أشكال سلوكيات العمل العكسية هي سلوكيات التسكع الإلكتروني:(Cyberloafing) وتكون كالاتي :

(1) استخدام الإنترنت لأغراض شخصية خلال ساعات العمل، مثل تصفح مواقع التواصل الاجتماعي أو التسوق عبر الإنترنت.

(2) إرسال رسائل البريد الإلكتروني الشخصية أو الدردشة مع الأصدقاء.

(3) لعب الألعاب أو مشاهدة مقاطع الفيديو.

(4) استخدام مواقع الويب غير ذات الصلة بالعمل.

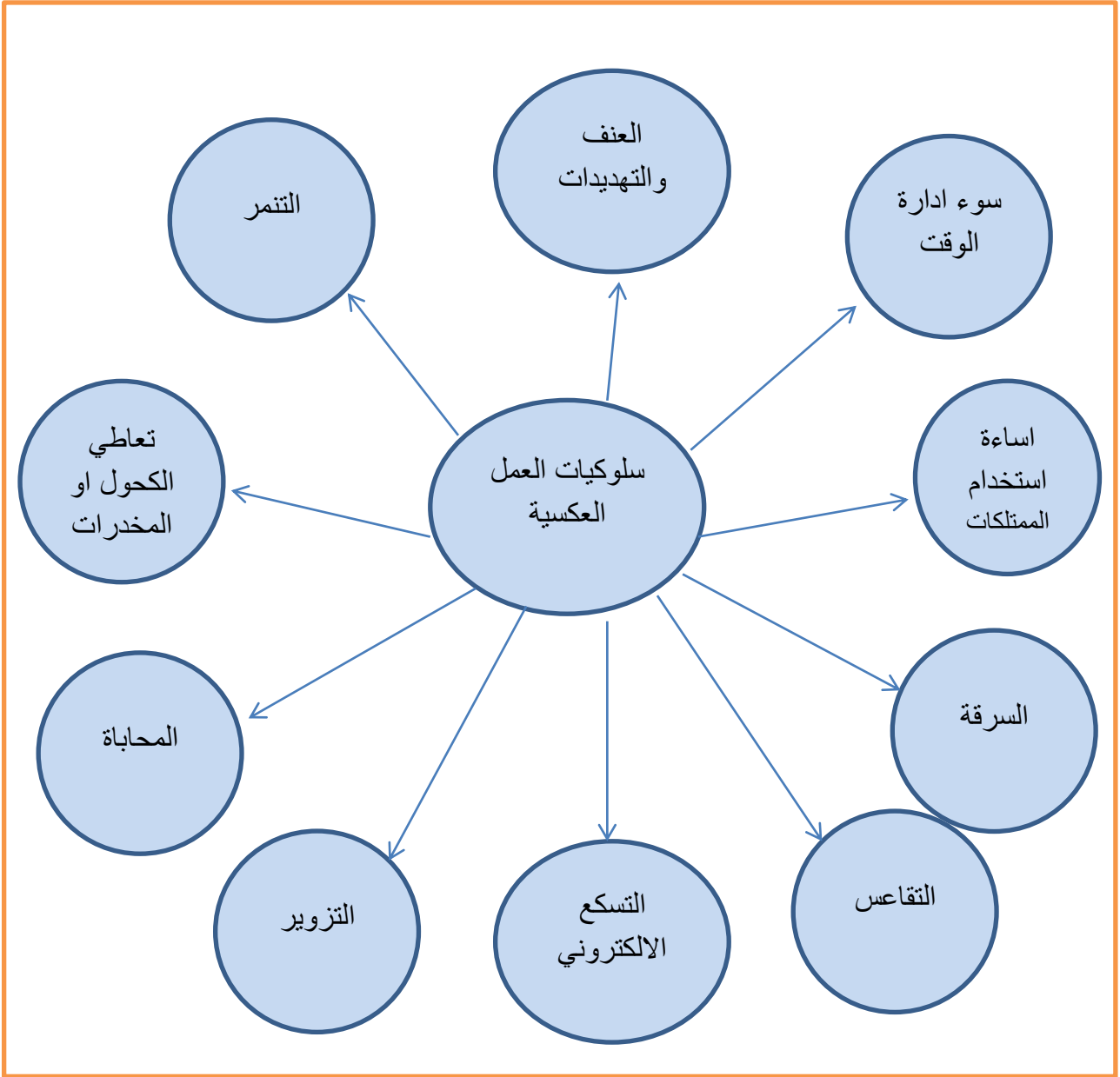
ويرى (Sterud et .al 2023:75) ان اشكال سلوكيات العمل العكسية:

أ- التنمر : يتضمن سلوك عدائي أو مهين متكرر يستهدف موظفًا معينًا أو مجموعة من العاملين.

ب- المضايقة: سلوك عدائي أو مهين غير مرغوب فيه يستند إلى سمات شخصية مثل العرق أو الجنس أو الدين.

ت- العنف والتهديدات: يشمل التهديدات اللفظية أو الجسدية أو العنف الفعلي. ويُشير (De Clercq et al. 2016:516) إلى أن العاملين الذين يواجهون ظروف عمل سلبية قد يلجأون إلى سلوكيات ضارة مثل تعاطي الكحول والمخدرات.

ويمكن توضيح اشكال سلوكيات العمل العكسية كما في الشكل (2) التالي



### اشكال سلوكيات العمل العكسية

المصدر من اعداد الباحث اعتمادا على الادبيات الواردة فية

### ثانيا / اسباب انخراط العاملين فـي سلوكيات العمل العكسية

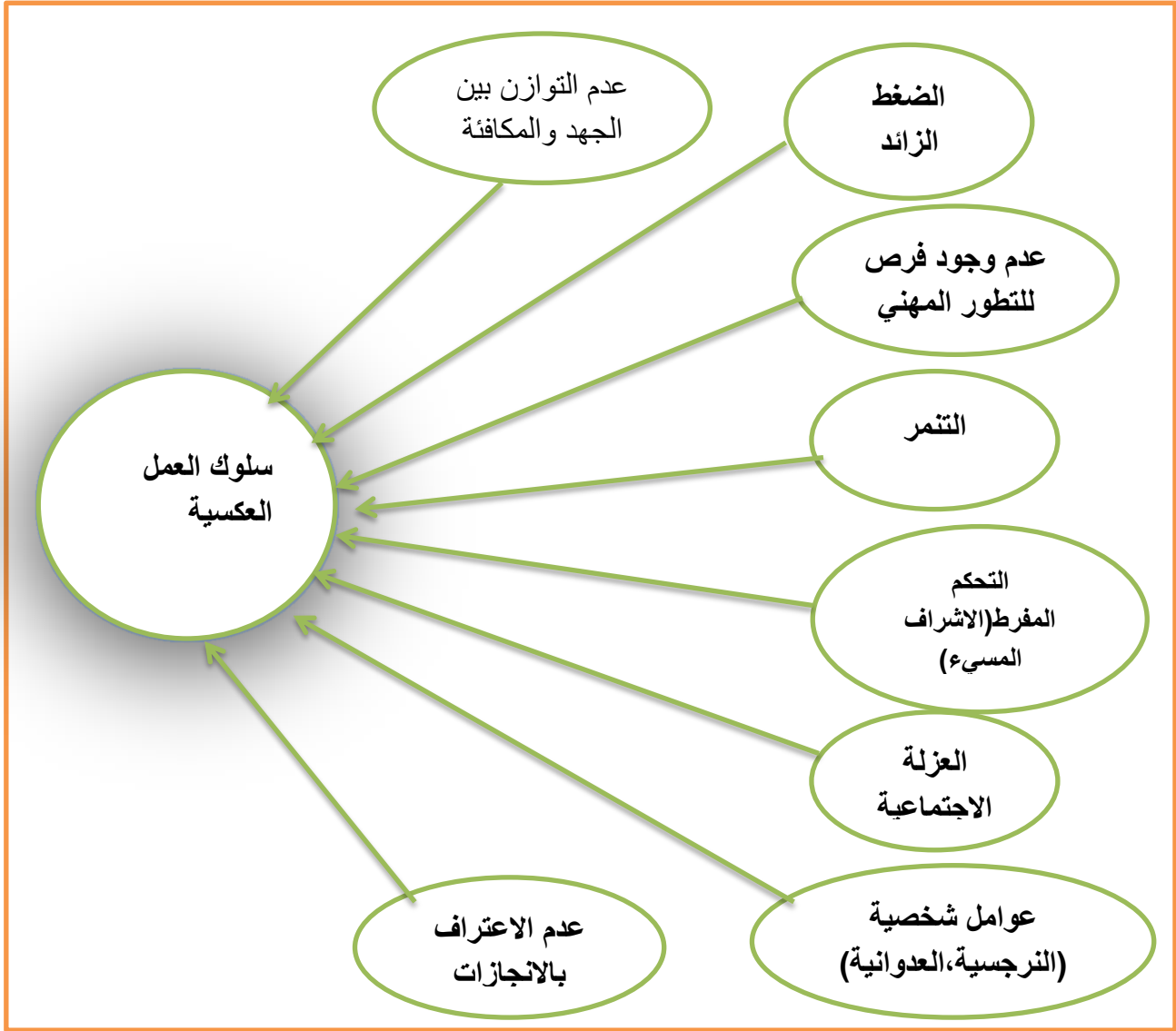
يعد انخراط العاملين في سلوكيات العمل العكسية ظاهرةً مُقلقةً لأيّ منظمة، إذ تُؤدّي إلى انخفاض الإنتاجية، وارتفاع معدلات التغيب، وتشويه سمعة المنظمة، وحتى إلى مخاطر قانونية. ووفقاً (Zetterqvist et al. 2013:125)، فإنّ الأحداث الحياتية السلبية والصدمات قد تكون من أهمّ العوامل التي تدفع العاملين إلى اتّباع سلوكيات العمل العكسية. ويشير كل من (Reichard et al. 2013:292) إلى أنّ ظروف العمل النفسية الاجتماعية السلبية تُؤدّي دوراً هاماً في زيادة خطر انخراط العاملين في سلوكيات العمل العكسية. وتحديداً، وجدت الدراسة أنّ عدم التوازن بين الجهد والمكافأة له ارتباطٌ قويٌّ بانخراط العاملين في سلوكيات العمل العكسية. وان عدم التوازن بين الجهد والمكافأة هو مفهومٌ يُشير إلى الفجوة بين الجهد الذي يبذله الموظف والمكافأة التي يحصل عليها. ويمكن أن يشمل ذلك عدم كفاية الراتب أو المزايا، أو عدم تقدير العمل المنجز، أو الشعور بالضغط الزائد، أو عدم وجود فرصٍ للتطوير المهني. ويرى (Labrague, L. J. 2021:855) إلى أنّ سلوكيات القيادة السامة من مديري المنظمة تُؤدّي دوراً هاماً في زيادة خطر انخراط العاملين في سلوكيات العمل العكسية. وتحديداً، وجدت الدراسة أنّ سلوكيات القيادة السامة، مثل التنمر، التحرش، الإهانة، التحكم المفرط، عدم الاعتراف بالإنجازات، عدم تقديم الدعم لها ارتباطٌ قوي في سلوكيات العمل العكسية. و أكد (Kim et al. 2023:147) ان العزلة الاجتماعية قد تؤثر سلباً على الوظائف المعرفية للبشر، ويمكن أن يكون لذلك تأثير سلبي على أداء العاملين في مكان العمل على سبيل المثال، قد يكون العاملون المعزولون اجتماعياً أكثر عرضةً ل ارتكاب أخطاءٍ في العمل، وانخفاض الإنتاجية، صعوبة التركيز، وصعوبة اتّخاذ القرارات، والشعور بالإرهاق، الشعور بالاكتئاب. وقدم (Lartey et al. 2024:3) نموذجاً متكاملًا لفهم العوامل التي تساهم في انخراط العاملين في سلوكيات العمل العكسية، مع التركيز على دور الإجهاد في العمل واستنزاف الأنا والإشراف

#### 1- القيادة النرجسية (استنزاف الانا) وتتلخص بمايأتي:

- أ- التركيز على الذات: يميل القادة النرجسيون إلى التركيز على أنفسهم ومصالحهم الشخصية على حساب مصلحة الموظفين والمنظمة.
- ب- الاستغلال: قد يستغل القادة النرجسيون موظفيهم لتحقيق أهدافهم الشخصية، مما يؤدي إلى الشعور بالاستغلال والمرارة لدى الموظفين.

- ت- عدم التقدير: غالبًا ما يفتقر القادة النرجسيون إلى تقدير جهود ومواهب موظفيهم، مما يؤدي إلى انخفاض الحافز والولاء.
- 2- عدم العدالة الإجرائية وتشمل:
- أ- عدم الشفافية: عندما لا تكون عمليات اتخاذ القرارات في المنظمة شفافة وعادلة، يشعر الموظفون بالظلم وعدم المساواة.
- ب- التحيز: إذا كان هناك تحيز في توزيع الموارد والمكافآت، فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وزيادة السلوكيات العكسية.
- 3- الإجهاد الوظيفي:
- أ- عبء العمل الزائد: يؤدي عبء العمل الزائد إلى الإرهاق والإحباط، مما يدفع الموظفين إلى البحث عن طرق للتعبير عن استيائهم.
- ب- الضغوط النفسية: تتسبب الضغوط النفسية في العمل في زيادة التوتر والقلق، مما يؤثر سلبيًا على سلوك الموظفين.
- 4- عدم وجود بيئة عمل داعمة:
- أ- المناخ السلبي: عندما تكون بيئة العمل سلبية وسامة، فإنها تزيد من احتمال حدوث سلوكيات عكسية.
- ب- غياب الدعم الاجتماعي: إذا لم يجد الموظفون الدعم الاجتماعي اللازم من زملائهم ومدراءهم، فإنهم يشعرون بالعزلة والوحدة، مما يؤدي إلى سلوكيات مدمرة.
- 5- عدم الرضا الوظيفي:
- أ- عدم التطوير المهني: عندما لا تتاح للموظفين فرص للتطوير والتقدم في حياتهم المهنية، فإنهم يشعرون بالملل والإحباط.
- ب- عدم التوافق بين العمل والحياة الشخصية: يؤدي عدم التوازن بين العمل والحياة الشخصية إلى الإجهاد والقلق، مما يؤثر سلبيًا على أداء الموظفين.

ويمكن تلخيص اهم اسباب سلوكيات العمل العكسية كما في الشكل ( 3 )



الشكل (3) اسباب سلوكيات العمل العكسية

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الواردة فيه

### ثالثاً/ آثار سلوكيات العمل العكسية:

تُعد سلوكيات العمل العكسية تلك السلوكيات التي يقوم بها العاملون عمدًا بهدف إلحاق الضرر بالمنظمة أو زملائهم في العمل.

اولا :- آثار سلوكيات العمل العكسية على مستوى الفرد

اشار ( Zetterqvist et .al 2013:125 ) ان للسلوكيات العمل العكسية نتائج ضارة(خطيرة) على الفرد منها :

1. الإجهاد: يمكن أن يؤدي التعرض لسلوكيات عكسية بشكل منتظم إلى مستويات عالية من التوتر والقلق. يمكن أن يؤدي ذلك إلى صعوبة التركيز، واتخاذ القرارات، والأداء في العمل.
2. القلق والاكتئاب: يمكن أن تساهم مشاعر الشعور بالاضطهاد أو الاستهداف في تطوير أعراض القلق والاكتئاب.
3. فقدان الثقة بالنفس: يمكن أن تؤثر التعليقات أو الإجراءات السلبية من زملاء العمل أو المشرفين على احترام الفرد لذاته وتقديره لذاته.
4. مشاكل في العلاقات: يمكن أن تؤدي التوترات الناشئة عن سلوكيات العمل العكسية إلى صعوبات في العلاقات مع الزملاء والمشرفين.
5. مشاكل صحية: يمكن أن يؤدي الإجهاد المزمن الناجم عن سلوكيات العمل العكسية إلى مشاكل صحية جسدية، مثل ارتفاع ضغط الدم ومشاكل الجهاز الهضمي.
6. الانسحاب من العمل: في الحالات الشديدة، قد يلجأ العاملون إلى الانسحاب من العمل تمامًا، إما عن طريق الاستقالة أو أخذ إجازة مرضية طويلة.
7. التأثير على الحياة الشخصية: يمكن أن تمتد آثار سلوكيات العمل العكسية إلى ما وراء مكان العمل، مما يؤثر سلبيًا على العلاقات الشخصية والحياة الأسرية.

وبين (Crone et al 2019:105817) ان من اثار سلوكيات العمل العكسية على المستوى الفردي هو زيادة التوتر والضغط النفسي ، ضعف الصحة البدنية ، اكتئاب وعزلة ، استخدام المواد المخدرة بالإضافة إلى ذلك يمكن ان يؤدي الى مشاكل في العلاقات الشخصية وصعوبة التركيز والإنتاجية.

وأشار (DeLisi et al 2019:91)سلوك العمل السلبي يضم مجموعة من التصرفات التي تضر بالمنظمة أو مصالح الزملاء منها اضطرابات المزاج ،سلوكيات متهورة أو عدوانية ، صعوبة التحكم في الانفعالات ، إدمان الكحول أو المخدرات.

## 2- اثار سلوكيات العمل العكسية على المستوى المنظمة

وبين (Grant et al 2019:16) أن سلوك العمل العكسية، وهو أي سلوك يتعارض مع أهداف المنظمة أو مصالحها، آثارًا سلبية متعددة على المنظمة ككل، تشمل:

### 1- التأثيرات على الإنتاجية:

أ- انخفاض الإنتاجية: قد يؤدي سلوك العمل العكسية إلى انخفاض الإنتاجية الفردية والجماعية، وذلك بسبب التوتر والانعزاج الذي يخلقه في بيئة العمل.



ب- زيادة التكاليف: قد تتكبد المنظمة تكاليف إضافية بسبب سلوك العمل العكسية، مثل تكاليف إعادة العمل وتكاليف التأمين وتكاليف التغيب عن العمل.

ت- فقدان الفرص: قد تفقد المنظمة فرصًا تجارية بسبب سلوك العمل العكسية، مثل فشل إنجاز المشاريع في الوقت المحدد أو فقدان زبائن بسبب سلوك غير لائق من العاملين.

#### 2- التأثيرات على المعنويات:

أ- انخفاض الروح المعنوية: قد يؤدي سلوك العمل العكسية إلى انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، مما قد يؤدي إلى زيادة معدلات التغيب عن العمل والانخراط الوظيفي المنخفض.

ب- زيادة الصراع: قد يؤدي سلوك العمل العكسية إلى زيادة الصراع بين العاملين، مما يخلق بيئة عمل سلبية وغير صحية.

ت- فقدان العاملين: قد تفقد المنظمة العاملين ذوي المهارات العالية بسبب سلوك العمل العكسية، مما قد يؤثر على قدرتها على المنافسة.

#### 3- التأثيرات على السمعة:

أ- تلف السمعة: قد يؤدي سلوك العمل العكسية إلى إلحاق الضرر بسمعة المنظمة، مما قد يؤثر على قدرتها على جذب الزبائن والمستثمرين.

ب- فقدان الثقة: قد تفقد المنظمة ثقة الزبائن والمستثمرين بسبب سلوك العمل العكسية، مما قد يؤثر على قدرتها على البقاء في السوق.

ت- صعوبة جذب المواهب: قد تواجه المنظمة صعوبة في جذب المواهب الجديدة بسبب سلوك العمل العكسية، مما قد يؤثر على قدرتها على النمو والتطور.

#### 4- التأثيرات على الثقافة:

أ- تدمير ثقافة العمل الإيجابية: قد يؤدي سلوك العمل العكسية إلى تدمير ثقافة العمل الإيجابية التي تسعى المنظمة لبنائها.

ب- خلق بيئة عمل سامة: قد يؤدي سلوك العمل العكسية إلى خلق بيئة عمل سامة يخشى فيها العاملون التحدث عن مخاوفهم.

ت- صعوبة التغيير: قد تصبح المنظمة أقل قدرة على التغيير والتكيف مع التحديات الجديدة بسبب سلوك العمل العكسية.

فضلاً عن ذلك، قد يؤدي سلوك العمل العكسية إلى مخاطر قانونية وأخلاقية للمنظمة.

من المهم ملاحظة أن هذه الآثار تختلف من منظمة إلى أخرى حسب شدة سلوك العمل العكسية وحجم المنظمة وصناعاتها(القطاع الذي تعمل فيه). وإن من آثار سلوكيات العمل العكسية على مستوى المنظمة (زيادة التوتر والعدوانية، ضعف التواصل والتعاون ، ارتفاع معدلات التغيب عن العمل ، فقدان العاملين (الدوران الوظيفي) فضلاً عن صعوبة جذب المواهب (Oshri et al. 2019:401).. وأشار (Raza et .al. 2024:344) ان نتائج سلوكيات العمل العكسية على مستوى المنظمات هي انخفاض الإنتاجية ، ارتفاع معدلات التغيب ، ارتفاع معدلات دوران العاملين ، ضرر بسمعة المنظمة ، خلق بيئة عمل سامة.

#### رابعا / استراتيجيات لعلاج سلوكيات العمل العكسية

معالجة سلوكيات العمل العكسية تبدأ من الجذور التي تشمل معالجة القضايا مثل عدم المساواة والتمييز والإدارة السيئة.من المهم معرفة أن علاج سلوكيات العمل العكسية هو مسؤولية مشتركة ، يجب على القادة والعاملين والزبائن والموردين جميعًا العمل معًا لخلق بيئة عمل آمنة ومحترمة . بين (Shafaei et . al 2024:41) ان هناك عدد من الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمات استخدامها لعلاج سلوكيات العمل العكسية، بما في ذلك:

1. القيادة الشاملة: يمكن للقادة الشاملين خلق بيئة عمل آمنة وداعمة يشعر فيها العاملون بالراحة للإبلاغ عن سلوكيات العمل العكسية.
2. برامج التدريب: يمكن لبرامج التدريب أن تساعد العاملين على التعرف على سلوكيات العمل العكسية وكيفية الإبلاغ عنها وكيفية حماية أنفسهم.
3. سياسات مكافحة التنمر: يجب أن يكون لدى المنظمات سياسات واضحة لمكافحة التنمر تحدد ما يشكل سلوكيات العمل العكسية وتضع إجراءات لتقديم الشكاوى والتحقيق فيها ومعالجتها.
4. قنوات آمنة للإبلاغ: يجب أن توفر المنظمات قنوات آمنة للعاملين للإبلاغ عن سلوكيات العمل العكسية دون خوف من الانتقام.
5. التحقيق في الشكاوى بسرعة واتخاذ الإجراءات المناسبة: يجب على المنظمات التحقيق في جميع شكاوى سلوكيات العمل العكسية بسرعة واتخاذ الإجراءات المناسبة، بما في ذلك التأديب أو الفصل إذا لزم الأمر.

6. دعم العاملين المتضررين: يجب على المنظمات توفير الدعم للعاملين الذين تعرضوا لسلوكيات العمل العكسية، بما في ذلك الاستشارة والدعم العاطفي. وأشار (Labrague et al. 2021:855) ان من طرق علاج سلوكيات العمل العكسية هي برامج التدريب للعاملين الإداريين (يمكن أن تساعد برامج التدريب العاملين الإداريين على تعلم مهارات القيادة الإيجابية، مثل التواصل الفعال، والتفويض، والاعتراف بالإنجازات) ، وسياسات واضحة لمكافحة التنمر (يجب أن يكون لدى المنظمات سياسات واضحة لمكافحة التنمر تحدد سلوكيات العمل العكسية وتضع إجراءات لتقديم الشكاوى والتحقيق فيها ومعالجتها) واخيرا قنوات آمنة للإبلاغ (يجب أن تتوفر قنوات آمنة للعاملين للإبلاغ عن سلوكيات العمل العكسية دون خوف من الانتقام).

أجرى ( Mackey et al. 2021:599 ) تحليلاً شاملاً لفحص فعالية استراتيجيات مختلفة لمعالجة سلوكيات العمل العكسية. وجدت الدراسة أن نهجاً متعدد الأوجه هو الأكثر فعالية، والذي يشمل:

#### 1- الوقاية:

أ- وضع سياسة صارمة ضد التنمر في مكان العمل: يجب أن تحدد هذه السياسة بوضوح ما يشكل سلوكيات العمل العكسية وتضع إجراءات لتقديم الشكاوى والتحقيق فيها ومعالجتها.

ب- برامج النوعية والتدريب: يجب تدريب العاملين على التعرف على سلوكيات العمل العكسية وكيفية الإبلاغ عنها وكيفية حماية أنفسهم.

ت- خلق ثقافة الاحترام: يجب أن تخلق المنظمات ثقافة من الاحترام والتسامح اذ لا يتم التسامح مع سلوكيات العمل العكسية.

#### 2- تدخل:

أ- توفير قنوات آمنة للإبلاغ: يجب أن توفر المنظمات قنوات آمنة للعاملين للإبلاغ عن سلوكيات العمل العكسية دون خوف من الانتقام.

ب- التحقيق في الشكاوى بسرعة واتخاذ الإجراءات المناسبة: يجب على المنظمات التحقيق في جميع شكاوى سلوكيات العمل العكسية بسرعة واتخاذ الإجراءات المناسبة، بما في ذلك التأديب أو الفصل إذا لزم الأمر.

ت- دعم العاملين المتضررين: يجب على المنظمات توفير الدعم للعاملين الذين تعرضوا لسلوكيات العمل العكسية، بما في ذلك الاستشارة والدعم العاطفي.

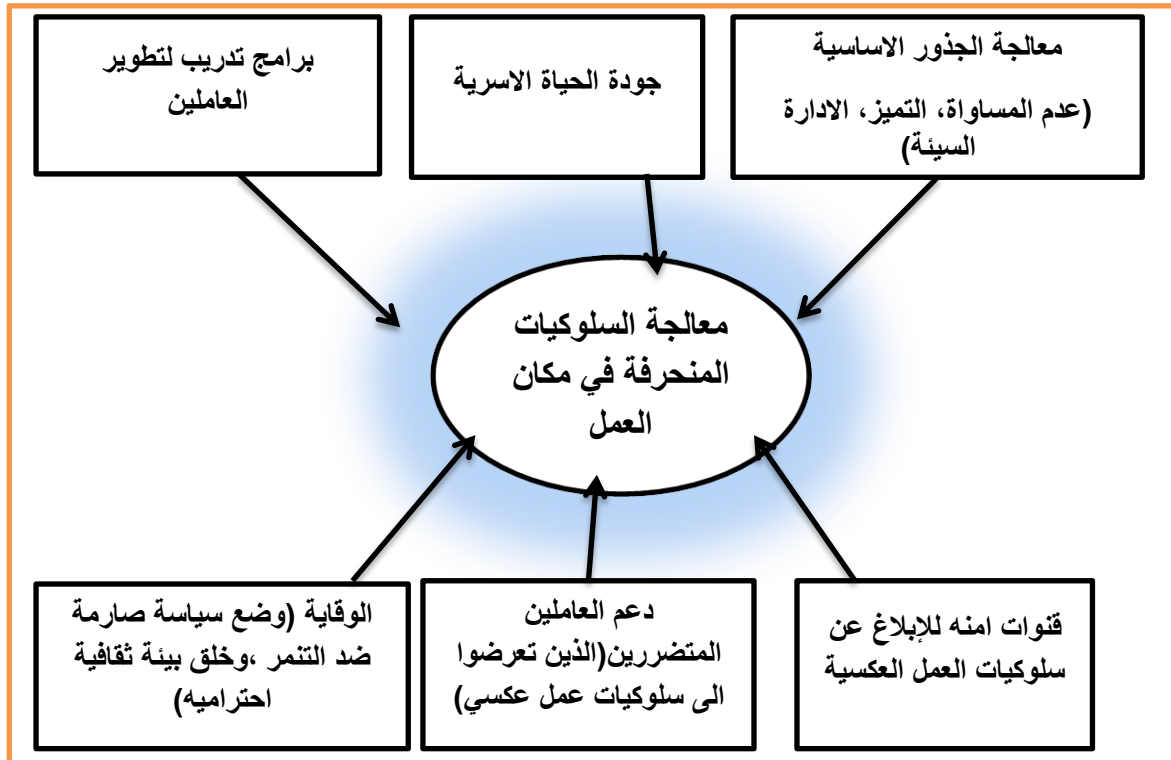
معالجة الجذور الأساسية:

أ- معالجة القضايا مثل عدم المساواة والتمييز والإدارة السيئة.

ب- تعزيز التواصل المفتوح والشفاف بين القادة والعاملين.

ت- خلق بيئة عمل عادلة وداعمة.

بالإضافة إلى هذه الاستراتيجيات، من المهم أيضاً أن نتذكر أن معالجة سلوكيات العمل العكسية عملية مستمرة تتطلب التزاماً مستمراً من جانب القادة والعاملين على حدٍ سواء. ويمكن توضيح معالجة السلوكيات المنحرفة في مكان العمل كما في الشكل ( 4 ) الاتي



المصدر من اعداد الباحث

الشكل (4) معالجة سلوكيات العمل المنحرفة

### أبعاد سلوكيات العمل العكسية

أشار (Wu et .al 2017: 102) سلوكيات العمل العكسية عادةً تقسم إلى ثلاثة أبعاد رئيسية وفقاً لأهدافها ونتائجها:

1- استهداف المنظمة : تشمل هذه الأبعاد السلوكيات التي تهدف إلى إلحاق الضرر بالمنظمة نفسها، مثل:

أ- التخريب المتعمد للممتلكات .

ب- سرقة الموارد.

ت- إساءة استخدام الوقت والموارد.

ث- نشر معلومات خاطئة أو ضارة .

2- استهداف الإنتاج : تركز هذه الأبعاد على السلوكيات التي تؤثر سلباً على جودة أو كمية العمل المنتج، مثل:

أ- التقاعس عن العمل.

ب- التأخير المتكرر.

ت- إهمال المهام أو القيام بها بشكل سيئ .

ث- إساءة استخدام التكنولوجيا.

3- استهداف العاملين الآخرين : تشمل هذه الأبعاد السلوكيات التي تضر زملاء العمل أو تخلق بيئة عمل معادية، مثل:

أ- المضايقة .

ب- التنمر.

ت- إشاعة الشائعات ونشر النميمة.

ث- سرقة الأفكار أو الجهود .

ج- خلق بيئة عمل عدائية أو غير داعمة.

حدد (Boamah et .al 2018:181) أربعة أبعاد رئيسية لسلوكيات العمل العكسية:

1. سلوكيات عكسية موجهة نحو المنظمة: تشمل هذه السلوكيات الأفعال التي تهدف إلى إيذاء المنظمة بشكل مباشر، مثل التغيب عن العمل أو التأخر، إهدار الموارد، إفشاء معلومات سرية، السرقة، التخريب.
  2. سلوكيات عكسية موجهة نحو العاملين: تتضمن هذه السلوكيات الأفعال التي تهدف إلى إيذاء العاملين الآخرين أو التضيق عليهم، مثل التنمر، المضايقة، الاعتداء، نشر الشائعات، خلق بيئة عمل معادية.
  3. سلوكيات عكسية موجهة نحو الإنتاج تتضمن هذه السلوكيات الأفعال التي تهدف إلى تقليل الإنتاجية أو جودة العمل، مثل التلكؤ في العمل، إهمال المهام، رفض اتباع التعليمات، التسبب في أخطاء متعمدة.
  - 4- سلوكيات الانسحاب: تتضمن هذه السلوكيات الأفعال التي تهدف إلى تجنب العمل أو التخلي عنه، أو البحث عن وظيفة أخرى.
- أما (Reisel et al. 2010:77) بين أن أبعاد سلوك العمل العكسية التي ركزت عليها دراسته تتضمن:

1. السلوك الانحرافي: يشير هذا البعد إلى السلوك الذي ينتهك قواعد المنظمة أو المعايير الاجتماعية المتعارف عليها. على سبيل المثال، التأخر المتكرر، أو إساءة استخدام موارد العمل، أو العدائية تجاه الزملاء.
2. السلوك العكسية تجاه العاملين: يركز هذا البعد على المشاعر السلبية التي يمكن أن يوجهها الموظف نحو العمل، مثل الشعور بالإحباط، أو الغضب، أو الاستياء.

وأشار (Lee, Y.2022:90) أن إبعاد السلوكيات العكسية يتركز في بعدين :

1. موجهة للمنظمة:تركز سلوكيات العمل العكسية على إحاق الضرر بالمنظمة نفسها، مثل الإهمال المتعمد في العمل أو سرقة الملكية.
  - 2-موجهة للعاملين تركز سلوكيات العمل العكسية على إحاق الضرر بالعاملين الآخرين، مثل التنمر أو نشر الشائعات.
- وصنف (Dik et al. 2024:280) سلوكيات العمل العكسية إلى خمسة أبعاد رئيسية:

- أ- سلوكيات عدوانية:تهدف إلى إيذاء الآخرين جسدياً أو عاطفياً.
- ب- سلوكيات معادية للتنظيم:تهدف إلى إيذاء المنظمة أو تعطيل وظائفها.

ت- سلوكيات انحرافية: تنتهك قواعد المنظمة أو الأعراف الاجتماعية.

ث- سلوكيات إهمالية: تُظهر عدم الاهتمام بالمسؤوليات أو واجبات العمل.

ج- سلوكيات سلبية: تُقلل من معنويات الآخرين أو تُعطل بيئة العمل .

وأشار (Ain et . al 2024:13) ان سلوكيات العمل العكسية له بعدين :

أولاً: سلوكيات العمل العكسية الموجهة نحو المنظمة:

أ- مخالفة القواعد وإساءة استخدام الملكية: يتضمن هذا الاستيلاء على ممتلكات المنظمة أو إتلافها، فضلاً عن إلى مخالفة القواعد واللوائح المنظمة للعمل.

ب- إهمال العمل وإساءة استغلال الوقت: يشمل هذا التأخير، والتغيب المتكرر عن العمل، وإهدار الوقت بشكل عام.

ت- سوء جودة العمل والنتائج: يعني هذا عمداً القيام بعمل رديء أو إنتاج نتائج أقل من المطلوب.

ثانياً: سلوكيات العمل العكسية الموجهة نحو العاملين:

أ- التنمر في مكان العمل: يتضمن المضايقات والترهيب اللفظي أو الجسدي أو الاجتماعي لزملاء العمل.

ب- سرقة الائتمان: يعني أخذ credit على عمل قام به شخص آخر.

ت- خلق بيئة عمل معادية: يشمل هذا السلوكيات التي تجعل مكان العمل غير مرحب به أو غير آمن للآخرين.

## العلاقة بين متغيرات الدراسة

### توطئة

يُعد سلوك العمل العكسية ظاهرةً سلبيةً تؤثر على الإنتاجية والأداء داخل المنظمات. يُعرّف هذا السلوك على أنه مجموعة من التصرفات المتعمدة من قِبل العاملين والتي تهدف إلى إلحاق الضرر بالمنظمة أو زملائهم. وتهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور الحكمة التنظيمية في الحد من سلوك العمل العكسية. وتُعرّف الحكمة التنظيمية بأنها القدرة على اتخاذ قرارات رشيدة وعادلة في ظلّ اللاتأكد والتعقيد، وتعد الحكمة التنظيمية أداةً قويةً للحد من سلوك العمل العكسية وخلق بيئة عمل إيجابية وإنتاجية. (Zacher et ..al 2019:255)

### أولاً / العلاقة بين الحكمة التنظيمية وسلوكيات العمل العكسية

أظهرت الدراسات وجود علاقة عكسية قوية بين الحكمة التنظيمية وسلوك العمل العكسية. ممّا يعني أنّ المنظمات ذات المستويات العالية من الحكمة التنظيمية تُقلّل من احتمالية حدوث سلوكيات ضارة من قِبل العاملين.

### جدول (6) يوضح العلاقة بين الحكمة التنظيمية وسلوكيات العمل العكسية

المفهوم	التعريف	العلاقة مع سلوكيات العمل العكسية	أ_ دراسة Elbaz و Haddoud (2017:66)
الحكمة التنظيمية	القدرة على اتخاذ قرارات رشيدة وعادلة في ظلّ اللاتأكد والتعقيد.	علاقة عكسية: تُقلّل من احتمالية حدوث سلوكيات ضارة من قِبل العاملين.	- أظهرت الدراسة أنّ القيادة الحكيمة، التي تُعدّ أحد مكونات الحكمة التنظيمية، لها تأثير سلبي على سلوكيات العمل العكسية.
القيادة الحكيمة	القدرة على ممارسة القيادة بفعالية وأخلاقية في ظلّ اللاتأكد والتعقيد.	علاقة عكسية: تُقلّل من احتمالية حدوث سلوكيات ضارة من قِبل العاملين.	- أظهرت الدراسة أنّ القيادة الحكيمة تُؤثّر على سلوكيات العمل العكسية بشكل غير مباشر عن طريق تأثيرها على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والإنتاجية.
سلوكيات العمل العكسية	مجموعة من التصرفات المتعمدة من قِبل العاملين والتي تهدف إلى إلحاق الضرر بالمنظمة أو زملائهم.	علاقة مباشرة: تُهدّد الإنتاجية والأداء داخل المنظمات.	- ركّزت الدراسة على سلوكيات العمل العكسية مثل التخريب والتغيّب والتأخير.
الرضا الوظيفي	شعور الموظف بالرضا عن وظيفته وظروف عمله.	علاقة عكسية: يُقلّل من احتمالية انخراط العاملين في سلوكيات ضارة.	- أظهرت الدراسة أنّ القيادة الحكيمة تُؤثّر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي، ممّا يُقلّل من احتمالية حدوث سلوكيات العمل العكسية.



الالتزام التنظيمي	شعور الموظف بالارتباط بالمنظمة ورغبته في الاستمرار فيها.	علاقة عكسية: يُقلل من احتمالية انخراط العاملين في سلوكيات ضارة.	- أظهرت الدراسة أنّ القيادة الحكيمة تُؤثر بشكل إيجابي على الالتزام التنظيمي، ممّا يُقلل من احتمالية حدوث سلوكيات العمل العكسية.
الإنتاجية	قدرة الموظف على إنجاز المهام بكفاءة وفعالية.	علاقة عكسية: تُقلل من احتمالية انخراط العاملين في سلوكيات ضارة.	- أظهرت الدراسة أنّ القيادة الحكيمة تُؤثر بشكل إيجابي على الإنتاجية، ممّا يُقلل من احتمالية حدوث سلوكيات العمل العكسية.

المصدر من اعداد الباحث حسب الادبيات الواردة فيه

فضلاً عن الى المفاهيم السابقة اضاف (Salem et..al 2023:150) بعض المفاهيم التي تساعد في الحد من سلوكيات العمل العكسية (الاندماج في العمل ، سلوكيات الزبائن المزعجة ) وسيتم تناولها عن طريق الجدول (7)

الجدول (7) بعض المفاهيم التي تساعد على الحد من سلوكيات العمل العكسية

المفهوم	التعريف	العلاقة مع سلوكيات العمل العكسية	ب_دراسة (Salem et al. 2023:150)
الاندماج في العمل	شعور الموظف بالارتباط بوظيفته وزملائه في العمل.	علاقة عكسية: يُقلل من احتمالية انخراط العاملين في سلوكيات ضارة، بما في ذلك نية مغادرة الوظيفة.	- أظهرت الدراسة أنّ القيادة الحكيمة تُؤثر بشكل إيجابي على الاندماج في العمل، ممّا يُقلل من نية العاملين لمغادرة وظائفهم في مواجهة سلوكيات الزبائن المزعجة.
سلوكيات الزبائن المزعجة	تصرفات الزبائن التي تُسبب الإزعاج أو الضيق للعاملين، مثل الإساءة اللفظية أو الجسدية أو المطالب غير المعقولة.	علاقة مباشرة: تُؤدّي إلى سلوكيات عمل عكسية، مثل نية مغادرة العاملين للعمل في قطاع اخر .	- ركزت الدراسة على سلوكيات الزبائن المزعجة في قطاع الضيافة وتأثيرها على نية العاملين لمغادرة وظائفهم.

المصدر من اعداد الباحث حسب الادبيات الوارده فيه

في حين اشار (Kong, D. T.2016:86) الى اهمية مكونات الحكمة التنظيمية (الوعي الذاتي والتفكير النقدي واتخاذ القرارات الرشيدة والتعلم المستمر وخلق المعرفة) و العوامل المؤثرة على العلاقة كما مبين في الجدول(8) الاتي

الجدول (8) العوامل المؤثرة على العلاقة بين الحكمة التنظيمية وسلوكيات العمل العكسي

المفهوم	التعريف	العلاقة مع سلوكيات العمل العكسية	ج- دراسة (Kong,2016:86)
مكونات الحكمة التنظيمية	تشمل الوعي الذاتي والتفكير النقدي واتخاذ القرارات الرشيدة والتعلم المستمر وخلق المعرفة.	علاقات عكسية مع سلوكيات العمل العكسية: تُقلل من احتمالية انخراط العاملين في سلوكيات ضارة.	1 - يُقلل الوعي الذاتي من احتمالية الانخراط في سلوكيات مثل الغش والسلوكيات العدوانية. والسرقة 2 - يُقلل التفكير النقدي من احتمالية الانخراط في سلوكيات مثل اتخاذ قرارات خاطئة أو التغاضي عن المخالفات.
العوامل المؤثرة على العلاقة	السياق الثقافي والنوع وخصائص الموظف الفردية وطبيعة المنظمة.	علاقات معقدة: قد تختلف العلاقة بين الحكمة التنظيمية وسلوكيات العمل العكسية اعتمادًا على هذه العوامل.	1- قد يكون للثقافة تأثيرها على كيفية تفسير العاملين للحكمة التنظيمية. 2- قد تختلف تأثيرات الحكمة التنظيمية على الرجال والنساء بشكل مختلف. 3 - قد تؤدي خصائص الموظف الفردية دورًا في كيفية استجابته للحكمة التنظيمية. 4 - قد تختلف فعالية الحكمة التنظيمية في أنواع مختلفة من المنظمات.

المصدر من إعداد الباحث حسب الأدبيات الواردة فيه

ويمكن توضيح العلاقة بين المتغيرين : وجود علاقة عكسية قوية بين الحكمة التنظيمية وسلوكيات العمل العكسية. مما يعني أنّ المنظمات ذات المستويات العالية من الحكمة التنظيمية تُقلل من احتمالية حدوث سلوكيات ضارة من قِبَل العاملين (Ashforth 2014:1453).

1- الوعي الذاتي: يُساعد الوعي الذاتي، وهو أحد أبعاد الحكمة التنظيمية، على فهم العاملين لمشاعرهم وأفكارهم ودوافعهم .

أ- مثال: موظف يتمتع بوعي ذاتي عالٍ يدرك أنّ شعوره بالغضب من زميله في العمل قد يدفعه إلى اتخاذ قرارات غير عقلانية أو تصرفات عدوانية.

- ب- النتيجة: قد يُقرّر الموظف التحدث إلى زميله بهدوء أو طلب المساعدة من مدير لمعالجة المشكلة قبل حدوث سلوكيات عكسية.
- 2- التفكير النقدي: يُساعد التفكير النقدي، وهو أحد أبعاد الحكمة التنظيمية، على تحليل المعلومات وتقييمها بشكل موضوعي .
- أ- مثال: موظف يتمتع بمهارات تفكير نقدي عالية يدرك أنّ اتباع أمر من المدير قد يلحق الضرر بالمنظمة أو بزملاء العمل.
- ب- النتيجة: قد يُقرّر الموظف التحدث إلى المدير لمناقشة الأمر قبل تنفيذه، أو قد يرفض اتباع الأمر إذا كان يُخالف قيمه أو المبادئ التنظيمية.
- 3- العدالة الإجرائية: تُشير العدالة الإجرائية إلى شعور العاملين بأنهم يُعاملون بشكل عادل وموضوعي في المنظمة .
- أ- مثال: منظمة تُطبّق مبادئ العدالة الإجرائية عن طريق اتباع قواعد واضحة في عمليات التوظيف والتقييم والمكافآت.
- ب- النتيجة: شعور العاملين بالرضا والثقة في المنظمة، ممّا يُقلّل من احتمالية انخراطهم في سلوكيات ضارة مثل الغش أو السرقة أو التخريب.
- 4- الشعور بالانتماء: يُشير الشعور بالانتماء إلى شعور العاملين بأنهم جزء من المنظمة وأنهم يُشاركون في تحقيق أهدافها .
- أ- مثال: منظمة تُعزّز الشعور بالانتماء عن طريق خلق ثقافة من التعاون والاحترام والتواصل المفتوح.
- ب- النتيجة: شعور العاملين بالالتزام تجاه المنظمة ورغبة في المساهمة في نجاحها، ممّا يُقلّل من احتمالية انخراطهم في سلوكيات ضارة.
- 5- القيادة الحكيمة: تُشير القيادة الحكيمة إلى قدرة القادة على ممارسة القيادة بفعالية وأخلاقية في ظلّ اللاتأكد والتعقيد .
- أ- مثال: قائد حكيم يُعزّز الحوار والنقاش المفتوح بين العاملين ويُشجّعهم على التعبير عن أفكارهم ومخاوفهم بحرية.
- ب- النتيجة: شعور العاملين بالأمان والثقة في القائد، ممّا يُقلّل من احتمالية انخراطهم في سلوكيات ضارة مثل التخريب أو التغيب أو التأخير.
- ويركز ( Krishnakumar 2015:579 ) على العلاقة بين الحكمة التنظيمية وسلوكيات العمل العكسية ويقدم امثلة توضح تلك العلاقي هي :

1- العدالة الإجرائية :

- أ- مثال :منظمة تُطبّق مبادئ العدالة الإجرائية عن طريق اتباع قواعد واضحة في تقييم أداء العاملين.
- ب- النتيجة :شعور العاملين بالرضا والثقة في أنّ تقييماتهم عادلة وموضوعية، ممّا يُقلّل من احتمالية انخراطهم في سلوكيات ضارة مثل التخريب أو التغيب أو التأخير.

2- القائد المُلهم:

- أ- مثال: قائد مُلهم في منظمة ناشئة يُشجّع العاملين على الإبداع والمبادرة ويوفّر لهم الدعم اللازم لتحقيق أفكارهم.
- ب- النتيجة: شعور العاملين بالحماس والرضا عن عملهم، ممّا يُقلّل من احتمالية انخراطهم في سلوكيات ضارة مثل التخريب أو التغيب أو التأخير.

ثانيا / أهمية العلاقة بين أبعاد الحكمة التنظيمية وأبعاد سلوكيات العمل العكسية

مقدمة:

تُعَدّ العلاقة بين الحكمة التنظيمية وسلوكيات العمل العكسية من أهمّ الموضوعات في مجال الإدارة الحديثة. فالمنظمات الحكيمة، أي تلك التي تتمتع بالقدرة على اتخاذ قرارات رشيدة وعادلة في ظلّ اللاتأكد والتعقيد، تُقلّل من احتمالية حدوث سلوكيات ضارة من لدن العاملين، ممّا يُؤدّي إلى تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الإنتاجية وتحقيق النجاح على المدى الطويل. إذ تكمن أهمية العلاقة بين الأبعاد بما يأتي (Markovits et ..al (2014:413 :

- (1) خلق بيئة عمل إيجابية: تُساعد الحكمة التنظيمية على خلق بيئة عمل إيجابية يُشجّع فيها العاملون على الشعور بالأمان والاحترام والثقة، ممّا يُقلّل من احتمالية انخراطهم في سلوكيات ضارة مثل التخريب أو التغيب أو التأخير.
- (2) تعزيز الالتزام الوظيفي: تُؤثّر الحكمة التنظيمية بشكل إيجابي على الالتزام الوظيفي للعاملين، ممّا يعني أنّهم يُصبحون أكثر رغبةً في البقاء مع المنظمة وتقديم أفضل ما لديهم.
- (3) تحسين الأداء التنظيمي: تُؤدّي العلاقة السلبية بين الحكمة التنظيمية وسلوكيات العمل العكسية إلى تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام، ممّا يُؤثّر إيجابًا على ربحية المنظمة وقدرتها على المنافسة.

4) تقليل التكاليف: تُساعد الحكمة التنظيمية على تقليل التكاليف المرتبطة بسلوكيات العمل العكسية، مثل تكاليف التحقيقات والتعويضات القانونية وفقدان الإنتاجية.

5) تعزيز السمعة الطيبة: تُسهم المنظمات الحكيمة في بناء سمعة طيبة لها، مما يُجذب العاملين المهرة ويُعزز ثقة الزبائن والمستثمرين .

وأشار (Salem et..al 2023:150) بأن الحكمة التنظيمية تساهم في الحد من سلوكيات العمل العكسية عن طريق:

أ- تعزيز العدالة الإجرائية: تُوفّر المنظمات الحكيمة شعورًا بالعدالة الإجرائية للعاملين عن طريق اتباع قواعد واضحة في عمليات التوظيف والتقييم والمكافآت. مما يُقلّل من احتمالية شعور العاملين بالظلم والإقصاء، مما يُقلّل من احتمالية انخراطهم في سلوكيات ضارة.

ب- خلق ثقافة من الاحترام والتقدير: تُعزز المنظمات الحكيمة ثقافة من الاحترام والتقدير للعاملين، مما يُشجّعهم على الشعور بقيمة مساهماتهم ويُقلّل من احتمالية شعورهم بالاستياء أو الإحباط.

ت- تعزيز التواصل المفتوح: تُوفّر المنظمات الحكيمة قنوات فعّالة للتواصل المفتوح بين الإدارة والعاملين، مما يُتيح للعاملين التعبير عن أفكارهم ومخاوفهم بحرية ويُساعد على حلّ المشكلات قبل تفاقمها.

ث- القائد الحكيم: يؤدي القائد الحكيم دورًا هامًا في الحد من سلوكيات العمل العكسية عن طريق اتخاذ قرارات رشيدة وعادلة، وخلق بيئة عمل إيجابية، وتشجيع التواصل المفتوح، ودعم العاملين.

أكد (Nyoike et ..al 2023:57) أن الحكمة التنظيمية تؤدي اثرًا مهمًا في الحد من سلوكيات العمل العكسية عن طريق:

أ- تعزيز القيادة التحويلية: أن القيادة التحويلية هي نمط من القيادة يُركز على الإلهام وإثارة دافعية العاملين لتحقيق أهداف مشتركة تتجاوز توقعاتهم. يتميز القادة التحويليون بصفات مثل: الرؤية الواضحة، الإلهام، المثالية، التفويض، الاهتمام بالفرد، التواصل الفعال وبهذا فأت القيادة التحويلية تُقلل من سلوكيات العمل العكسية. إذ يُشجع القادة

التحويليون العاملين على التركيز على الأهداف المشتركة ويُحفزونهم على بذل قصارى جهدهم.

ب- خلق بيئة عمل إيجابية: تُسهم الحكمة التنظيمية في خلق بيئة عمل إيجابية تُقلل من الشعور بالظلم والإحباط لدى العاملين، مما يُقلل من احتمالية انخراطهم في سلوكيات العمل العكسية.

ت- تشجيع التعلم والتطوير: تُشجع الحكمة التنظيمية على توفير فرص التعلم والتطوير للعاملين. فالشعور بالتقدير والاهتمام من قبل الإدارة يُحفز العاملين على الالتزام بأخلاقيات العمل وتجنب السلوكيات السلبية.

فضلاً عن إلى ذلك تُساعد الحكمة التنظيمية على تحديد ومعالجة الأسباب الجذرية لسلوكيات العمل العكسية. تُشجع على اتخاذ إجراءات عادلة وفعّالة لمعالجة سلوكيات العمل العكسية.

تُسهم في خلق ثقافة تنظيمية تُعزز السلوكيات الإيجابية وتُقلل من السلوكيات السلبية. في ختام هذه النقاط، تُؤكّد الدراسات أنّ الحكمة التنظيمية تُعدّ أداة فعّالة للحد من سلوكيات العمل العكسية وتعزيز الإنتاجية والأداء في مكان العمل.

## الفصل الثالث

### الجانب الميداني للدراسة

المبحث الاول : اختبار وتطوير مقاييس الدراسة

المبحث الثاني : وصف وتشخيص مقاييس الدراسة  
وتحليل نتائجها

المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

### الفصل الثالث: الجانب الميداني للدراسة

#### المبحث الاول اختبار وتطوير مقاييس الدراسة

##### توطئة

تمتاز اية دراسة بتصميم محدد يتبين عن طريقه للباحث كيفية الحصول على البيانات اللازمة لإكمال اجراءات الجانب التطبيقي الذي سيبين مستوى وطبيعة العلاقات بين المتغيرات وامكانية تحقيق فهم مناسب لنتائج الاختبار (Kothari,2004:31) وان اجراء اي دراسة يستلزم وجود مجتمع يتم اختياره ثم تحدد العينة بناء على حجم المجتمع وفي ضوء ذلك يحدد الباحث نوع البرامج الاحصائية المستهدفة التي تخدم مجال دراسته لتحليل ما يتم جمعه من بيانات عن طريق استبانة من تلك العينة والتحقق من قدرة تلك الاستبانة (المقياس) ودقة ما ينتج عنه من معلومات احصائياً (Adams et al.,2007:84) وبناء على ذلك فان المبحث الحالي باستكشاف وتحديد مدى صلاحية ما تم استخدامه من مقياس (استبانة) معبرة عن نموذج الدراسة البحثي الذي اشتمل على متغيرين اساسيين هي المتغير المستقل الحكمة التنظيمية ممثلاً بأبعاده (الخبرة، التنظيم العاطفي، الذكريات والتأمل، الانفتاح، الفكاهة) والمتغير المستجيب (المعتمد) سلوكيات العمل العكسية ممثلاً بأبعاده (الانحراف الشخصي، الانحراف التنظيمي)، ولتحقيق هدف المبحث بشكل علمي وجب استخدام اساليب احصائية عدة هدفها التحقق من المقياس من جوانب مختلفة تعطي بمجموعها تصورا واضحا عن مدى دقته في عكس الظواهر المراد دراستها ضمن بيئة التطبيق المختبرة ومن تلك الاساليب الاحصائية فقدان البيانات، واعتدالية البيانات (التوزيع الطبيعي)، واختبارات صدق المقياس مثل الصدق البنائي التوكيدي، ومعامل الثبات (كرونباخ الفا).

اولا. عينة الدراسة: يعد اختيار عينة من اصل المجتمع المختبر امرا ضروريا يمكن الباحث من اجراء متطلبات دراسته ضمن الحدود المقبولة وعلى الباحث ان يتأكد من ان اختيار العينة سيكون ممثلاً بشكل ملائم لكامل المجتمع فدقة النتائج تعتمد على ذلك الاختيار (Adams et al.,2007:87) بالإضافة الى اختيار الاسلوب الانسب للمعاينة وهناك نوعان من المعاينة هما المعاينة الاحتمالية وفيها تعطى فرصة متساوية لتمثيل مكونات المجتمع المختبر وفيه اربع حالات اساسية هي: المعاينة البسيطة تعتبر اشهر المعاينات والاكثر استخداما لما تتمتاز به من سهولة وطبيعتها المعتمدة على تجانس المجتمع، ثم المعاينة المنتظمة وفيها يتم الاختيار بأسلوب منظم، وثالث العينة الطبقية وتختص هذه المعاينة عندما يكون المجتمع يتكون من



وحدات غير متجانسة واخيرا **العينة العنقودية** وتقوم فكرتها الاساسية ان يقسم المجتمع الى عناقيد متجانسة وبعدها يؤخذ من تلك العناقيد العينة المطلوبة (Sharpe et al.,2012:34) والنوع الثاني من المعاينات هو **المعاينة بالقصدية** يقوم الباحث باتباع هذه النوع عندما يرى ان هناك صعوبة في الاختيار للعينة وهو يشمل ثلاث اساليب اساسية هي **المعاينة العرضية** وفيها يكون للصدفة الدور في تحديد العينة، و**المعاينة الحصصية** وفيها يتم اختيار عن قصد للعينة، و**المعاينة العمدية** التي تتطلب معرفة المجتمع معرفة الوحدات التي يريد الباحث لهم التساؤلات الخاصة باستبانته (Kothari,2004:16)، وبعد عرض الانواع الخاصة بالمعاينة فان النوع الافضل للدراسة الحالية هو المعاينة العشوائية، فقد تطلب ذلك الحصول على وجهات نظر للعاملين في التربية العامة في بابل وقد بلغ قوام العينة (250) فردا.

**ثانيا. تحديد حجم العينة:** يمثل معرفة عدد العاملين الذين سيتم توزيع الاستبانة عليهم ضروري جدا للتحقق من مستوى الدقة التي تمتاز به النتائج المستخرجة وهذا يعني ان الاختيار الامثل للعينة سيمكن من تمثيل المجتمع المسحوب منه تمثيلا دقيقا وتوجد طرق مختلفة لمعرفة عدد العينة الامثل وما هو حجم المجتمع وما هو عدد المتغيرات المستقلة والقوة الاحصائية المستهدفة (May,2011:101) ولتحقيق الاجراء الحالي تم استخدام جدول (Morgan,1970) لتحديد المجتمع اذا يبين جدول ( ) توزيع الباحث لـ(280) استبانة على للعاملين في التربية العامة في بابل اذ تم استرجاع وقد استرجع منها (250) استبانة وقد كانت الاستبانات الصالحة للتحليل تبلغ (250) استبانة.

#### الجدول ( 7 ) معدل الاستجابة

الحالة	العدد	النسبة المئوية
الاستبانات الموزعة	280	100%
الاستبانات غير المسترجعة	30	11%
الاستبانات المسترجعة	250	89%
الاستبانات غير الصالحة للتحليل	0	-
الاستبانات الصالحة للتحليل	250	100%

المصدر: اعداد الباحث

ثالثاً. ترميز متغيرات الدراسة الرئيسية والابعاد المكونة لها

احتوت الدراسة الحالية ضمن نموذجها المختبر ثلاث متغيرات اساسية يبينها جدول ( 9 ) كما يبين الابعاد وعدد الفقرات التي تشكل بنية قياسها والرموز المستعملة ضمن البرنامج الاحصائي

جدول ( 9 )

بيان المتغيرات والابعاد وعدد التساؤلات والرموز الخاصة بها

المتغير	البعد	عدد الفقرات	الرمز	المصدر
الحكمة التنظيمية	الخبرة	6	Exp	(Webster 2003:14)
	التنظيم العاطفي	6	Emo	
	الذكريات والتأمل	6	Med	
	الانفتاح	6	Ope	
	الفكاهة	7	Hum	
سلوكيات العمل العكسية	الانحراف الشخصي	6	Per	(Raman et al,2016:26)
	الانحراف التنظيمي	8	Org	

المصدر: اعداد الباحث بناء على الادبيات الواردة فيه

رابعاً. تحديد البيانات المفقودة

ان التحقق من انتظام البيانات وعدم وجود خلل (فقدان) في بعضها يشكل اهمية ضمن المجال البحثي والسبب يعود لان وجود بعض الخلايا فارغة قد ينعكس في جودة ودقة النتائج بعد تحليلها ويضاف لذلك ان بعض البرامج الاحصائية تشترط ان تكون البيانات تامة وليس فيها نقص كبرنامج (Amos) اما لماذا يكن هناك فقدان لبعض البيانات فان السبب الاساسي هو غير مقصود فعندما يبدأ الباحث بتنزيل بياناته في البرنامج المختص قد يحدث سهوا عدم ملئ بعض الخلايا بإجاباتها من الاستبانات وهناك طرق عدة ضمن برنامج SPSS.V25 يمكن عن طريقها معرفة وجود نقص او خلايا فارغة ومنها طريقة التكرارات والذي سيعتمده الباحث لمعرفة

ذلك، وبعد القيام بالاختبار تبين عن طريق جدول ( 10 ) عدم وجود لبيانات مفقودة مما يمهد الطريق لإكمال الاجراءات الاحصائية المتبقية في هذا المبحث.جدول (10)

الجدول (10) تحديد المفقود من البيانات

ت	الفقرات	العينة	البيانات المفقودة	ت	الفقرات	العينة	البيانات المفقودة	ت	الفقرات	العينة	البيانات المفقودة
1	Exp1	250	0	16	Med4	250	0	31	Hum7	250	0
2	Exp2	250	0	17	Med5	250	0	32	Per1	250	0
3	Exp3	250	0	18	Med6	250	0	33	Per2	250	0
4	Exp4	250	0	19	Ope1	250	0	34	Per3	250	0
5	Exp5	250	0	20	Ope2	250	0	35	Per4	250	0
6	Exp6	250	0	21	Ope3	250	0	36	Per5	250	0
7	Emo1	250	0	22	Ope4	250	0	37	Per6	250	0
8	Emo2	250	0	23	Ope5	250	0	38	Org1	250	0
9	Emo3	250	0	24	Ope6	250	0	39	Org2	250	0
10	Emo4	250	0	25	Hum1	250	0	40	Org3	250	0
11	Emo5	250	0	26	Hum2	250	0	41	Org4	250	0
12	Emo6	250	0	27	Hum3	250	0	42	Org5	250	0
13	Med1	250	0	28	Hum4	250	0	43	Org6	250	0
14	Med2	250	0	29	Hum5	250	0	44	Org7	250	0
15	Med3	250	0	30	Hum6	250	0	45	Org8	250	0

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

### خامسا. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:-

يتعلق الاختبار الخاص باعتدالية البيانات حول اتباع البيانات (التي تم سحبها من العينة) للتوزيع الطبيعي ام لا، وان معرفة ذلك يوجه الباحث الى اعتماد اساليب احصائية للتحليل ثلاث طبيعية ذلك التوزيع أي اساليب احصائية معلمية ام اساليب احصائية غير معلمية (Sekaran and Bougie,2016:238) ويحدد الباحثين تعريف توزيع البيانات طبيعيا بالتوزيع المتمائل الافتراضي والذي يشكل معيار المقارنة بين البيانات التي تم جمعها عن كل متغير وفي احيان اخرى يعتمد في قرارات احصائية بمجال اخر، وان الشكل المعروف لتوزيع البيانات هو شكل الجرس (منحنى الجرس) والذي يبين ان اغلب البيانات تتمحور حول مركز التوزيع، وعندما تبتعد الاجابات عن المحور، يقل مستوى الاعتدالية (Musselwhite & Wesolowski , 12 : 2018) وان القيام بتحديد اتجاه توزيع البيانات يعد المنطلق لاعتماد التحليل الاحصائي للبيانات على الاساليب المعلمية او اللامعلمية (Kim & Park , 2019 : 332)

وتوجد عدة احصاءات يمكن عن طريقها التحقق من التوزيع الطبيعي منها اختبار (-Smirnov Kolmogorov) ومعامل التفلطح والالتواء (Kurtosis & Skewness) (Tabachnick and Fidell,2014:198) وسيتم استخدام اسلوب (Kolmogorov-Smirnov test) في الدراسة الحالية لامتيازه بكثرة الاستخدام واهميته على المستوى الاحصائي ودقته في فحص توزع البيانات وعن طريق الحزمة الاحصائية (spss v.25) وكما يلي :

#### **1. فحص توزيع البيانات لمتغير الحكمة التنظيمية**

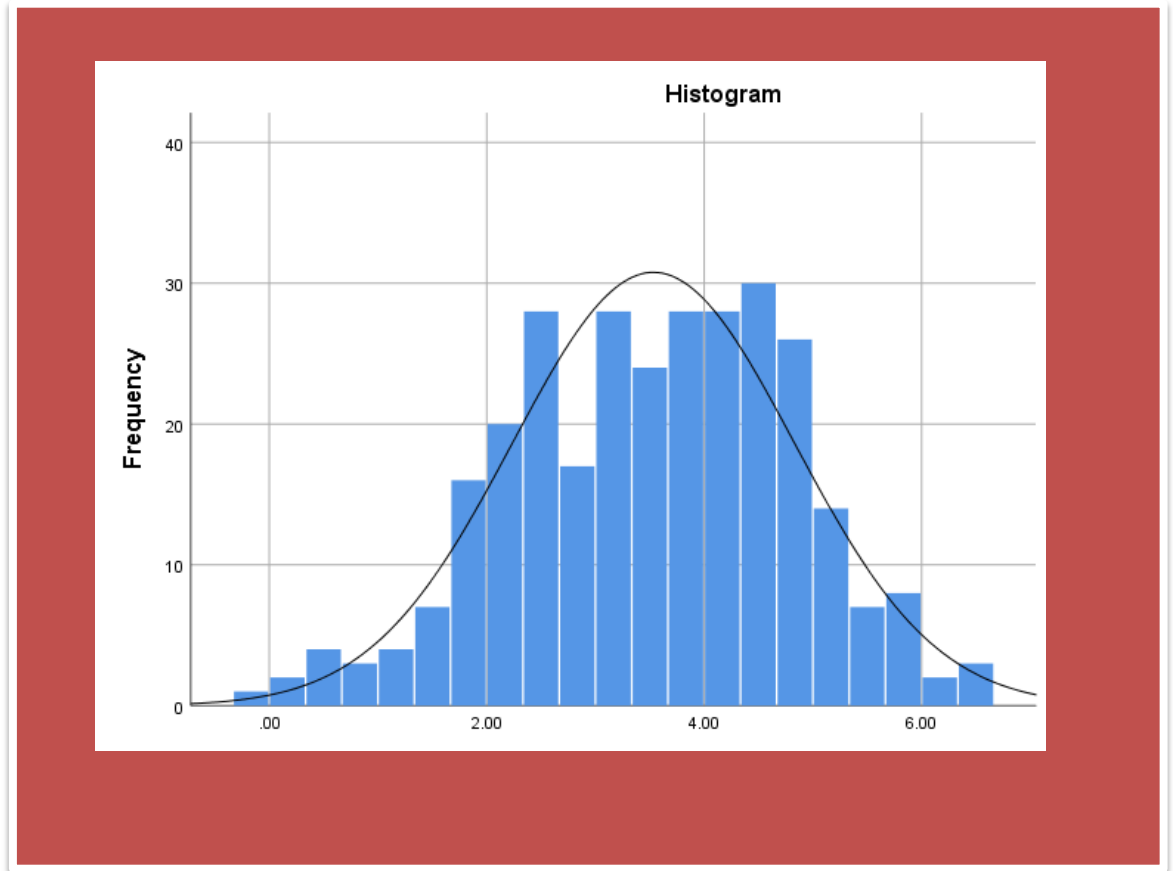
يبين جدول ( 11) التوزيع الاحتمالي لبيانات متغير الحكمة التنظيمية ومستوى تمحورها حول مركزها، فقد كانت القيمة الإحصائية لاختبار Kolmogorov-Smirnova (0.146) في حين بلغ مستوى المعنوية لإحصائية اختبار (0.077) وهو اعلى من مستوى المعنوية المفترض البالغ (5%) اي انه غير دال معنوياً، وفي هذا الاختبار فان القيمة المعنوية التي يستدل عن طريقها ان التوزيع طبيعي هي القيمة التي تتجاوز مستوى المعنوية (5%) (لان الاختبار يعتبر ضمن الاختبارات اللامعلمية) فالعكس الناتج عن التحليل يدل على التوزيع الطبيعي بينما عندما تكون قيمة المعنوية اقل من او تساوي (5%) فهذا يعني ان البيانات لا تتوزع طبيعيا وهنا يشير البرنامج الى ان البيانات تتوزع طبيعيا مما يعني ان فقرات متغير الحكمة التنظيمية جميعها تتبع التوزيع الطبيعي مما يوجه الباحث للأخذ بالإحصاء المعلمي في اختبار الفرضيات.

الجدول (11) اختبار Kolmogorov-Smirnova لمتغير الحكمة التنظيمية

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
الاحصاءات		
	N	250
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.85
	Std. Deviation	.883
Most Extreme Differences	Absolute	.145
	Positive	.081
	Negative	-.145-
	Test Statistic	.145
	Asymp. Sig. (2-tailed)	.077
a. Test distribution is Normal.		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

ويبين شكل ( 5 ) التوزيع الطبيعي على شكل منحنى لبيانات الدراسة لمتغير الحكمة التنظيمية



شكل ( 5 ) منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير الحكمة التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج (Spss v.25)

## 2. فحص توزيع البيانات لمتغير سلوكيات العمل العكسية

يبين جدول ( 12 ) التوزيع الاحتمالي لبيانات متغير سلوكيات العمل العكسية ومستوى تمحورها حول مركزها، فقد كانت القيمة الإحصائية لاختبار Kolmogorov-Smirnova (0.152) في حين بلغ مستوى المعنوية لإحصائية اختبار (0.200) وهو اعلى من مستوى المعنوية المفترض البالغ (5%) اي انه غير دال معنوياً، وفي هذا الاختبار فان القيمة المعنوية التي يستدل عن طريقها ان التوزيع طبيعي هي القيمة التي تتجاوز مستوى المعنوية (5%) (لان الاختبار يعتبر ضمن الاختبارات اللامعلمية) فالعكس الناتج عن التحليل يدل على التوزيع الطبيعي بينما عندما تكون قيمة المعنوية اقل من او تساوي (5%) فهذا يعني ان البيانات لا تتوزع طبيعياً وهنا يشير البرنامج الى ان البيانات تتوزع طبيعياً مما يعني ان فقرات متغير

سلوكيات العمل العكسية جميعها تتبع التوزيع الطبيعي مما يوجه الباحث للأخذ بالإحصاء المعلمي في اختبار الفرضيات.

**الجدول ( 12 )**

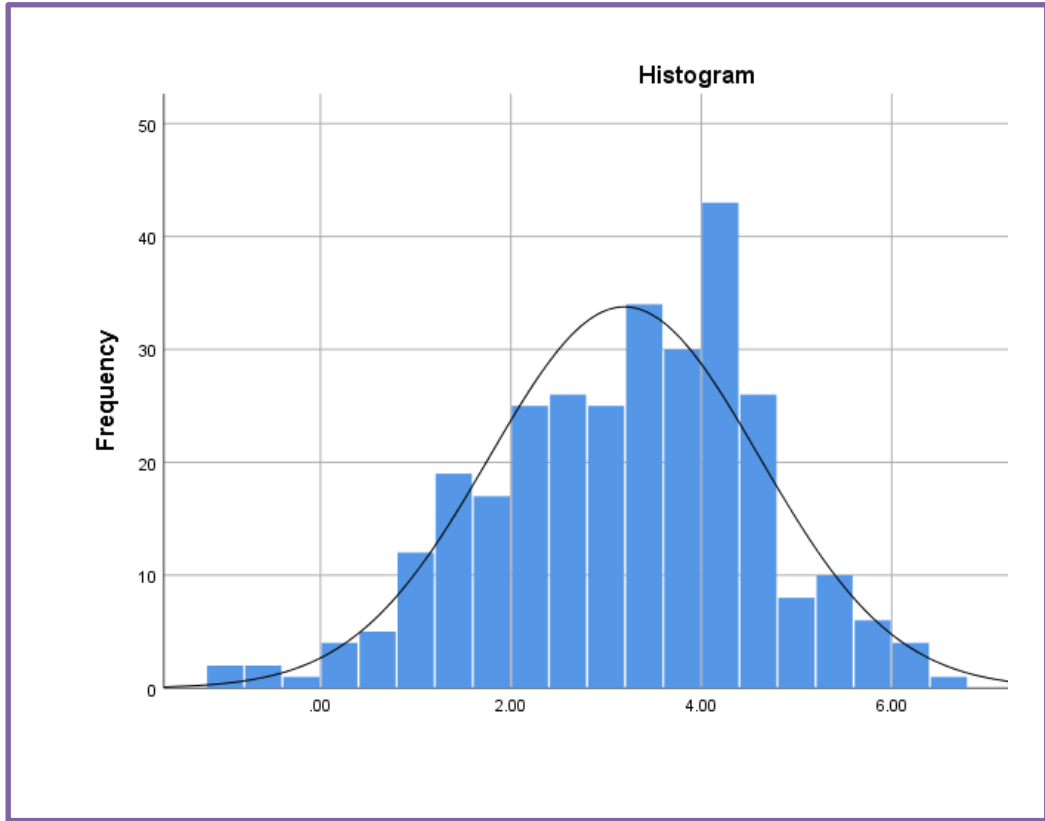
اختبار Kolmogorov-Smirnova لمتغير سلوكيات العمل العكسية

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		الإحصاءات
	N	250
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	1.16
	Std. Deviation	.846
Most Extreme Differences	Absolute	.152
	Positive	.098
	Negative	-.152-
	Test Statistic	.152
	Asymp. Sig. (2-tailed)	.200

a. Test distribution is Normal.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

ويبين شكل ( 6 ) التوزيع الطبيعي على شكل منحني لبيانات الدراسة لمتغير سلوكيات العمل العكسية.



شكل ( 6 ) منحني التوزيع الطبيعي لمتغير سلوكيات العمل العكسية

المصدر: مخرجات برنامج (Spss v.25)

#### سادسا. صدق مقياس الدراسة:

ان اختبار الصدق الخاص بالاستبانة (المقياس) المتعلق بالدراسة الحالية يتم عن طريق خمس خطوات هي ( صدق المحتوى الظاهري للاستبانة، والصدق البنائي لاختبار اداة القياس (التحليل العاملي التوكيدي)، والثبات والتناسق بين مكونات المقياس (كرونباخ الفا)) وكما يلي

#### 1. الصدق الظاهري للمحتوى الخاص بمقياس الدراسة :

ان الصدق الظاهري يعني الفهم العام والظاهري الذي يشير الى الاستبانة تقيس الظاهرة بشكل جيد ما مراد منه قياسه، فهو يوضح المستوى الذي تكون فيه النتائج صادقة فالمقياس المستخدم (الاستبانة) يجب ان تكون ضمن المدى المقبول منطقيا لدراسة المفاهيم بشكل صحيح . ومن هذا المنطلق يعتبر التحقق من الصدق الظاهري مهما لمعرفة مستوى الصدق في اداة الاختبار،



فهذا الاختبار تقييم شامل لما يمكن للاستبانة قياسه ويعد من ابسط الطرق واسرعها في التحقق من الدقة والصدق الذي تتمتع به الاستبانة وصلاحيتها لاستكشاف واختبار الصدق الظاهري للبناء المقصود والتي تعتمد بشكل تام على ما يمتلكه الخبير من معرفة والمأم بذات الظواهر التي تحتويها الاستبانة (Mohajan , 2017 : 16) فدوره هنا تقديم تقييم اولي لصلاحية المقياس والمساهمة في تعزيز فهم المتلقي للتساؤلات التي تحتويها، وقد يشمل ذلك التقييم جوانب عدة منها الصلاحية المتعلقة بما يتضمنه المقياس ، والصلاحية الجوهرية ، وصلاحية الملاءمة ، والصلاحية التمثيلية ، والصلاحية المنطقية أو صحة أخذ العينات المناسب لمجال محتوى الابعاد في الاستبيان (Yaghmale , 2003 : 25) وتماشيا مع ضرورة الصدق الظاهري لدقة المقياس تم عرضها بشكلها الاولي على خبراء عدة في مجال الاختصاص والذي يتبين عن طريق المحلق ( 1 ) ان كان عددهم ( 13 ) محكما وكانت نسبة اتفاقهم حولها بنسبة ( 90% ). وقد اشار الخبراء الى مقترحات عدة تسند وتعزز دقة المقياس وقد تم الاخذ بها بما يلائم مجال الاختبار المراد استكشافه.

## 2. الصدق البنائي لأداة القياس:

تتعلق الفقرة الحالية بالجزء الثاني المتعلق بصدق بناء الاستبانة باستخدام اسلوب التحليل البنائي التوكيدي (التحليل العاملي التوكيدي) لكل متغير من متغيرات نموذج الدراسة الحالية وهذا الاسلوب يعد احد اساليب النمذجة الهيكلية وتعد هذه التقنية من التقنيات الاحصائية التي ازداد اعتمادها في الدراسة الاجتماعية اذ تهدف الى التحقق من صحة بنية العوامل الداخلية للمقياس الخاص بالدراسة كما تستخدم كدليل لقبول الفرضيات وان من استخدامات التحليل العاملي التوكيدي هو تحديد النموذج الخاص بقياس المتغير كما يسمى هيكل العامل، فهو يعبر عن مدى انتماء الفقرات للبعد (اي مستوى تمثيلها) ، والتحليل العاملي التوكيدي عبارة اسلوب يمكن من تحديد النموذج الافضل للبيانات هو أداة التي تجمع الارتباطات بين استجابات العينة ، وهذا يعني ان هذه الاداة تمكن من التحقق من مطابقة النموذج المختبر لما مذكور في المصادر سواء ابعاده او عدد اسئلته. وسيتم استخدام الحزمة الاحصائية (Amos.V.23) لأجراء هذا الاختبار.

ولغرض تقييم النموذج الهيكلي الذي تم بناءه في البرنامج لابد من التحقق من اولا: تقديرات المعلمة (Parameter Estimates) والتي هي عبارة عن اوزان انحداريه معيارية

(نسب التشبع) وهي القيم الظاهرة على الأسهم التي تربط بين الأبعاد بالفقرات التي تقيسها، ان تقديرات المعلمة تكون مقبولة احصائيا اذا تجاوزت اقيامها ما نسبته (40% (Dancey

(Model Fit and Reidy,2007:473) وثانيا: التحقق من مؤشرات مطابقة الانموذج (Indices) والتي تستخدم لقياس مدى مطابقة الانموذج الهيكلية المتحقق عن طريق بيانات العينة للمعايير الموضوعية أي التأكد من مدى انسجام البيانات التي جُمعت عن طريق الاستبانة مع الانموذج الفرضي للقياس وفق معايير معينة ، ولغرض الاطمئنان لقبول القيم التي في النموذج الهيكلية يتم النظر في مؤشر (C.R.) الذي يمثل النسبة الحرجة والذي يعكس مستوى معنوية القيم ومدى مقبوليتها احصائيا، فالقيم التي تتجاوز الحد الادنى للنسبة الحرجة البالغ (1.96) تقبل عندما تكون معنويتها (5%) اما القيم التي تتجاوز الحد الادنى للنسبة الحرجة البالغ (2.56) تقبل عندما تكون معنويتها (1%) فضلا عن دلالة الجودة الخاصة بمطابقة النموذج المفترض مع البيانات التي يتم اختبارها والجدول ( ) يوضح المؤشرات التي سوف تعتمد في تقييم مطابقة النموذج الفرضي الهيكلية للتحليل العاملي التوكيدي على مستوى متغيرات البحث. (Hair et al., 2010 : 116 ; Tomé-Fernández et al. , 2020 : 12; Holtzman&Sailesh,2011:13)

جدول ( 13 ) يبين مؤشرات جودة المطابقة

ت	المؤشر	القاعدة العامة
-1	النسبة بين قيم $\chi^2$ ودرجات الحرية df	CMIN/DF < 5
-2	مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness of Fit Index	GFI > 0.90
-3	مؤشر المطابقة المتزايدة (IFI) (Incremental Fit indices)	IFI > 0.90
-4	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	CFI > 0.90
-6	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	RMSEA < 0.08

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

ان المؤشرات اعلاه تستخدم لغرض التأكد من جودة المطابقة للنموذج المفترض مع النموذج النظري وهل يمكن الاستناد الى النموذج الهيكلي الفرضي ام لا ولمتغيرات الدراسة (الحكمة التنظيمية، وسلوكيات العمل العكسية) كما يمكن عن طريقها التحقق من بنية المقياس المختبر هل فعلا الابعاد المذكورة في المقياس تمثل المتغير المعني ام لا، ويمكن عن طريق التشبعات معرفة انتماء الفقرات (التساؤلات) الى بعدها فكلما كان التشبع اعلى او مساوي لـ (0.40) فانها تعد قيم مقبولة احصائيا وفقا لـ (Costello& Osborne,2005) اما اذا كانت اقل فيجب القيام بأحد الخطوتين التاليتين :

1. العمل على تحسين مؤشر الجودة لمطابقة البيانات بناء على يقدمه برنامج ( Amos

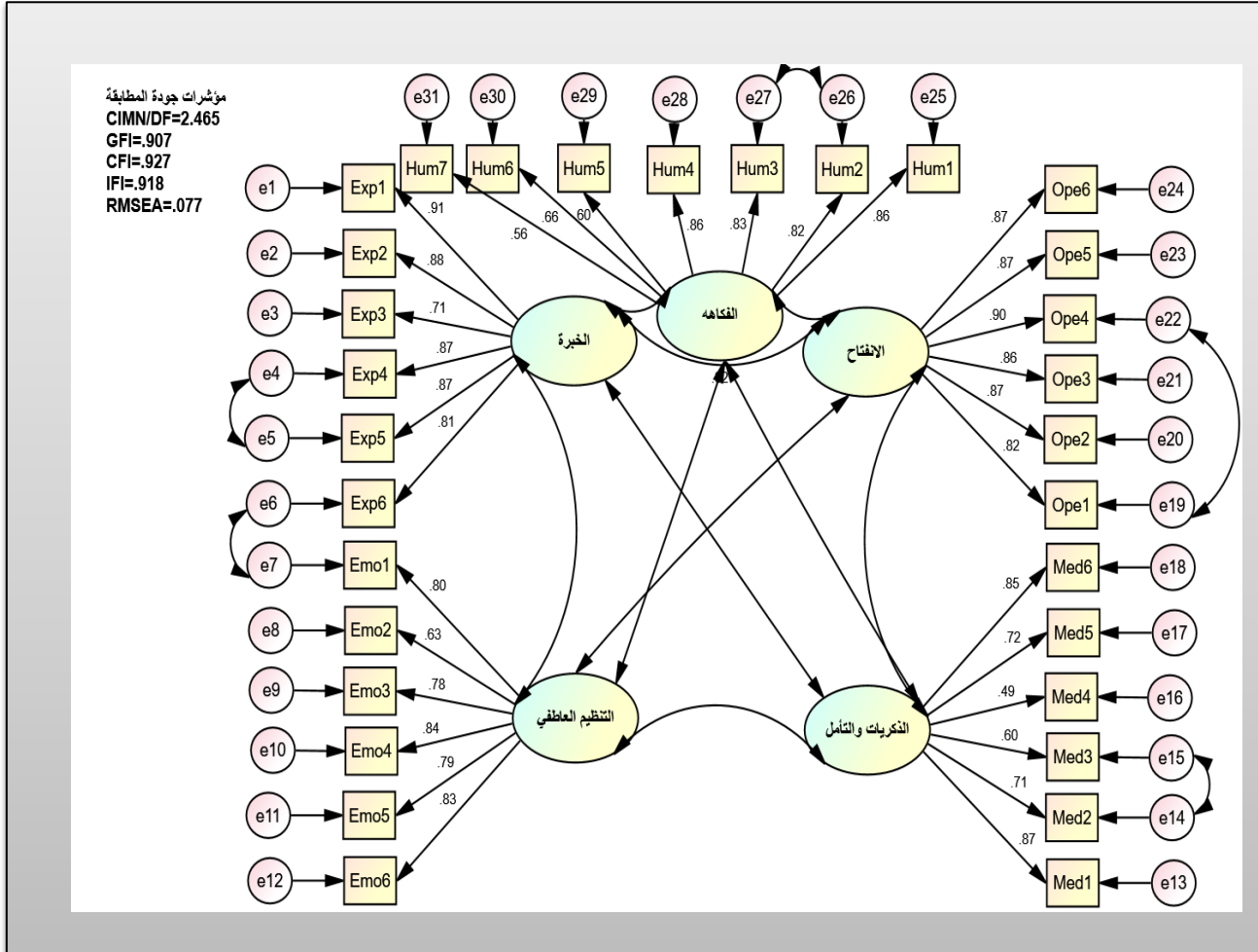
V.23 ) عن طريق ما يعرف بمؤشرات التعديل (Modification Indices)

2. القيام بحذف الفقرات التي يكون تشبعاتها ادنى من عن (40% ) واعادة التحليل للتأكد من مستوى الجودة للمطابقة والعمل.

### 1. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الحكمة التنظيمية:

ان الفقرة الحالية معنية باختبار الصدق البنائي لمتغير الحكمة التنظيمية والذي يشتمل على خمس ابعاد فرعية تشكل بنية المتغير وهي (الخبرة (6) فقرات، التنظيم العاطفي (6) فقرات ، الذكريات والتأمل (6) فقرات، الانفتاح (6) فقرات، الفكاهاة (7) فقرات) . اذ يتضح من النموذج الهيكلي ( 7 ) ان التشبعات الانحدارية المعيارية ول فقرات المقياس بشكل كامل كانت اعلى من (0.40) وهذا يعطي دعما تجاه قبولها واعتبار ان الـ (31) فقرة تمثل بشكل جيد (الحكمة التنظيمية) في بيئة التطبيق، وان هذه الفقرات تعكس متغيرا يقاس ببنية متعددة الابعاد ولا تمثل بعدا واحدا وتم الاستدلال على ذلك عن طريق مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المختبر والتي كانت ضمن المستويات المقبولة مقارنة بمعايير جودة المطابقة في الجدول ( 14 ) وان توزع الفقرات مطابق للنموذج النظري المختبر الذي يحتوي خمس ابعاد تتوزع عليها التساؤلات (31). والنتيجة النهائية لما ورد اعلاه ان هناك تطابقا جيدا بين النموذج الذي تم بناءه (النموذج

الهيكلية) وبين الاستجابات التي تم تمثيلها بالبيانات لنموذج القياس الذي يعكس ماهية الحكمة التنظيمية.



شكل (7) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الحكمة التنظيمية.

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Amos.v.23.

والجدول ( 14 ) يوضح التفاصيل الخاصة بالشكل من القيم المعيارية والقيم اللامعيارية واخطاء القياس ويبين ايضا معنوية القيم التي ظهرت في النموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائيا وفقا لمعنويتها البالغة ( $P < .001$ ) وقيمة (C.R- النسبة الحرجة).

جدول ( 14 ) قيم نموذج متغير الحكمة التنظيمية

		S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Exp1	<--- الخبرة	.910	1.000			
Exp2	<--- الخبرة	.881	.901	.041	21.890	***
Exp3	<--- الخبرة	.715	.796	.056	14.318	***
Exp4	<--- الخبرة	.872	.953	.045	21.253	***
Exp5	<--- الخبرة	.873	.932	.044	21.343	***
Exp6	<--- الخبرة	.805	.768	.043	17.853	***
Emo1	<--- التنظيم العاطفي	.795	1.000			
Emo2	<--- التنظيم العاطفي	.628	.635	.060	10.570	***
Emo3	<--- التنظيم العاطفي	.779	.935	.067	13.855	***
Emo4	<--- التنظيم العاطفي	.835	.973	.064	15.237	***
Emo5	<--- التنظيم العاطفي	.792	.906	.064	14.164	***
Emo6	<--- التنظيم العاطفي	.833	1.063	.070	15.174	***
Med1	<--- الذكريات والتأمل	.871	1.000			
Med2	<--- الذكريات والتأمل	.711	.673	.050	13.414	***
Med3	<--- الذكريات والتأمل	.603	.632	.059	10.635	***
Med4	<--- الذكريات والتأمل	.490	.481	.059	8.216	***
Med5	<--- الذكريات والتأمل	.718	.742	.055	13.604	***
Med6	<--- الذكريات والتأمل	.845	1.005	.056	17.919	***
Ope1	<--- الانفتاح	.821	1.000			
Ope2	<--- الانفتاح	.870	1.238	.072	17.175	***

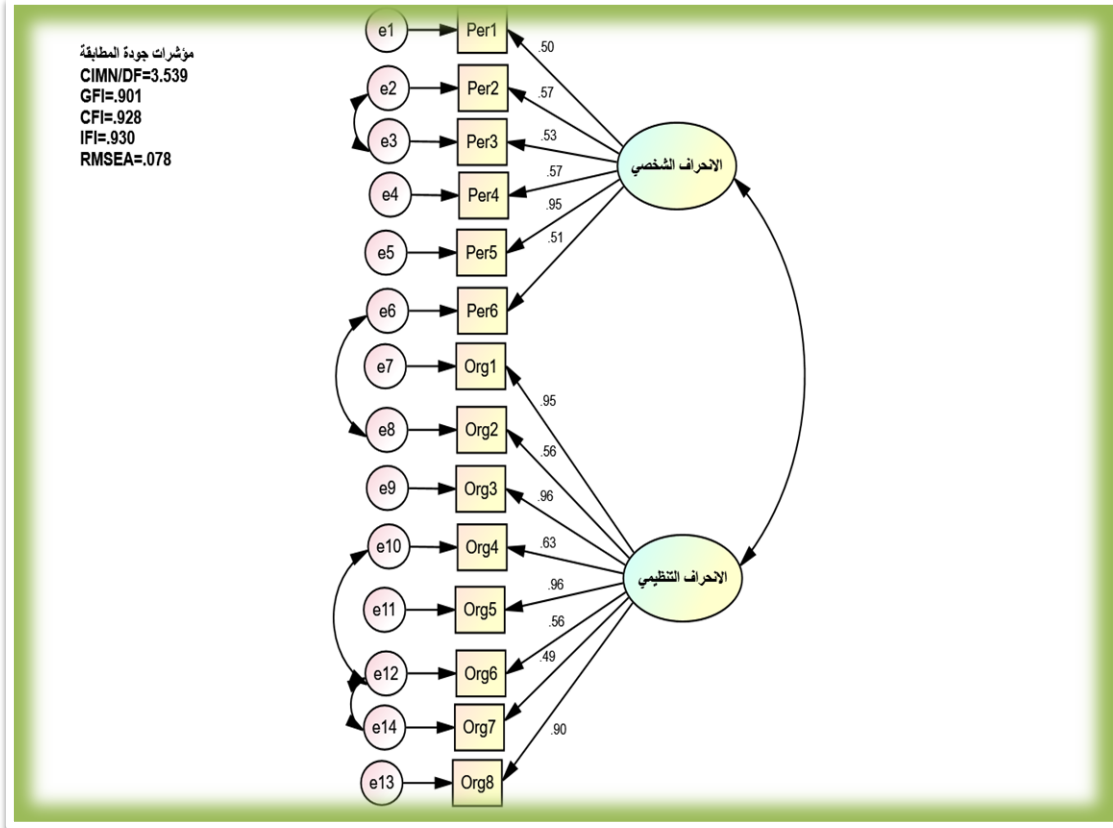
			S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Ope3	<---	الانفتاح	.861	1.207	.071	16.895	***
Ope4	<---	الانفتاح	.899	1.278	.082	15.509	***
Ope5	<---	الانفتاح	.874	1.278	.074	17.310	***
Ope6	<---	الانفتاح	.874	1.319	.076	17.316	***
Hum1	<---	الفكاهة	.863	1.000			
Hum2	<---	الفكاهة	.824	.884	.052	16.963	***
Hum3	<---	الفكاهة	.833	.867	.050	17.250	***
Hum4	<---	الفكاهة	.860	.891	.048	18.382	***
Hum5	<---	الفكاهة	.604	.494	.046	10.669	***
Hum6	<---	الفكاهة	.659	.587	.049	11.996	***
Hum7	<---	الفكاهة	.565	.460	.047	9.781	***

### المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

#### 2. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس سلوكيات العمل العكسية:

ان الفقرة الحالية معنية باختبار الصدق البنائي لمتغير والذي يشتمل على بعدين ابعاد فرعية تشكل بنية المتغير وهي ( الانحراف الشخصي (6 فقرات، الانحراف التنظيمي (8 فقرات) . اذ يتضح من النموذج الهيكلي ( 8 ) ان التشبعات الانحدارية المعيارية ولفقرات المقياس بشكل كامل كانت اعلى من (0.40) وهذا يعطي دعما تجاه قبولها واعتبار ان الـ (14) فقرة تمثل بشكل جيد (سلوكيات العمل العكسية) في بيئة التطبيق، وان هذه الفقرات تعكس متغيرا يقاس ببنية متعددة الابعاد ولا تمثل بعدا واحدا وتم الاستدلال على ذلك عن طريق مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المختبر والتي كانت ضمن المستويات المقبولة مقارنة بمعايير جودة المطابقة في الجدول ( 15 ) وان توزع الفقرات مطابق للنموذج النظري المختبر الذي يحتوي بعدين ابعاد تتوزع عليها التساؤلات (14). والنتيجة النهائية لما ورد اعلاه ان هناك تطابقا جيدا بين

النموذج الذي تم بناءه (النموذج الهيكلي) وبين الاستجابات التي تم تمثيلها بالبيانات لنموذج القياس الذي يعكس ماهية سلوكيات العمل العكسية.



شكل ( 8 )

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس سلوكيات العمل العكسية

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج AMOS.V.23

والجدول ( 15 ) يوضح التفاصيل الخاصة بالشكل من القيم المعيارية والقيم اللامعيارية واخطاء القياس وبيبين ايضا معنوية القيم التي ظهرت في النموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائيا وفقا لمعنويتها البالغة (  $P < .001$  ) وقيمة ( C.R - النسبة الحرجة ).

جدول ( 15 ) قيم نموذج متغير سلوكيات العمل العكسية

		S.R.W Estimate	S.E.	C.R.	P
Per1 <---	الانحراف الشخصي	.498	1.000		
Per2 <---	الانحراف الشخصي	.571	1.203	.175	6.888 ***
Per3 <---	الانحراف الشخصي	.525	1.028	.157	6.538 ***

		S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Per4 <---	الانحراف الشخصي	.566	1.146	.167	6.846	***
Per5 <---	الانحراف الشخصي	.952	1.930	.220	8.768	***
Per6 <---	الانحراف الشخصي	.506	1.105	.173	6.377	***
Org1 <---	الانحراف التنظيمي	.945	1.000			
Org2 <---	الانحراف التنظيمي	.558	.521	.051	10.221	***
Org3 <---	الانحراف التنظيمي	.958	.961	.028	33.924	***
Org4 <---	الانحراف التنظيمي	.631	.800	.065	12.227	***
Org5 <---	الانحراف التنظيمي	.959	.989	.029	34.073	***
Org6 <---	الانحراف التنظيمي	.563	.557	.054	10.333	***
Org7 <---	الانحراف التنظيمي	.486	.456	.053	8.534	***
Org8 <---	الانحراف التنظيمي	.902	.879	.033	26.350	***

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

### 3. اختبار الثبات لأداة القياس

يوضح قياس الثبات للاستبانة الخاصة بالدراسة المستوى الذي يبين اتساقا داخليا جيدا للمقياس، وهذا يشير الى ان الفقرات المكونة للمقياس تمثل بمجموعها الظاهرة المراد قياسها، وعند القيام بتكرار توزيع الاستبانة على ذات العينة عند نقطتين زمنييتين مختلفتين فان هناك احتمالية للوصول الى نفس النتائج، فهو يمثل الدرجة التي يمكن ان تقاس فيها الفروق الفردية بانسجام وتجانس عند الاجابة عن مقياس معين، ويعد المقياس ثابتاً عندما يقيس ما بني من اجله اذ يستهدف قياس ثبات الاستبانة التحقق من الاتساق الداخلي لجميع فقرات الاستبانة والابعاد ككل عند نقاط زمينه مختلفة بحيث تبقى النتائج نفسها او قريبة جدا منها (De Vaus,2002:184) وان القيمة المقبولة لمستوى الثبات هو نسبة (0.70) او اعلى منه (Hair et al.,2019:775) (Tavakol & Dennick , 2011 : 54) وفي حالة تبين ان النسب الخاصة بالثبات كانت ادنى



من المعيار المقبول فهو يوضح ان المقياس يوضح ضعف الاتساق الداخلي ولا يمكن قبوله، ويوضح جدول ( 16 ) اختبار ثبات الاستبانة.

وبعد القيام بالتحليل يتضح أن قيم معامل (كرونباخ الفا ) لمتغيرات الدراسة الرئيسة وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.84-0.94) وتعتبر القيم الناتجة قيما ذات قبول احصائي ومستوى ثبات معتمد ، وبذلك أصبحت أداة الدراسة ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

### جدول ( 16 )

#### نتائج التناسق بين مكونات المقاييس

ت	المتغيرات والأبعاد	معامل كرونباخ الفا
1	الخبرة	0.92
	التنظيم العاطفي	0.90
	الذكريات والتأمل	0.87
	الانفتاح	0.91
	الفكاهة	0.90
	<b>الحكمة التنظيمية</b>	<b>0.94</b>
	الانحراف الشخصي	0.84
	الانحراف التنظيمي	0.91
	سلوكيات العمل العكسية	0.94

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.25)

## المبحث الثاني /وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها

### توطئة ...

يهتم المبحث الحالي باستكشاف مستوى توافر المتغيرات والابعاد عن طريق الاستدلال بقيم نتائج التحليل الوصفي المعتمد على اجابات العاملين المشمولين بالاستبيان للدراسة الحالية التي نموذجها يتعلق بمتغير (**الحكمة التنظيمية**) بأبعاده الخمسة: الخبرة، التنظيم العاطفي، الذكريات والتأمل، الانفتاح، الفكاهاة) والمتغير المعتمد (**سلوك العمل العكسية**) وابعادها الفرعية ( الانحراف الشخصي، الانحراف التنظيمي) من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة لتربية بابل عينة الدراسة ، ويوضحها جدول ( 17 ) تصنيف طول الفئات وفقا للوسط الحسابي وعلى النحو الاتي:

جدول ( 17 )

تصنيف طبيعة توافر المتغيرات والابعاد

ت	طول الفئة	مستوى القبول
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	5-4.21	مرتفع جدا

وسيتناول الاجراء الاحصائي في هذا المبحث عرضا لمستوى تمركز الاستجابات حول وسطها الحسابي الموزون ومن ثم مستوى التشتت في الاجابات عن طريق الانحراف المعياري، ومستوى الاجابة، والاهمية النسبية والترتيبية، استناداً الى برامج التحليل الاحصائي المناسبة .

### اولاً: وصف وتشخيص متغير الحكمة التنظيمية

يتضمن وصف وتشخيص متغير الحكمة التنظيمية وصف وتشخيص فقرات وابعاد هذا المتغير تفصيلاً ومن ثم وصف وتشخيص المتغير اجمالياً، وكالاتي:-

#### 1. وصف وتشخيص بعد الخبرة:

تهتم هذه الفقرة ببيان الخصائص الوصفية لبعد الخبرة الذي يشكل احد ابعاد المتغير (الحكمة التنظيمية) والذي يعبر عنه عن طريق ستة فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين عن طريق جدول ( 18 ) ان الفقرة التي فيها اعلى وسطا حسابيا كانت الفقرة الرابعة والتي محتواها (رأى الكثير من الجوانب السلبية في حياته مثل (عدم الامانة، النفاق) في العمل) اذ كان وسطها

الحسابي يبلغ (4.20) كما ان هذه الفقرة تشنتها كان قليلا بلغ (0.781). مما يشير الى ان العينة منسجمة من حيث قناعتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة مرتفعة جدا وبأهمية نسبية قدرها (84%).

اما اقل وسطا حسابيا كان من نصيب الفقرة الثالثة التي محتواها (تعامل مع العديد من الخلفيات العلمية المختلفة من العاملين خلال حياته الوظيفية) اذ كان (3.64) وهو وسطا بمستوى اجابة مرتفع وقد بلغ انحرافها المعياري (0.908). وهي تشير الى نسبة تشنت قليلة تجاه هذه الفقرة مما يشير الى انسجام قناعات العاملين حول محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (73%).

وقد كان البعد (الخبرة) بشكل عام ذو متوسط حسابي بلغ (4.00) في حين بلغ الانحراف المعياري له (0.775) وهو يشير الى انسجام اجابات عينة حول توافر بعد الخبرة وبمستوى اجابة مرتفع وهذا يعني ان المسؤول يمكنه من تجاوز ما يمر به من احداث تسبب له الالم والارهاق في حياته الوظيفية، وهو يستطيع اتخاذ القرارات الهامة في حياته الوظيفية.

### جدول ( 18 )

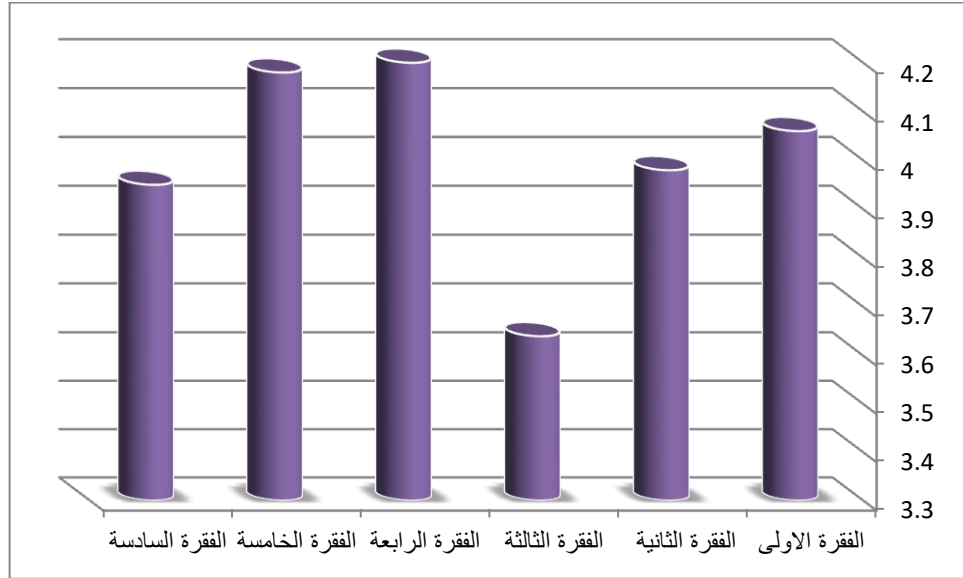
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعدها الخبرة

(n= 250)

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تغلب على العديد من الاحداث المؤلمة والصعبة في حياته الوظيفية	4.06	0.796	0.81	مرتفع	3
2	اتخاذ العديد من القرارات الهامة في حياته الوظيفية	3.98	0.696	0.80	مرتفع	4
3	تعامل مع العديد من الخلفيات العلمية المختلفة من العاملين خلال حياته الوظيفية	3.64	0.908	0.73	مرتفع	6
4	رأى الكثير من الجوانب السلبية في حياته مثل (عدم الامانة، النفاق) في العمل	4.20	0.781	0.84	مرتفع جدا	1
5	استطاع ان يتعايش مع العديد من التحولات الشخصية والمهنية الصعبة في عمله	4.18	0.730	0.84	مرتفع	2
6	سبق وان تعلم دروسا قيمة من الاخرين في حياته الوظيفية	3.95	0.737	0.79	مرتفع	5
	المعدل العام	4.00	0.775	0.80	مرتفع	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

ويوضح شكل ( 9 ) نسبة قناعات العاملين حول بعد الخبرة بالاستناد الى وسطها الحسابي.



شكل ( 9 )

مخطط يوضح مستوى توافر فقرات بعد الخبرة وفقا للمتوسط الحسابي

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Amos.v.23

**2. وصف وتشخيص بعد التنظيم العاطفي:**

تهتم هذه الفقرة ببيان الخصائص الوصفية لبعء التنظيم العاطفي الذي يشكل احد ابعاد المتغير (الحكمة التنظيمية) والذي يعبر عنه عن طريق ست فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين عن طريق جدول ( 19 ) ان الفقرة التي فيها اعلى وسطا حسابيا كانت الفقرة الثانية والتي محتواها (عندما يتخذ قرارات اثناء العمل لا تغلب عليه عواطفه) اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (4.10) كما ان هذه الفقرة تشتمت على قناعات قليلة تبلغ (0.781). مما يشير الى ان العينة منسجمة من حيث قناعاتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة مرتفع وبأهمية نسبية قدرها (82%).

اما اقل وسطا حسابيا كان من نصيب الفقرة السادسة التي محتواها (يمكنه تنظيم عواطفه عندما يتطلب الموقف ذلك) اذ كان (3.82) وهو وسطا بمستوى اجابة مرتفع وقد بلغ انحرافها المعياري (0.778). وهي تشير الى نسبة تشتمت قليلة تجاه هذه الفقرة مما يشير الى انسجام قناعات العاملين حول محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (77%).

وقد كان البعد (التنظيم العاطفي) بشكل عام ذو متوسط حسابي بلغ (3.94) في حين بلغ الانحراف المعياري له (0.811) وهو يشير الى انسجام اجابات عينة حول توافر بعد التنظيم العاطفي وبمستوى اجابة مرتفع وهذا يعني ان المسؤول من الممكن عليه السيطرة على عواطفه عندما يمارس مجال عمله ويتعرض لمواقف معينة.

جدول ( 19 )

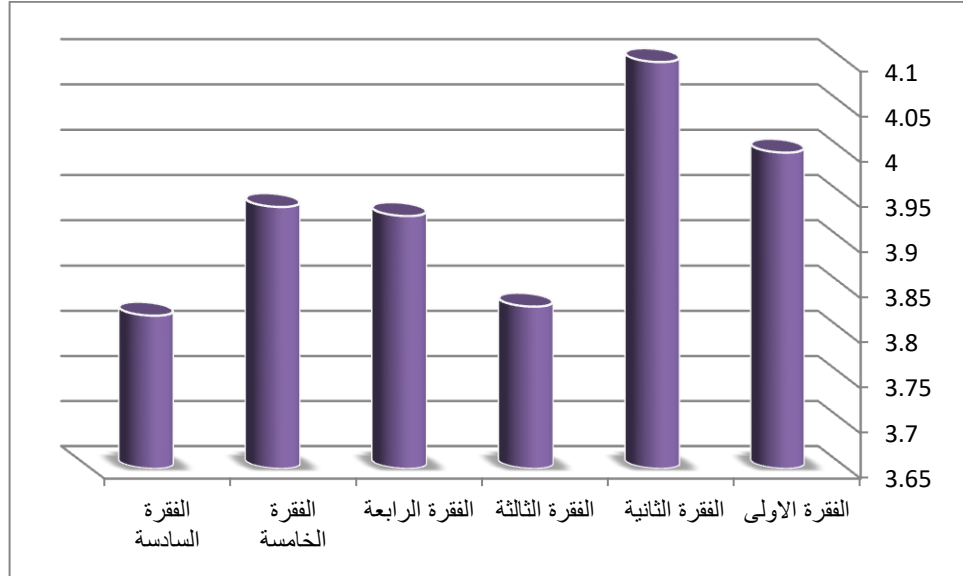
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء التنظيم العاطفي

(n= 250)

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	مسؤولي المباشر في العمل من السهل عليه ان يضبط عواطفه مع اي موقف يواجهه في العمل.	4.00	.880	.80	مرتفع	2
2	عندما يتخذ قرارات اثناء العمل لا تغلب عليه عواطفه.	4.10	.781	.82	مرتفع	1
3	متميز في قراءة مشاعر العاملين والتأثير فيهم .	3.83	.783	.77	مرتفع	5
4	يستطيع التعبير عن مشاعره بحرية دون فقدان السيطرة عليها.	3.93	.768	.79	مرتفع	4
5	يجيد توجيه المشاعر الايجابية في عمله.	3.94	.877	.79	مرتفع	3
6	يمكنه تنظيم عواطفه عندما يتطلب الموقف ذلك.	3.82	.778	.77	مرتفع	6
	المعدل العام	3.94	.811	0.79	مرتفع	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

يوضح شكل ( 10 ) نسبة قناعات العاملين حول بعد التنظيم العاطفي بالاستناد الى وسطها الحسابي.



شكل ( 10 )

مخطط يوضح مستوى توافر فقرات بعد التنظيم العاطفي وفقا للمتوسط الحسابي

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج AMOS.V.23

### 3. وصف وتشخيص بعد الذكريات والتأمل:

تهتم هذه الفقرة ببيان الخصائص الوصفية لبعء الذكريات والتأمل الذي يشكل احد ابعاد المتغير (الحكمة التنظيمية) والذي يعبر عنه عن طريق بست فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين عن طريق جدول ( 20 ) ان الفقرة التي فيها اعلى وسطا حسابيا كانت الفقرة السادسة والتي محتواها (كثيرا ما يجد ان ذكريات الماضي يمكن ان تكون مفيدة في عمل اليوم). اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (3.99) كما ان هذه الفقرة تشتتها كان قليلا بلغ (0.763). مما يشير الى ان العينة منسجمة من حيث قناعاتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة مرتفع وبأهمية نسبية قدرها (80%).

اما اقل وسطا حسابيا كان من نصيب الفقرة الرابعة التي محتواها (يستخلص الدروس والعبر من مراجعة الماضي لإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهه في العمل) اذ كان (2.80) وهو وسطا بمستوى اجابة معتدل وقد بلغ انحرافها المعياري (1.055) وهي تشير الى نسبة تشتت قليلة تجاه هذه الفقرة مما يشير الى انسجام قناعات العاملين حول محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (56%).

وقد كان البعد (الذكريات والتأمل) بشكل عام ذو متوسط حسابي بلغ (3.36) في حين بلغ الانحراف المعياري له (.882). وهو يشير الى انسجام اجابات عينة حول توافر بعد الذكريات والتأمل وبمستوى اجابة معتدل وهذا يعني ان المسؤول في العمل يقوم بالاستفادة مما تحمله الذاكرة بهدف توجيه مجريات العمل اي انه يستفاد من الذكريات بربطها بالحاضر لأحداث فرق في المستقبل.

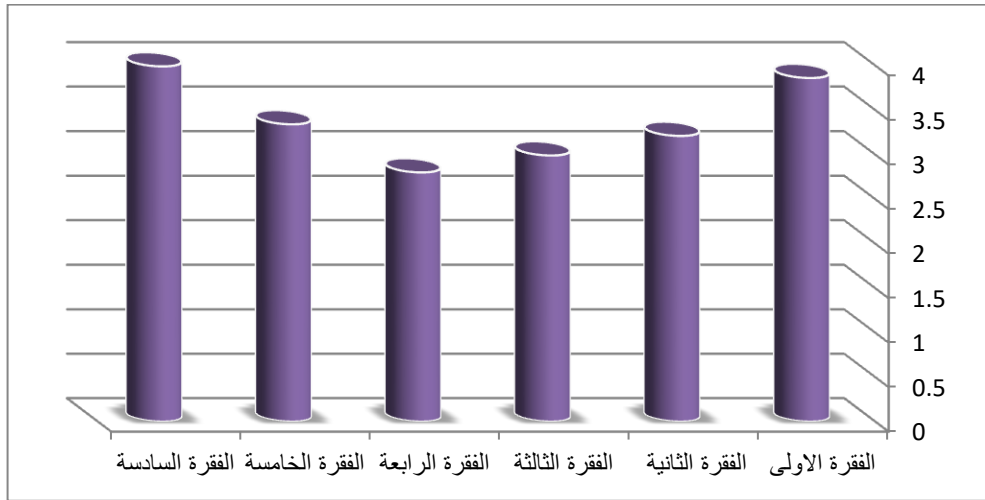
جدول ( 20 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعد الذكريات والتأمل (n= 250)

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	كثيرا ما يتطرق للمواقف والاحداث التي تخص الماضي والحاضر.	3.86	.767	.77	مرتفع	2
2	كثيرا ما يتحدث في ماضيه الشخصي والمهني.	3.21	.738	.64	معتدل	4
3	يمتلك بديهية سريعة في تذكر الاحداث.	2.99	1.011	.60	معتدل	5
4	يستخلص الدروس والعبر من مراجعة الماضي لإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهه في العمل.	2.80	1.055	.56	معتدل	6
5	كثيرا ما يتذكر الاحداث السابقة في عمله لمعرفة كيف تغيرت منذ ذلك الحين.	3.34	.957	.67	معتدل	3
6	كثيرا ما يجد ان ذكريات الماضي يمكن ان تكون مفيدة في عمل اليوم.	3.99	.763	.80	مرتفع	1
	المعدل العام	3.36	.882	0.67	معتدل	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

ويوضح شكل ( 11 ) نسبة قناعات العاملين حول بعد الذكريات والتأمل بالاستناد الى وسطها

الحسابي



#### 4. وصف وتشخيص بعد الانفتاح:

تهتم هذه الفقرة ببيان الخصائص الوصفية لبعء الانفتاح الذي يشكل احد ابعاد المتغير (الحكمة التنظيمية) والذي يعبر عنه عن طريق ست فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين عن طريق جدول ( 21 ) ان الفقرة التي فيها اعلى وسطا حسابيا كانت الفقرة الخامسة والتي محتواها (يجب التعرف على القيم والمعتقدات الدينية و/او الفلسفية للأخرين في العمل) اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (4.35) كما ان هذه الفقرة تشتمت على قليل بلغ (1.084) مما يشير الى ان العينة منسجمة من حيث قناعاتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة مرتفع جدا وباهمية نسبية قدرها (87%).

اما اقل وسطا حسابيا كان من نصيب الفقرة الاولى التي محتواها (يجب قراءة الكتب التي تخلق نوع من التحدي للتفكير بشكل مختلف في قضايا العمل) اذ كان (3.96) وهو وسطا بمستوى اجابة مرتفع وقد بلغ انحرافها المعياري (0.825). وهي تشير الى نسبة تشتمت قليلة تجاه هذه الفقرة مما يشير الى انسجام قناعات العاملين حول محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (79%).

وقد كان البعد (الانفتاح) بشكل عام ذو متوسط حسابي بلغ (4.14) في حين بلغ الانحراف المعياري له (0.950) وهو يشير الى انسجام اجابات عينة حول توافر بعد الانفتاح وبمستوى اجابة مرتفع وهذا يعني ان المسؤول يهتم بمعرفة القيم والمعتقدات للعاملين في مجال العمل فضلا عن اهتمامه بقراءة الكتب المفيدة.



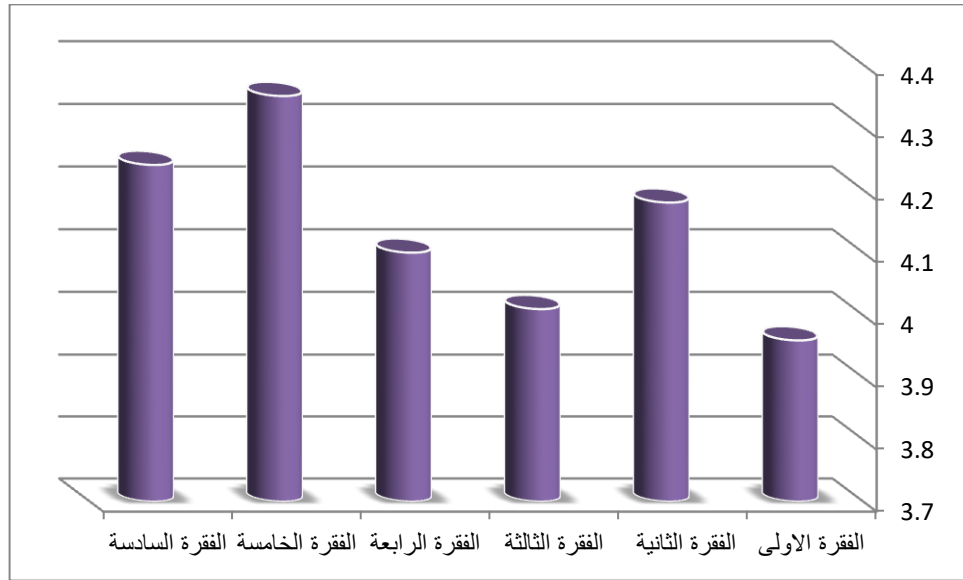
جدول ( 21 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية  
الترتيبية لبعء الانفتاح

(n= 250)

ت	الفقرات مسؤولي المباشر في العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	يجب قراءة الكتب التي تخلق نوع من التحدي للتفكير بشكل مختلف في قضايا العمل.	3.96	.825	.79	مرتفع	6
2	يستمتع بتذوق مجموعة من الاطعمة المختلفة في العمل.	4.18	.875	.84	مرتفع	3
3	كثيرا ما يبحث عن اشياء جديدة لي تجربها.	4.01	.954	.80	مرتفع	5
4	يؤدي دورا مهما وقيما في المجتمع عن طريق اعماله الفنية المميزة.	4.10	.957	.82	مرتفع	4
5	يجب التعرف على القيم والمعتقدات الدينية و/او الفلسفية للأخرين في العمل.	4.35	1.084	.87	مرتفع جدا	1
6	كثيرا ما يتساءل عن الحياة وما بعدها وماذا يتم الاستفادة منها.	4.24	1.007	.85	مرتفع جدا	2
	المعدل العام	4.14	.950	0.83	مرتفع	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

ويوضح شكل ( 12 ) نسبة قناعات العاملين حول بعد الانفتاح بالاستناد الى وسطها الحسابي.



#### 5. وصف وتشخيص بعد الفكاهة:

تهتم هذه الفقرة ببيان الخصائص الوصفية لبعء الفكاهة الذي يشكل احد ابعاد المتغير (الحكمة التنظيمية) والذي يعبر عنه عن طريق سبع فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين عن طريق جدول ( 22 ) ان الفقرة التي فيها اعلى وسطا حسابيا كانت الفقرة الاولى والتي محتواها (يضحك بشكل خفي تجنباً للأحراج الشخصي امام الآخرين). اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (4.35) كما ان هذه الفقرة تشتتت قليلا بلغ (1.095) مما يشير الى ان العينة منسجمة من حيث قناعاتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة مرتفع جدا وبأهمية نسبية قدرها (87%).

اما اقل وسطا حسابيا كان من نصيب الفقرة السابعة التي محتواها (يمكنه ذكر طرائف مضحكة لإراحة الآخرين) اذ كان (3.14) وهو وسطا بمستوى اجابة معتدل وقد بلغ انحرافها المعياري (1.042) وهي تشير الى نسبة تشتتت قليلة تجاه هذه الفقرة مما يشير الى انسجام قناعات العاملين حول محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (63%).

وقد كان البعد (الفكاهة) بشكل عام ذو متوسط حسابي بلغ (3.79) في حين بلغ الانحراف المعياري له (0.997) وهو يشير الى انسجام اجابات عينة حول توافر بعد الفكاهة وبمستوى اجابة مرتفع وهذا يعني ان المسؤول يهتم بمشاعر الآخرين ولا يحب احراجهم.

#### جدول ( 22 )

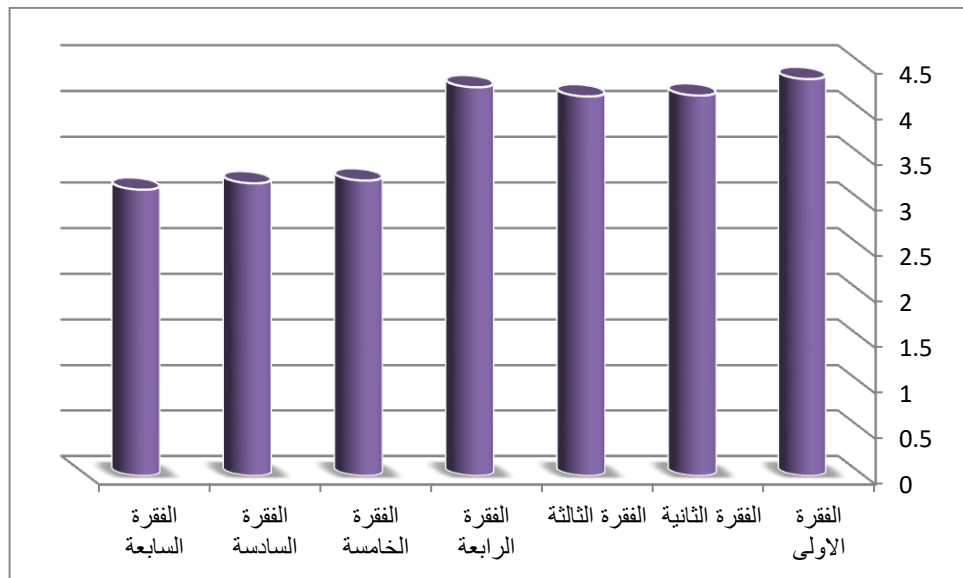
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء الفكاهة

(n= 250)

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	يضحك بشكل خفي تجنباً للأحراج الشخصي امام الآخرين.	4.35	1.095	.87	مرتفع جدا	1
2	يكون مسلي حتى في مواقف العمل الصعبة للغاية.	4.17	.936	.83	مرتفع	3
3	يحاول ان يجد جانبا من روح الدعابة عند التعامل مع الآخرين في العمل.	4.16	.971	.83	مرتفع	4
4	يستطيع ان يثير الضحك بسهولة.	4.26	.905	.85	مرتفع جدا	2
5	يضحك بسهولة عندما يتذكر اخطائه السابقة.	3.24	.997	.65	معتدل	5
6	كثيرا ما يستخدم الفكاهة لتهدئة وإراحة الآخرين في العمل	3.21	1.036	.64	معتدل	6
7	يمكنه ذكر طرائف مضحكة لإراحة الآخرين	3.14	1.042	.63	معتدل	7
المعدل العام		3.79	.997	0.76	مرتفع	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

ويوضح شكل ( 13 ) نسبة قناعات العاملين حول بعد الفكاهة بالاستناد الى وسطها الحسابي.



شكل ( 13 ) مخطط يوضح مستوى توافر فقرات بعد الفكاهة وفقا للمتوسط الحسابي

وعلى مستوى متغير الحكمة التنظيمية فقد تبين ان بعد الانفتاح كان البعد الاكثر اتفاقا حوله من قبل العاملين عينة الدراسة فقد بلغ وسطه الحسابي اعلى نسبة اذ بلغ (4.14) وان مقدار الانحراف المعياري كان ضمن حدود (0.950). وهو يشير الى انسجام جيد لقناعات العاملين تجاه هذا البعد وقد بلغ مستوى الاجابة ضمن مرتبة مرتفع وبهذا فقد احتل المرتبة الاولى بُعد الانفتاح ثم يليه بالتسلسل حسب الوسط الحسابي بعد الخبرة اذ بلغ وسطه الحسابي (4.00) وبمقدار تشتت (انحراف معياري) (0.775). وهو يوضح ان التشتت في الاجابات كان مرتفع مما يعكس في بيان ان هناك انسجام بآراء عينة الدراسة حول توافر بعد الخبرة في بيئة التطبيق وبمستوى اجابة كانت مرتفع، ثم احتل المرتبة الثالثة بعد التنظيم العاطفي الذي حقق وسطا حسابيا بلغ (3.94) وبانحراف معياري ضمن حدود (0.811). مما يشير الى وجود اتفاق بشكل عام جيد حول توافر هذا البعد ضمن حيز بيئة التطبيق وضمن فترة الاختبار وبمستوى اجابة مرتفع ، واحتل المرتبة الرابعة بعد الفكاهة اذ بلغ المتوسط الحسابي له (3.79) وبانحراف معياري (0.997) وضمن مستوى اجابة مرتفع، ثم جاء بالمرتبة الخامسة بعد الذكريات والتأمل بوسط حسابي بلغ (3.36) ومستوى انحراف معياري (0.882). وبمستوى اجابة معتدل.

واجمالا فقد حقق متغير الحكمة التنظيمية وسطا حسابيا بلغ (3.85) والذي يمثل معدل متوسطات ابعاد المتغير وقد كان انحراف الاجابات المعيارية للعينة عن متغير الحكمة التنظيمية بمستوى (0.883). وضمن مستوى اتفاق مرتفع حول المتغير وهذا يبين ان هناك توافر جيد لمتغير الحكمة التنظيمية وفقا للعاملين في تربية بابل عينة الدراسة. ويعرض جدول ( 23 ) بيان للوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومستوى الاجابة وترتيب الابعاد فضلا عن شكل ( 14 ) الذي يوضح مستوى توافر تلك الابعاد بيانيا.

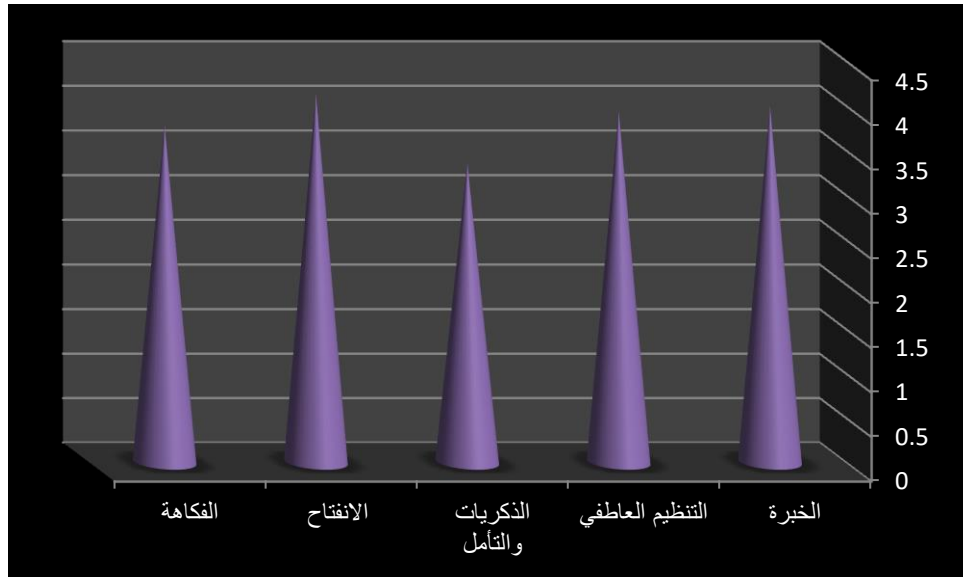
جدول ( 23 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسية لمتغير الحكمة التنظيمية (n=250)

ت	البعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	الخبرة	4.00	.775	0.80	مرتفع	الثاني

2	التنظيم العاطفي	3.94	.811	0.79	مرتفع	الثالث
3	الذكريات والتأمل	3.36	.882	0.67	معتدل	الخامس
4	الانفتاح	4.14	.950	0.83	مرتفع	الاول
5	الفكاهة	3.79	.997	0.76	مرتفع	الرابع
	المعدل العام لمتغير الحكمة التنظيمية	3.85	.883	0.77	مرتفع	-

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25



شكل ( 14 )

مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير الحكمة التنظيمية حسب المتوسط الحسابي

ثانياً. وصف وتشخيص متغير سلوك العمل العكسية

يتضمن وصف وتشخيص متغير سلوك العمل العكسية وصف وتشخيص فقرات وابعاد هذا المتغير تفصيلاً ومن ثم وصف وتشخيص المتغير اجمالياً ، وكالاتي:-

1. وصف وتشخيص بعد الانحراف الشخصي:

تهتم هذه الفقرة ببيان الخصائص الوصفية لبعد الانحراف الشخصي الذي يشكل احد ابعاد المتغير (سلوك العمل العكسية) والذي يعبر عنه عن طريق ست فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين عن طريق جدول ( 24 ) ان الفقرة التي فيها اعلى وسطا حسابيا كانت الفقرة الاولى والتي محتواها (سخرت من شخص ما في العمل اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (1.25) كما ان هذه الفقرة تشنتها كان قليلا بلغ (0.831). مما يشير الى ان العينة منسجمة من حيث قناعتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة منخفض جدا وباهمية نسبية قدرها (25%).

اما اقل وسطا حسابيا كان من نصيب الفقرة الرابعة التي محتواها (قمت بسب و شتم شخصا ما في العمل) اذ كان (1.01) وهو وسطا بمستوى اجابة منخفض جدا وقد بلغ انحرافها المعياري (0.752) وهي تشير الى نسبة تشنت قليلة تجاه هذه الفقرة مما يشير الى انسجام قناعات العاملين حول محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (20%).

وقد كان البعد (الانحراف الشخصي) بشكل عام ذو متوسط حسابي بلغ (1.15) في حين بلغ الانحراف المعياري له (0.759) وهو يشير الى انسجام اجابات عينة حول توافر بعد الانحراف الشخصي وبمستوى اجابة منخفض جدا وهذا يعني ان السخرية من الاخرين مستواها منخفض جدا في بيئة العمل.

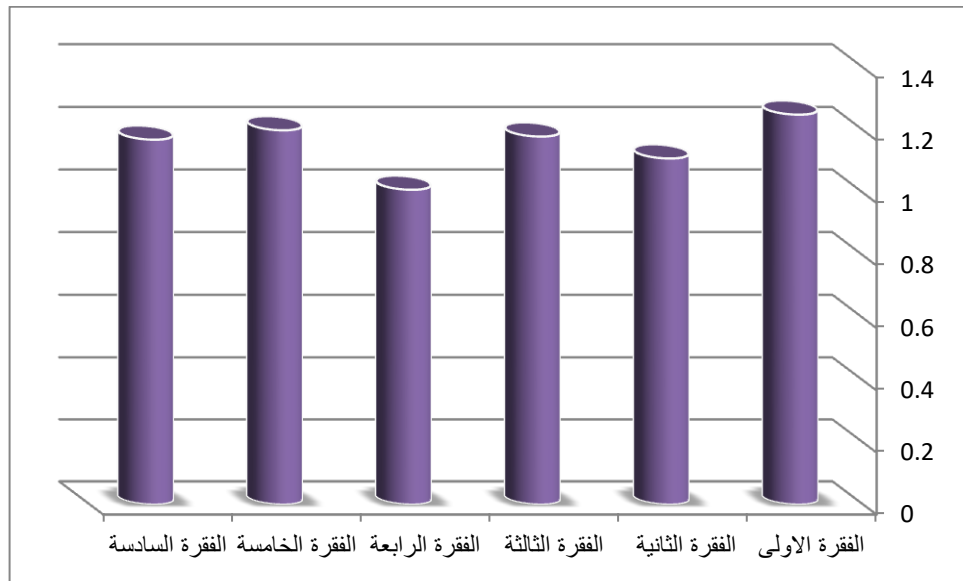
جدول ( 24 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لمتغير الانحراف الشخصي (n=250)

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	سخرت من شخص ما في العمل.	1.25	.831	.25	منخفض جدا	1
2	قلت وفعلت شيئا مؤلما لشخص ما في العمل.	1.11	.741	.22	منخفض جدا	5
3	قمت بأثارة مواضيع عرقية او دينيه او عنصرية في العمل.	1.18	.735	.24	منخفض جدا	3
4	قمت بسب و شتم شخصا ما في العمل .	1.01	.752	.20	منخفض جدا	6

5	عملت مقلب (مزاح) مؤذي مع شخص ما في العمل.	1.20	.624	.24	منخفض جدا	2
6	قمت علنا بأحراج شخصا ما في العمل.	1.17	.874	.23	منخفض جدا	4
المعدل العام		1.15	.759	.23	منخفض جدا	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.23

ويوضح شكل ( 15 ) نسبة قناعات العاملين حول بعد الانحراف الشخصي بالاستناد الى وسطها الحسابي.



شكل ( 15 )

مخطط يوضح مستوى توافر فقرات بعد الانحراف الشخصي وفقا للمتوسط الحسابي

## 2. وصف وتشخيص بعد الانحراف التنظيمي:

تهتم هذه الفقرة ببيان الخصائص الوصفية لبعء الانحراف التنظيمي الذي يشكل احد ابعاد المتغير (سلوك العمل العكسية) والذي يعبر عنه عن طريق ثمان فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ

يتبين عن طريق جدول ( 25 ) ان الفقرة التي فيها اعلى وسطا حسابيا كانت الفقرة الخامسة والتي محتواها (اتي الى العمل متأخرا دون إذن). اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (1.42) كما ان هذه الفقرة تشنتها كان قليلا بلغ (0.863). مما يشير الى ان العينة منسجمة من حيث قناعتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة منخفض وبأهمية نسبية قدرها (48%).

اما اقل وسطا حسابيا كان من نصيب الفقرة الاولى التي محتواها (اخذت ممتلكات من العمل بدون إذن) اذ كان (1.04) وهو وسطا بمستوى اجابة منخفض جدا وقد بلغ انحرافها المعياري (0.862) وهي تشير الى نسبة تشنت قليلة تجاه هذه الفقرة مما يشير الى انسجام قناعات العاملين حول محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (21%).

وقد كان البعد (الانحراف التنظيمي) بشكل عام ذو متوسط حسابي بلغ (1.18) في حين بلغ الانحراف المعياري له (0.934). وهو يشير الى انسجام اجابات عينة حول توافر بعد الانحراف التنظيمي وبمستوى اجابة منخفض جدا وهذا يعني ان التأخر عن الوصول للعمل لا يعد ظاهرة في بيئة العمل فضلا عن باقي السلبيات الاخرى

#### جدول ( 25 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لمتغير الانحراف التنظيمي (n=250)

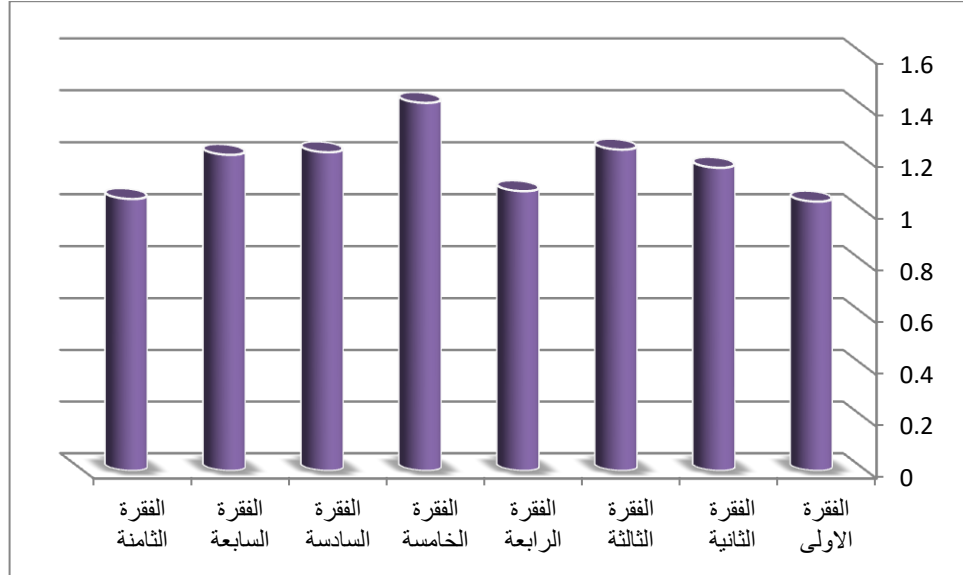
ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	اخذت ممتلكات من العمل بدون إذن.	1.04	.862	.21	منخفض جدا	8
2	اقضي الكثير من الوقت بالجلوس او اللعب بالهاتف بدلا من العمل.	1.17	.803	.23	منخفض جدا	5
3	اقوم بتزوير وصولات للحصول على اموال اكثر مما انفقته على العمل .	1.24	.776	.25	منخفض جدا	2
4	اخذت استراحة أطول مما هو مقبول في مكان العمل.	1.08	.821	.22	منخفض جدا	6



5	اتي الى العمل متأخرا دون اذن .	1.42	.863	.28	منخفض جدا	1
6	اقوم بإهمال تعليمات رئيسي المباشر في العمل.	1.23	.676	.25	منخفض جدا	3
7	اتعمد العمل بشكل بطيء.	1.22	.865	.24	منخفض جدا	4
8	ابذل القليل من الجهد عندما اقوم بالعمل.	1.05	.877	.21	منخفض جدا	7
المعدل العام		1.18	.934	.23	منخفض جدا	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

ويوضح شكل ( 16 ) نسبة قناعات العاملين حول بعد الانحراف التنظيمي بالاستناد الى وسطها الحسابي.



شكل ( 16 )

مخطط يوضح مستوى توافر فقرات بعد الانحراف التنظيمي وفقا للمتوسط الحسابي

وعلى مستوى متغير سلوك العمل العكسية فقد تبين ان بعد الانحراف التنظيمي كان البعد الاكثر اتفقا حوله من قبل العاملين عينة الدراسة فقد بلغ وسطه الحسابي اعلى نسبة اذ بلغ (1.18) وان مقدار الانحراف المعياري كان ضمن حدود (.934) وهو يشير الى انسجام جيد لقناعات

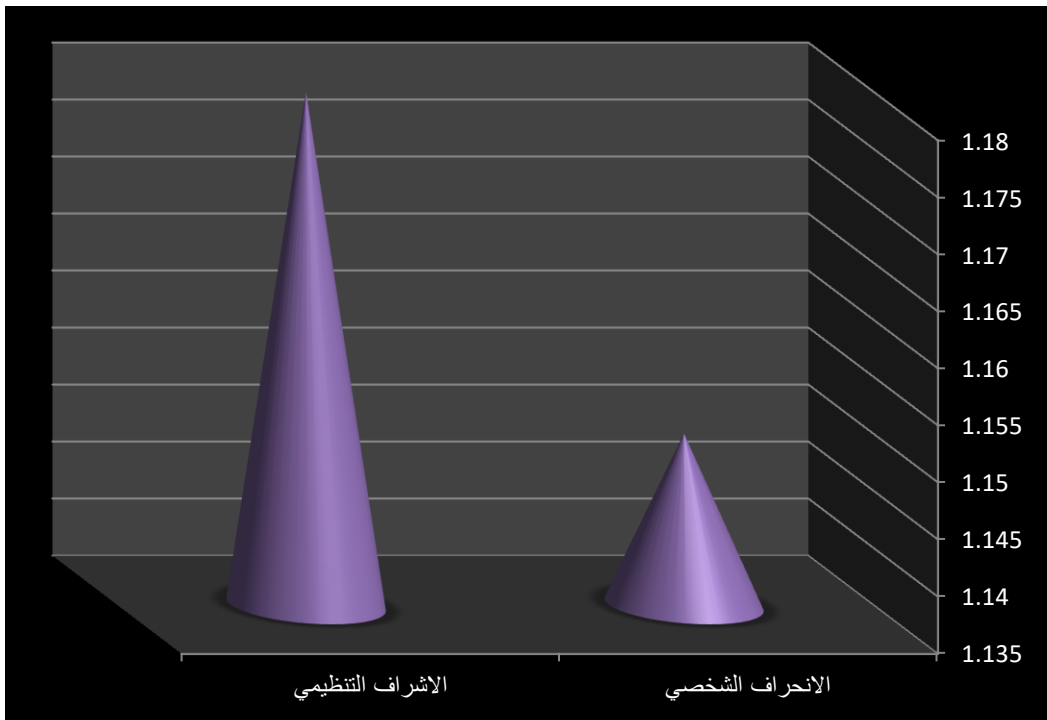
العاملين تجاه هذا البعد وقد بلغ مستوى الاجابة ضمن مرتبة **منخفض جدا** وبهذا فقد احتل المرتبة الاولى بعد **الانحراف التنظيمي** ثم يليه بالتسلسل حسب الوسط الحسابي بعد **الانحراف الشخصي** اذ بلغ وسطه الحسابي (1.15) وبمقدار تشتت (انحراف معياري) (0.759) وهو يوضح ان التشتت في الاجابات كان منخفض جدا مما ينعكس في بيان ان هناك انسجام بآراء عينة الدراسة حول توافر بعد الانحراف الشخصي في بيئة التطبيق وبمستوى اجابة كانت منخفضة جدا، واجمالا فقد حقق متغير سلوك العمل العكسية وسطا حسابيا بلغ (1.16) والذي يمثل معدل متوسطات ابعاد المتغير وقد كان انحراف الاجابات المعيارية للعينة عن متغير سلوك العمل العكسية بمستوى (0.846). وضمن مستوى اتفاق منخفض حول المتغير وهذا يبين ان هناك توافر جيد لمتغير **سلوك العمل العكسية** وفقا لرأي العاملين في مديرية تربية بابل عينة الدراسة. ويعرض جدول ( 26 ) بيان للوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومستوى الاجابة وترتيب الابعاد فضلا عن شكل ( 17 ) الذي يوضح مستوى توافر تلك الابعاد بيانيا.

جدول ( 26 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للابعاد الرئيسية لمتغير سلوكيات العمل العكسية (n=250)

ت	البعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	الانحراف الشخصي	1.15	0.759	0.23	منخفض جدا	الثاني
2	الانحراف التنظيمي	1.18	0.934	0.23	منخفض جدا	الاول
	المعدل العام لمتغير سلوك العمل العكسية	1.16	0.846	0.43	منخفض جدا	-

المصدر: مخرجات برنامج Sps V.25

ويوضح شكل ( 17 ) نسبة قناعات العاملين حول متغير سلوك العمل العكسية بالاستناد الى وسطها الحسابي.



شكل ( 17 ) مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير سلوك العمل العكسية حسب المتوسط الحسابي

### المبحث الثالث/اختبار فرضيات الدراسة

#### توطئة ...

يتناول المبحث الحالي محورا يشكل النتيجة النهائية التي يسعى لها الباحث من مجمل توجهاته البحثية وهو التحقق من فرضيات دراسته وطبيعة ما العلاقات بينها على مستوى علاقات الارتباط او مستوى التحقق من التأثير بيم المتغيرات والتوصل الى قناعة بانسجام النتائج تلك مع النموذج الفرضي المقترح في الجانب النظري وهل تدعمه ام تختلف معه، وتركز الدراسة الحالية عن طريق نموذجها المراد اختباره على متغيرين اساسية هي متغير الخبرة متغيرا مؤثرا ومتغير سلوك العمل العكسية متغيرا مستجيبا (معتمدا) وان التحقق من طبيعة العلاقات والتأثير بينهما يستلزم الامر اجراء نوعين من الاختبارات يتعلق الاول بالتحقق من مستوى الارتباط وطبيعته ثم التحقق من حجم التأثير واتجاهه على مستوى عينة الدراسة وكما يأتي :

#### اولاً / اختبار فرضيات الارتباط :

تختص الفقرة الحالية بالتحقق من طبيعة ومستوى ارتباط المتغير المستقل (الحكمة التنظيمية) والمتغير المعتمد(سلوك العمل العكسية) وللوصول لتلك العلاقات امام الباحث استخدام معامل ارتباط بيرسون (لان البيانات تتوزع بشكل طبيعي) وسيتم تقييم المستوى الخاص بالارتباط عن طريق الجدول ( 27 ) الذي يبين رأي ( Saunders, 2009:459 ) حول تصنيف القبول لعلاقة الارتباط بين ، ولغرض بيان قبول القيم الناتجة عن مصفوفة الارتباط من عدمه يستلزم الامر النظر في نسبة المعنوية الخاصة بالقيم والتي يمكن الاستدلال عليها عن طريق قيمة (Sig.) وكذلك النظر لـ (\*\*\*) والتي تبين ان البرنامج قد قارن بين t الجدولية و t المحسوبة واعطى القبول للنتيجة بمستوى معنوية (1%) اما اذا ظهر اعلى القيمة (\*) فهذا يعني قبول النتيجة بمستوى (5%)، كما يضمن جدول الارتباط بيانا لحجم العينة (n) وفيما يلي بيان لإجراءات الاختبار للفرضيات

#### الجدول ( 27 ) مستوى تصنيف قوة الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	0

±1	علاقة ارتباط تامة موجبة او طردية	2
± (0 -0.30)	علاقة ارتباط ضعيفة ايجابية او طردية	3
± (0.31-0.70)	علاقة ارتباط قوية ايجابية او طردية	4
± (0.71-0.99)	علاقة ارتباط قوية جدا ايجابية او طردية	5

#### اولا. اختبار فرضية الارتباط الرئيسة:

تقوم الدراسة الحالية على فرضية ارتباط رئيسة هي (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الحكمة التنظيمية ومتغير سلوك العمل العكسية) ولمعرفة تحقق العلاقة العكسية ام لا يستلزم الامر الرجوع الى مصفوفة الارتباط والتي تبين ان القيمة الخاصة بارتباط المتغير المستقل بالمتغير المعتمد كانت ( $-.34^{**}$ ) وهي قيمة سالبة توضح ان العلاقة بين المتغيرين عكسية وليست طردية فكلما توافرت الحكمة التنظيمية كلما ادى ذلك الى انخفاض في نسبة ظهور سلوكيات العمل العكسية، وتعد هذه القيمة مقبولة ضمن النطاق الاحصائي عن طريق الاستدلال بقيمة معنويتها التي تبين انها عند (0.01) وهي تعني ايضا ان قيمة الارتباط مقبولة عند مستوى ثقة يصل الى (0.99)، فضلا عن ظهور علامة النجمتين فوق القيمة ما يبين ان  $t$  المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية وهي ضمن مستوى ثقة اي انها قُبلت بحدود معنوية كما اتجه هذه العلاقة هو اتجاه عكسي اشارت له الإشارة السالبة للقيمة والتي تعني ان هناك تلازم عكسي بين توافر متغير الحكمة التنظيمية وانخفاض سلوك العمل العكسية ضمن حدود قناعات العاملين في المديرية العامة لتربية بابل عينة الدراسة الحالية. وان هذه النتيجة تبين وجود دعم لقبول وتحقق فرضية الارتباط الرئيسة بين متغير الحكمة التنظيمية ومتغير سلوك العمل العكسية.

جدول ( 28 )

مصفوفة معاملات الارتباط بين الحكمة التنظيمية وسلوك العمل العكسية

		Correlations						
		الخبرة	التنظيم العاطفي	الذكريات والتأمل	الانفتاح	الفكاهة	الحكمة التنظيمية	سلوك العمل العكسية
الخبرة	Pearson Correlation	1	.925**	.291**	.391**	.405**	.873**	-.263**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	250	250	250	250	250	250	250
التنظيم العاطفي	Pearson Correlation	.925**	1	.295**	.379**	.430**	.879**	-.218**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.001
	N	250	250	250	250	250	250	250
الذكريات والتأمل	Pearson Correlation	.291**	.295**	1	.643**	.171**	.571**	-.297**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.007	.000	.000
	N	250	250	250	250	250	250	250
الانفتاح	Pearson Correlation	.391**	.379**	.643**	1	.089	.616**	-.287**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.160	.000	.000
	N	250	250	250	250	250	250	250
الفكاهة	Pearson Correlation	.405**	.430**	.171**	.089	1	.639**	-.217**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.007	.160		.000	.001

	N	250	250	250	250	250	250	250
الحكمة التنظيمية	Pearson Correlation	.873**	.879**	.571**	.616**	.639**	1	-.341**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	250	250	250	250	250	250	250
سلوك العمل العكسية	Pearson Correlation	-.263**	-.218**	-.297**	-.287**	-.217**	-.341**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.001	.000	
	N	250	250	250	250	250	250	250
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								

المصدر: نتائج برنامج Spss V.25

### 1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

تتضمن الدراسة الحالية فرضيات ارتباط فرعية منها (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الخبرة ومتغير سلوكيات العمل العكسية) ولمعرفة تحقق العلاقة العكسية ام لا يستلزم الامر الرجوع الى مصفوفة الارتباط والتي تبين ان القيمة الخاصة بارتباط البعد المستقل بالمتغير المعتمد كانت ( $-.26^{**}$ ) وهي قيمة سالبة توضح ان العلاقة بين المتغيرين عكسية وليست طردية فكلما توافرت الخبرة كلما ادى ذلك الى انخفاض في نسبة ظهور سلوكيات العمل العكسية، وتعد هذه القيمة مقبولة ضمن النطاق الاحصائي عن طريق الاستدلال بقيمة معنويتها التي تبين انها عند (0.01) وهي تعني ايضا ان قيمة الارتباط مقبولة عند مستوى ثقة يصل الى (0.99)، فضلا عن ظهور علامة النجمتين فوق القيمة ما يبين ان t المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية وهي ضمن مستوى ثقة اي انها قُبلت بحدود معنوية كما اتجه هذه العلاقة هو اتجاه عكسي اشارت له الإشارة السالبة للقيمة والتي تعني ان هناك تلازم عكسي بين توافر بعد الخبرة وانخفاض سلوك العمل العكسية ضمن حدود قناعات العاملين في المديرية العامة لتربية بابل عينة الدراسة الحالية. وان هذه النتيجة تبين وجود دعم لقبول وتحقيق فرضية الارتباط الرئيسية بين متغير الخبرة ومتغير سلوك العمل العكسية وضمن مستوى علاقة ارتباط ضعيفة.

### 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تتضمن الدراسة الحالية فرضيات ارتباط فرعية منها (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين التنظيم العاطفي ومتغير سلوك العمل العكسية) ولمعرفة تحقق العلاقة العكسية ام لا يستلزم الامر الرجوع الى مصفوفة الارتباط والتي تبين ان القيمة الخاصة بارتباط البعد المستقل بالمتغير المعتمد كانت ( $0.22^{**}$ -) وهي قيمة سالبة توضح ان العلاقة بين المتغيرين عكسية وليست طردية فكلما توافرت التنظيم العاطفي كلما ادى ذلك الى انخفاض في نسبة ظهور سلوكيات العمل العكسية، وتعد هذه القيمة مقبولة ضمن النطاق الاحصائي عن طريق الاستدلال بقيمة معنويتها التي تبين انها عند (0.01) وهي تعني ايضا ان قيمة الارتباط مقبولة عند مستوى ثقة يصل الى (0.99)، فضلا عن ظهور علامة النجمتين فوق القيمة ما يبين ان  $t$  المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية وهي ضمن مستوى ثقة اي انها قُبلت بحدود معنوية كما اتجه هذه العلاقة هو اتجاه عكسي اشارت له الإشارة السالبة للقيمة والتي تعني ان هناك تلازم عكسي بين توافر بعد التنظيم العاطفي وانخفاض سلوك العمل العكسية ضمن حدود قناعات العاملين في المديرية العامة لتربية بابل عينة الدراسة الحالية. وان هذه النتيجة تبين وجود دعم لقبول وتحقق فرضية الارتباط الرئيسية بين متغير التنظيم العاطفي ومتغير سلوك العمل العكسية وضمن مستوى علاقة ارتباط ضعيفة.

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تتضمن الدراسة الحالية فرضيات ارتباط فرعية منها (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الذكريات والتأمل ومتغير سلوك العمل العكسية) ولمعرفة تحقق العلاقة العكسية ام لا يستلزم الامر الرجوع الى مصفوفة الارتباط والتي تبين ان القيمة الخاصة بارتباط البعد المستقل بالمتغير المعتمد كانت ( $0.30^{**}$ -) وهي قيمة سالبة توضح ان العلاقة بين المتغيرين عكسية وليست طردية فكلما توافرت الذكريات والتأمل كلما ادى ذلك الى انخفاض في نسبة ظهور سلوكيات العمل العكسية، وتعد هذه القيمة مقبولة ضمن النطاق الاحصائي عن طريق الاستدلال بقيمة معنويتها التي تبين انها عند (0.01) وهي تعني ايضا ان قيمة الارتباط مقبولة عند مستوى ثقة يصل الى (0.99)، فضلا عن ظهور علامة النجمتين فوق القيمة ما يبين ان  $t$  المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية وهي ضمن مستوى ثقة اي انها قُبلت بحدود معنوية كما اتجه هذه العلاقة هو اتجاه عكسي اشارت له الإشارة السالبة للقيمة والتي تعني ان هناك تلازم عكسي بين توافر بعد الذكريات والتأمل وانخفاض سلوك العمل العكسية ضمن حدود قناعات



العاملين في المديرية العامة لتربية بابل عينة الدراسة الحالية. وان هذه النتيجة تبين وجود دعم لقبول وتحقق فرضية الارتباط الرئيسة بين متغير الذكريات والتأمل ومتغير سلوك العمل العكسية وضمن مستوى علاقة ارتباط ضعيفة.

#### 4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تتضمن الدراسة الحالية فرضيات ارتباط فرعية منها (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الانفتاح ومتغير سلوك العمل العكسية) ولمعرفة تحقق العلاقة العكسية ام لا يستلزم الامر الرجوع الى مصفوفة الارتباط والتي تبين ان القيمة الخاصة بارتباط البعد المستقل بالمتغير المعتمد كانت ( $-.29^{**}$ ) وهي قيمة سالبة توضح ان العلاقة بين المتغيرين عكسية وليست طردية فكلما توافرت الانفتاح كلما ادى ذلك الى انخفاض في نسبة ظهور سلوكيات العمل العكسية، وتعد هذه القيمة مقبولة ضمن النطاق الاحصائي عن طريق الاستدلال بقيمة معنويتها التي تبين انها عند (0.01) وهي تعني ايضا ان قيمة الارتباط مقبولة عند مستوى ثقة يصل الى (0.99)، فضلا عن ظهور علامة النجمتين فوق القيمة ما يبين ان  $t$  المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية وهي ضمن مستوى ثقة اي انها قُبلت بحدود معنوية كما اتجه هذه العلاقة هو اتجاه عكسي اشارت له الإشارة السالبة للقيمة والتي تعني ان هناك تلازم عكسي بين توافر بعد الانفتاح وانخفاض سلوك العمل العكسية ضمن حدود قناعات العاملين في المديرية العامة لتربية بابل عينة الدراسة الحالية. وان هذه النتيجة تبين وجود دعم لقبول وتحقق فرضية الارتباط الرئيسة بين متغير الانفتاح ومتغير سلوك العمل العكسية وضمن مستوى علاقة ارتباط ضعيفة.

#### 5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تتضمن الدراسة الحالية فرضيات ارتباط فرعية منها (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الفكاهاة ومتغير سلوك العمل العكسية) ولمعرفة تحقق العلاقة العكسية ام لا يستلزم الامر الرجوع الى مصفوفة الارتباط والتي تبين ان القيمة الخاصة بارتباط البعد المستقل بالمتغير المعتمد كانت ( $-.22^{**}$ ) وهي قيمة سالبة توضح ان العلاقة بين المتغيرين عكسية وليست طردية فكلما توافرت الفكاهاة كلما ادى ذلك الى انخفاض في نسبة ظهور سلوكيات العمل العكسية، وتعد هذه القيمة مقبولة ضمن النطاق الاحصائي عن طريق الاستدلال بقيمة معنويتها التي تبين انها عند (0.01) وهي تعني ايضا ان قيمة الارتباط مقبولة عند مستوى ثقة يصل الى (0.99)، فضلا عن ظهور علامة النجمتين فوق القيمة ما يبين ان  $t$  المحسوبة اعلى

من قيمتها الجدولية وهي ضمن مستوى ثقة اي انها قُبلت بحدود معنوية كما اتجاه هذه العلاقة هو اتجاه عكسي اشارت له الإشارة السالبة للقيمة والتي تعني ان هناك تلازم عكسي بين توافر بعد الفكاها وانخفاض سلوك العمل العكسية ضمن حدود قناعات العاملين في المديرية العامة لتربية بابل عينة الدراسة الحالية. وان هذه النتيجة تبين وجود دعم لقبول وتحقيق فرضية الارتباط الرئيسة بين متغير الفكاها ومتغير سلوك العمل العكسية وضمن مستوى علاقة ارتباط ضعيفة.

### ثانياً / اختبار فرضيات التأثير

سيتم اختبار فرضيات التأثير الرئيسة والفرعية اعتماداً على اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) اذ اصبحت تقنيات نمذجة المعادلة الهيكلية من اهم الادوات التي يمكنها الوصول إلى سلسلة من الارتباطات المترابطة بين المتغيرات المستقلة والتابعة بطريقة قابلة للقياس، وإن (SEM) تقنية إحصائية شاملة تدرس فرضيات العلاقات بين المتغيرات الملاحظة والكامنة ، بالإضافة إلى ذلك تجدر الإشارة إلى أن تقنية SEM أكثر قيمة بكثير من تحليلات الانحدار المتعدد ، لا سيما في حالة المتغيرات المقاسة ، وبذلك فإن SEM اسلوب فعال للغاية من حيث تمثيل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والمستقلة للمتغيرات الكامنة على العوامل المقاسة في النموذج الافتراضي وبذلك يمكن تحديد مستوى التأثير المباشر بين المتغيرات عن طريقها ، وكما يأتي :

### ثانياً. الفرضية الرئيسة الثانية:

تهتم هذه الفرضية باختبار مدى تأثير المتغير المستقل الحكمة التنظيمية في المتغير المعتمد سلوك العمل العكسية والتي تنص على :

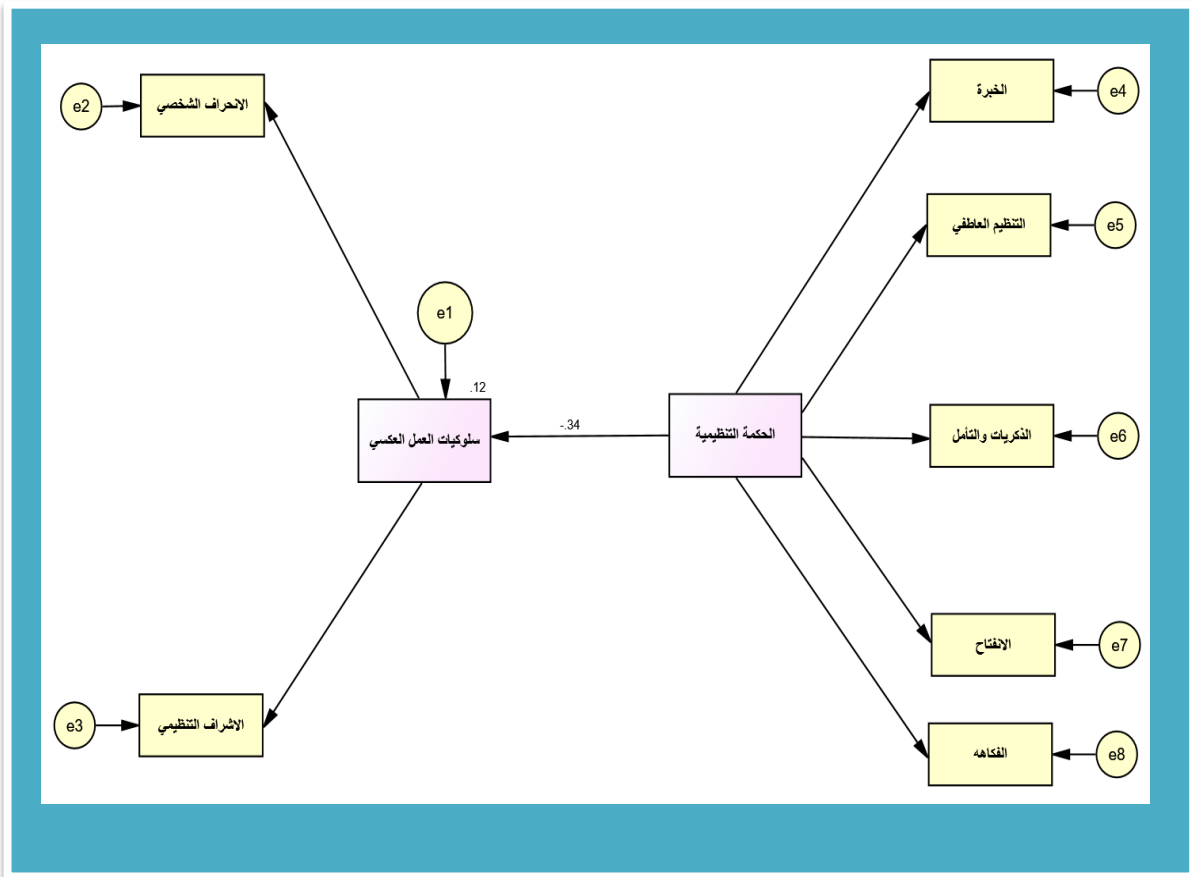
**(توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين متغير الحكمة التنظيمية ومتغير سلوك العمل العكسية)**

عن طريق ملاحظة الشكل ( 18 ) يتبين وجود تأثير سلبي ذو دلالة معنوية لمتغير الحكمة التنظيمية في مستوى سلوك العمل العكسية، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (-0.34) وهذا يعني ان متغير الحكمة التنظيمية يؤثر عكسيا في متغير سلوك العمل العكسية بنسبة (34%) على مستوى العاملين في المديرية العامة لتربية بابل عينة الدراسة وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من الحكمة التنظيمية للعاملين في المديرية العامة لتربية بابل

عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير عكسي في سلوك العمل العكسية بنسبة (34%) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول ( 29 ) البالغة (-5.730) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value=0.01) كما في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل ( 18 ) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.12) وهذا يعني بأن متغير الحكمة التنظيمية يفسر بنسبة قليلة التغيرات التي تحدث في سلوك العمل العكسية وما تبقى من التغيرات تفسره متغيرات اخرى غير خاضعة للدراسة والتحليل ضمن مجال الدراسة الحالية.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بوجود تأثير سلبي بين الحكمة التنظيمية ومتغير سلوك العمل العكسية وضمن مستوى تأثير سلبي منخفض.



شكل ( 18 )

النموذج الهيكلي لتأثير المتغير الحكمة التنظيمية في سلوكيات العمل العكسية

ويبين جدول ( 29 ) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلا عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

جدول ( 29 )

تقديرات نموذج التأثير بين متغير الحكمة التنظيمية ومتغير سلوك العمل العكسية

		S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
سلوك العمل العكسية <---	الحكمة التنظيمية	-.341	-.507	.089	-5.730	***
الانحراف الشخصي <---	سلوك العمل العكسية	.975	1.030	.015	68.539	***
الإشراف التنظيمي <---	سلوك العمل العكسية	.971	.970	.015	64.554	***
الذكريات والتأمل <---	الحكمة التنظيمية	.571	.529	.048	10.971	***
التنظيم العاطفي <---	الحكمة التنظيمية	.879	1.344	.046	29.144	***
الخبرة <---	الحكمة التنظيمية	.873	1.373	.049	28.302	***
الانفتاح <---	الحكمة التنظيمية	.616	.705	.057	12.340	***
الفكاهة <---	الحكمة التنظيمية	.639	1.049	.080	13.117	***

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

وتفرع من الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية عدة هي:

#### الفرضية الفرعية الاولى:

تهتم هذه الفرضية باختبار مدى تأثير بعد الخبرة في المتغير المعتمد سلوك العمل العكسية والتي تنص على :

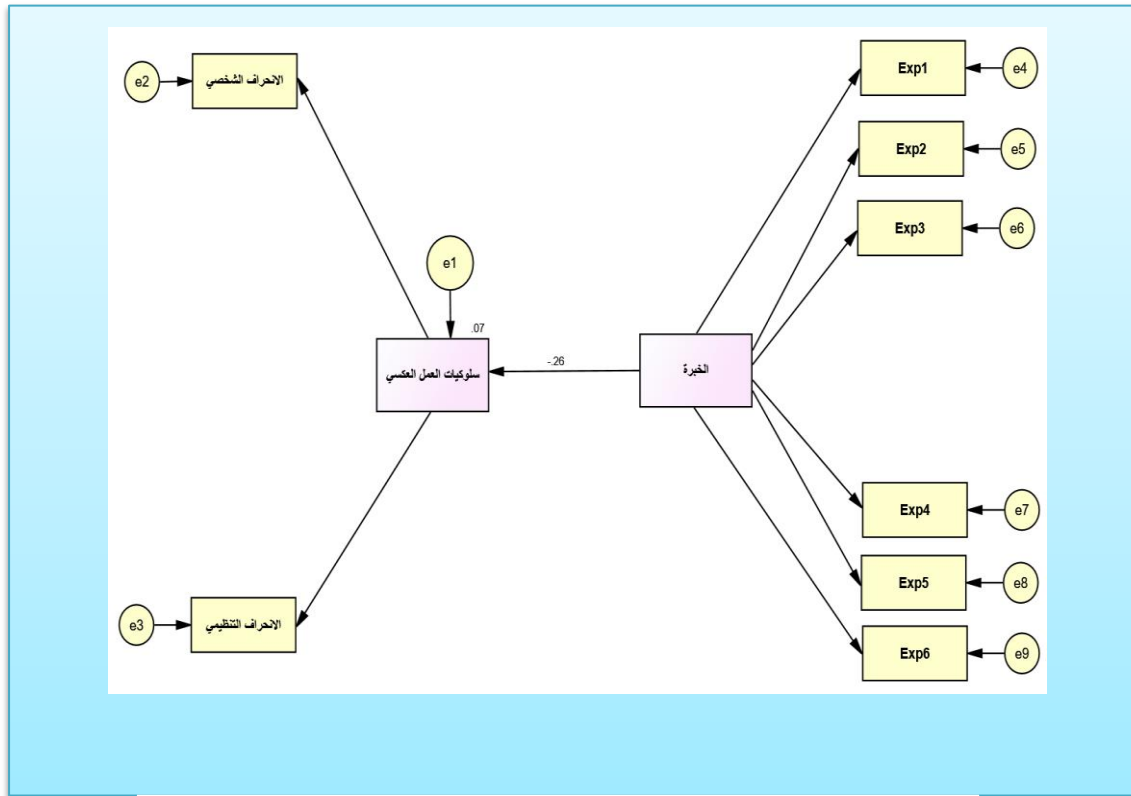
(توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد الخبرة ومتغير سلوك العمل العكسية)

عن طريق ملاحظة الشكل ( 19 ) يتبين وجود تأثير سلبي ذو دلالة معنوية لبعد الخبرة في مستوى سلوك العمل العكسية، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (-0.26) وهذا يعني ان بعد الخبرة يؤثر عكسيا في متغير سلوك العمل العكسية بنسبة (26%) على

مستوى العاملين في المديرية العامة لتربية بابل عينة الدراسة وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من الخبرة للعاملين في المديرية العامة لتربية بابل عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير عكسي في سلوك العمل العكسية بنسبة (26%) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول ( ) البالغة (-4.302) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value=0.01) كما في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل ( 19 ) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.07) وهذا يعني بأن بعد الخبرة يفسر بنسبة قليلة جدا التغيرات التي تحدث في سلوك العمل العكسية وما تبقى من التغيرات تفسره متغيرات اخرى غير خاضعة للدراسة والتحليل ضمن مجال الدراسة الحالية.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المتعلقة بوجود تأثير سلبي بين الخبرة ومتغير سلوك العمل العكسية وضمن مستوى تأثير سلبي منخفض.



شكل ( 19 ) النموذج الهيكلي لتأثير بعد الخبرة في سلوكيات العمل العكسية

وبيين جدول ( 30 ) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلا عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

جدول ( 30 )

تقديرات نموذج التأثير بين بعد الخبرة ومتغير سلوك العمل العكسية

			S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P	
العمل	سلوك العكسية	<---	الخبرة	-.263	-.249	.058	-4.302	***
	الانحراف الشخصي	<---	العمل سلوك العكسية	.975	1.030	.015	68.539	***
	الاشراف التنظيمي	<---	العمل سلوك العكسية	.971	.970	.015	64.554	***
	Exp2	<---	الخبرة	.923	1.043	.028	37.719	***
	Exp1	<---	الخبرة	.922	.994	.026	37.649	***
	Exp6	<---	الخبرة	.882	.938	.032	29.559	***
	Exp4	<---	الخبرة	.934	1.000	.024	41.335	***
	Exp5	<---	الخبرة	.921	.986	.026	37.357	***
	Exp3	<---	الخبرة	.949	1.039	.022	47.271	***

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

#### الفرضية الفرعية الثانية:

تهتم هذه الفرضية باختبار مدى تأثير بعد التنظيم العاطفي في المتغير المعتمد سلوك العمل العكسية والتي تنص على :

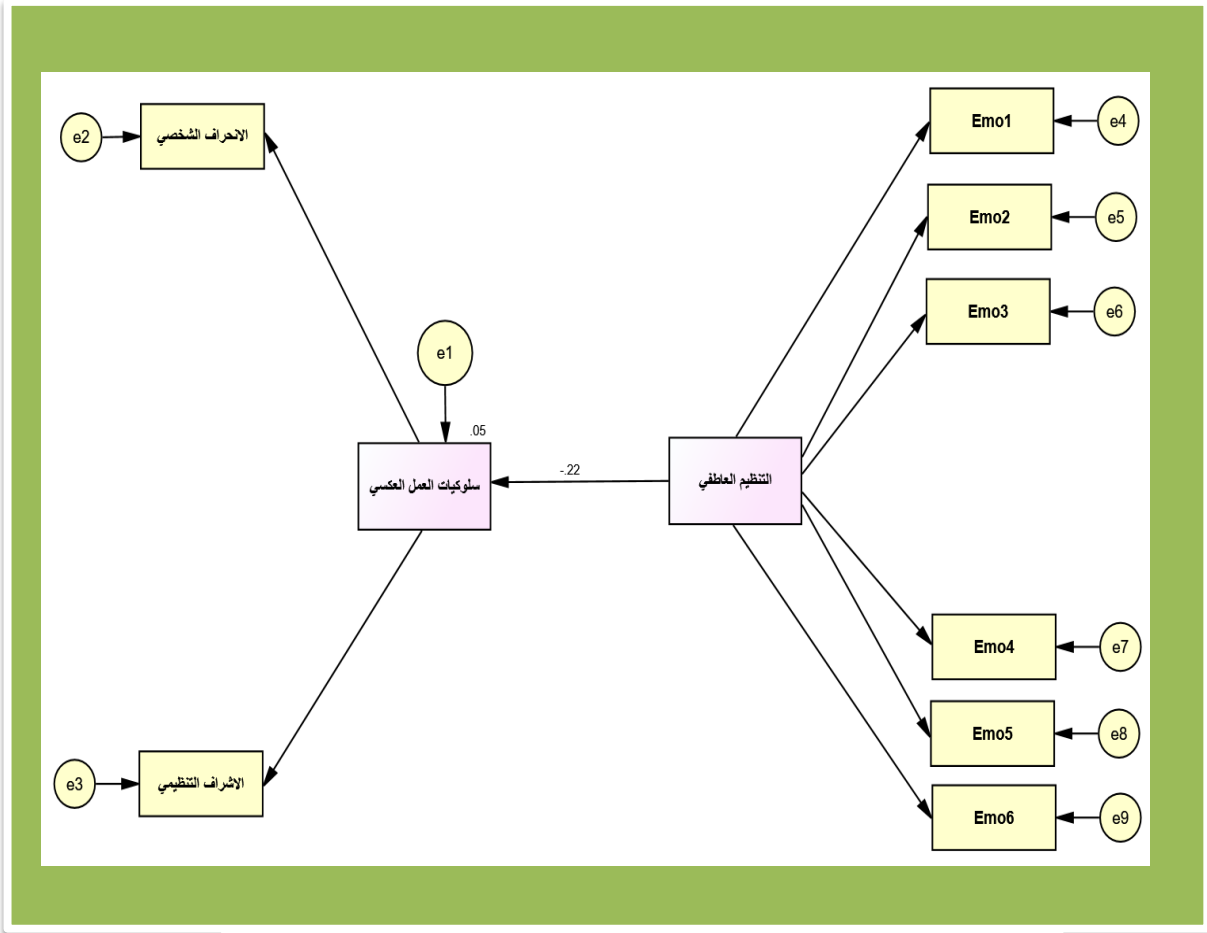
(توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد التنظيم العاطفي ومتغير سلوك العمل العكسية)

عن طريق ملاحظة الشكل ( 20 ) يتبين وجود تأثير سلبي ذو دلالة معنوية لبعء التنظيم العاطفي في مستوى سلوك العمل العكسية، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (-0.22) وهذا يعني ان بعد التنظيم العاطفي يؤثر عكسيا في متغير سلوك العمل العكسية بنسبة (22%) على مستوى العاملين في المديرية العامة لتربية بابل عينة الدراسة وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من التنظيم العاطفي للعاملين في المديرية العامة لتربية بابل عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير عكسي في سلوك العمل العكسية بنسبة (22%) وتعد هذه القيمة معنوية

وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول ( 31 ) البالغة (-3.523) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value=0.01) كما في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل ( 20 ) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.05) وهذا يعني بأن بعد التنظيم العاطفي يفسر بنسبة قليلة جدا التغيرات التي تحدث في سلوك العمل العكسية وما تبقى من التغيرات تفسره متغيرات اخرى غير خاضعة للدراسة والتحليل ضمن مجال الدراسة الحالية.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بوجود تأثير سلبي بين التنظيم العاطفي ومتغير سلوك العمل العكسية وضمن مستوى تأثير سلبي منخفض.



شكل ( 20 )

النموذج الهيكلي لتأثير بعد التنظيم العاطفي في سلوكيات العمل العكسية

وبين جدول ( 31 ) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلا عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها.

جدول ( 31 ) تقديرات نموذج التأثير بين بعد التنظيم العاطفي ومتغير سلوك العمل العكسية

		S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
العمل	سلوك العكسية <---	التنظيم العاطفي	-.218	-.212	.060	-3.523 ***
الانحراف الشخصي <---	سلوك العكسية	العمل	.975	1.030	.015	68.539 ***
الاشراف التنظيمي <---	سلوك العكسية	العمل	.971	.970	.015	64.554 ***
Emo2 <---	التنظيم العاطفي		.864	.941	.035	27.020 ***
Emo1 <---	التنظيم العاطفي		.895	.993	.031	31.630 ***
Emo6 <---	التنظيم العاطفي		.927	1.011	.026	38.892 ***
Emo4 <---	التنظيم العاطفي		.943	1.057	.024	44.539 ***
Emo5 <---	التنظيم العاطفي		.926	1.000	.026	38.660 ***
Emo3 <---	التنظيم العاطفي		.925	.997	.026	38.501 ***

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

### الفرضية الفرعية الثالثة:

تهتم هذه الفرضية باختبار مدى تأثير بعد الذكريات والتأمل في المتغير المعتمد سلوك العمل العكسية والتي تنص على :

(توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد الذكريات والتأمل ومتغير سلوك العمل العكسية)

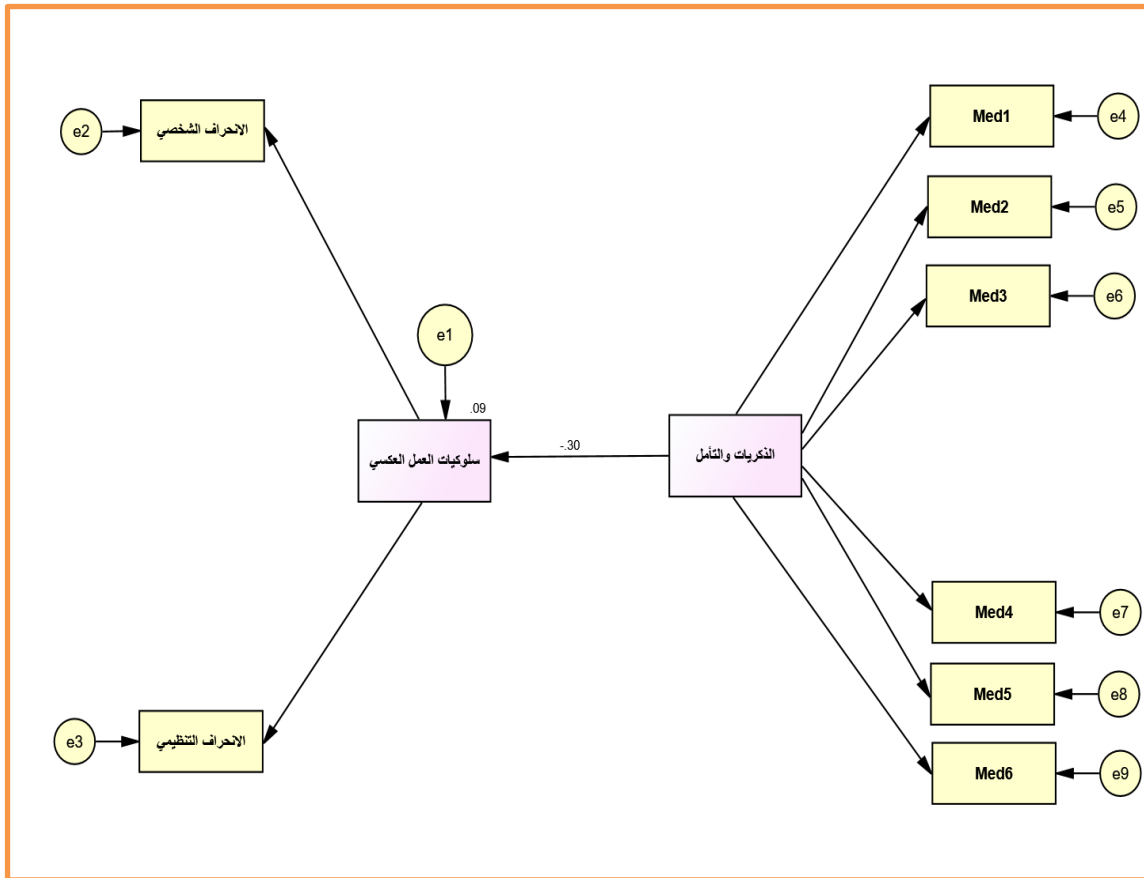
عن طريق ملاحظة الشكل ( 21 ) يتبين وجود تأثير سلبي ذو دلالة معنوية لبعده الذكريات والتأمل في مستوى سلوك العمل العكسية، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (-0.30) وهذا يعني ان بعد الذكريات والتأمل يؤثر عكسيا في متغير سلوك العمل العكسية بنسبة (30%) على مستوى العاملين في المديرية العامة لتربية بابل عينة الدراسة وهذا يعني ان تغيير وحدة انحراف واحدة من الذكريات والتأمل للعاملين في المديرية العامة لتربية بابل عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغيير عكسي في سلوك العمل العكسية بنسبة (30%) وتعد هذه القيمة



معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول ( 32 ) البالغة (-4.907) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value=0.01) كما في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل ( 21 ) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.09) وهذا يعني بأن بعد الذكريات والتأمل فسر بنسبة قليلة جدا التغيرات التي تحدث في سلوك العمل العكسية وما تبقى من التغيرات تفسره متغيرات اخرى غير خاضعة للدراسة والتحليل ضمن مجال الدراسة الحالية.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بوجود تأثير سلبي بين الذكريات والتأمل ومتغير سلوك العمل العكسية وضمن مستوى تأثير سلبي منخفض.



شكل ( 21 )

النموذج الهيكلي لتأثير بعد الذكريات والتأمل في سلوكيات العمل العكسية

ويبين جدول ( 32 ) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلا عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

جدول (32)تقديرات نموذج التأثير بين بعد الذكريات والتأمل ومتغير سلوك العمل العكسية

			S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
العمل	سلوك العكسية	<--- الذكريات والتأمل	-.297	-.476	.097	-4.907	***
	الانحراف الشخصي	<--- العمل العكسية	.975	1.030	.015	68.539	***
	الاشراف التنظيمي	<--- العمل العكسية	.971	.970	.015	64.554	***
	Med2	<--- الذكريات والتأمل	.723	.967	.059	16.512	***
	Med1	<--- الذكريات والتأمل	.785	1.066	.053	19.980	***
	Med6	<--- الذكريات والتأمل	.639	.913	.070	13.094	***
	Med4	<--- الذكريات والتأمل	.770	1.035	.054	19.022	***
	Med5	<--- الذكريات والتأمل	.743	1.018	.058	17.511	***
	Med3	<--- الذكريات والتأمل	.736	1.001	.058	17.178	***

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

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

تهتم هذه الفرضية باختبار مدى تأثير بعد الانفتاح في المتغير المعتمد سلوك العمل العكسية والتي تنص على :

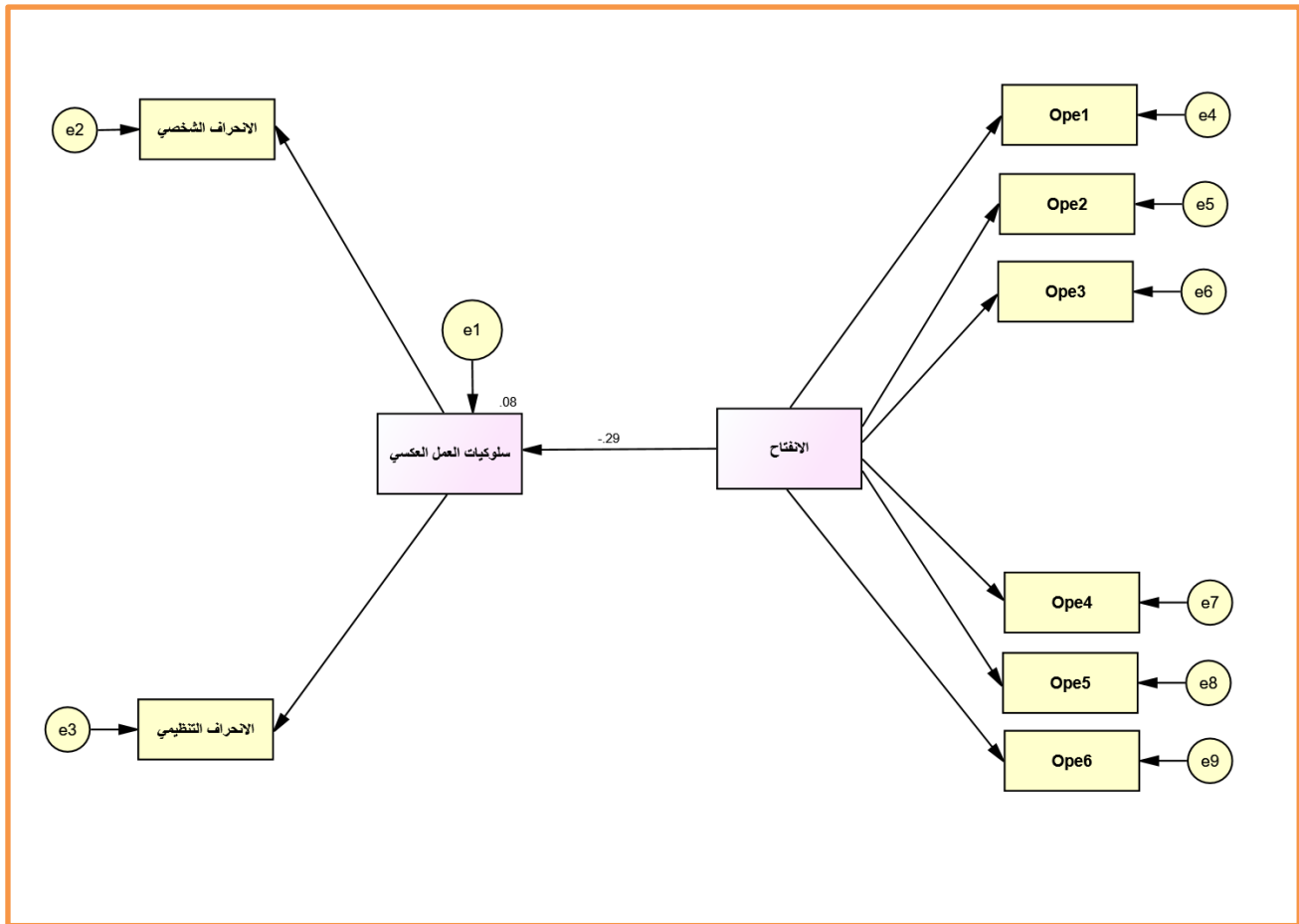
(توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد الانفتاح ومتغير سلوك العمل العكسية)

عن طريق ملاحظة الشكل ( 22 ) يتبين وجود تأثير سلبي ذو دلالة معنوية لبعده الانفتاح في مستوى سلوك العمل العكسية، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (-0.29) وهذا يعني ان بعد الانفتاح يؤثر عكسيا في متغير سلوك العمل العكسية بنسبة (29%) على مستوى العاملين في المديرية العامة لتربية بابل عينة الدراسة وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من الانفتاح للعاملين في المديرية العامة لتربية بابل عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير عكسي في سلوك العمل العكسية بنسبة (29%) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة

النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول ( 29 ) البالغة (-4.725) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value=0.01) كما في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل ( 22 ) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.08) وهذا يعني بأن بعد الانفتاح يفسر بنسبة قليلة جدا التغيرات التي تحدث في سلوك العمل العكسية وما تبقى من التغيرات تفسره متغيرات اخرى غير خاضعة للدراسة والتحليل ضمن مجال الدراسة الحالية.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بوجود تأثير سلبي بين الانفتاح ومتغير سلوك العمل العكسية وضمن مستوى تأثير سلبي منخفض.



شكل ( 22 )

النموذج المسكوك لتأثير بعد الانفتاح في سلوكيات العمل العكسية

ويبين جدول ( 33 ) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلا عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

جدول ( 33) تقديرات نموذج التأثير بين بعد الانفتاح ومتغير سلوك العمل العكسية

			S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
العمل	سلوك	<---	الانفتاح	-.287	-.373	.079	-4.725 ***
	العكسية						
	الانحراف	<---	العمل	.975	1.030	.015	68.539 ***
	الشخصي		العكسية				
	الاشراف	<---	العمل	.971	.970	.015	64.554 ***
	التنظيمي		العكسية				
	Ope2	<---	الانفتاح	.646	.722	.054	13.349 ***
	Ope1	<---	الانفتاح	.717	.789	.049	16.251 ***
	Ope6	<---	الانفتاح	.831	1.065	.045	23.538 ***
	Ope4	<---	الانفتاح	.867	1.182	.043	27.412 ***
	Ope5	<---	الانفتاح	.844	1.126	.045	24.805 ***
	Ope3	<---	الانفتاح	.835	1.115	.046	23.976 ***

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

#### الفرضية الفرعية الخامسة:

تهتم هذه الفرضية باختبار مدى تأثير بعد الفكاهة في المتغير المعتمد سلوك العمل العكسية والتي تنص على :

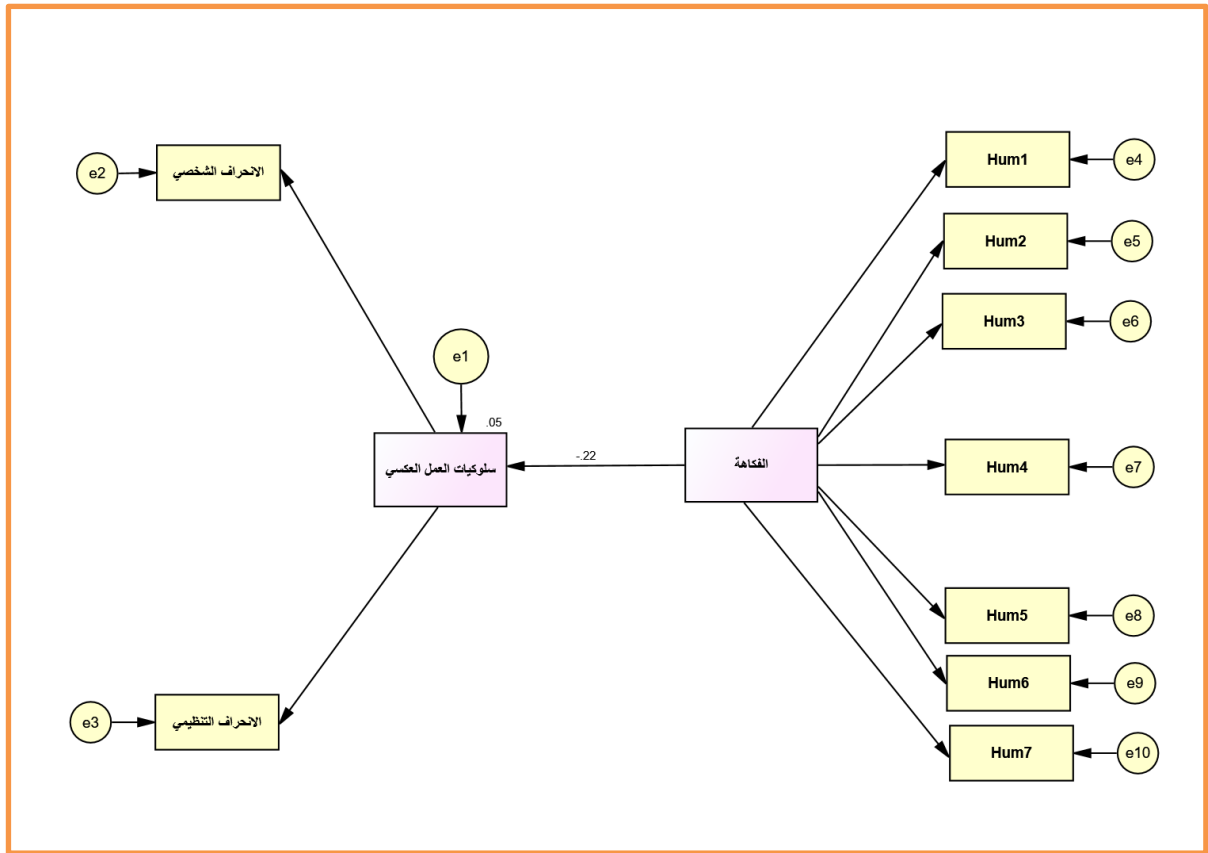
**(توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد الفكاهة ومتغير سلوك العمل العكسية)**

عن طريق ملاحظة الشكل ( 23 ) يتبين وجود تأثير سلبي ذو دلالة معنوية لبعء الفكاهة في مستوى سلوك العمل العكسية، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (-0.22) وهذا يعني ان بعد الفكاهة يؤثر عكسيا في متغير سلوك العمل العكسية بنسبة (22%) على مستوى العاملين في المديرية العامة لتربية بابل عينة الدراسة وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من الفكاهة للعاملين في المديرية العامة لتربية بابل عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير عكسي في سلوك العمل العكسية بنسبة (22%) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة

النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول ( 33 ) البالغة (-3.512) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value=0.01) كما في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل ( 23 ) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.05) وهذا يعني بأن بعد الفكاهاة يفسر بنسبة قليلة جدا التغيرات التي تحدث في سلوك العمل العكسية وما تبقى من التغيرات تفسره متغيرات اخرى غير خاضعة للدراسة والتحليل ضمن مجال الدراسة الحالية.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المتعلقة بوجود تأثير سلبي بين الفكاهاة ومتغير سلوك العمل العكسية وضمن مستوى تأثير سلبي منخفض.



شكل ( 24 )

النموذج الهيكلي لتأثير بعد الفكاهاة في سلوكيات العمل العكسية

ويبين جدول ( 34 ) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلا عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

جدول ( 34 ) تقديرات نموذج التأثير بين بعد الفكاهاة ومتغير سلوك العمل العكسية

			S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P		
العمل	سلوك العكسية	<---		الفكاهاة	-.217	-.197	.056	-3.512	***
	الانحراف الشخصي	<---		العمل سلوك العكسية	.975	1.030	.015	68.539	***
	الاشراف التنظيمي	<---		العمل سلوك العكسية	.971	.970	.015	64.554	***
	Hum1	<---		الفكاهاة	.920	.955	.026	36.964	***
	Hum4	<---		الفكاهاة	.943	1.046	.023	44.779	***
	Hum7	<---		الفكاهاة	.907	.945	.028	34.049	***
	Hum6	<---		الفكاهاة	.905	.972	.029	33.631	***
	Hum2	<---		الفكاهاة	.928	1.070	.027	39.263	***
	Hum3	<---		الفكاهاة	.913	1.014	.029	35.247	***
	Hum5	<---		الفكاهاة	.936	.998	.024	41.840	***

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

## الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات و المقترحات  
المستقبلية

المبحث الاول/ الاستنتاجات

توطئه

توصلت الدراسة الحالية الى مجموعة من الاستنتاجات على المستوى الميداني والتي حصلنا عليها من اجابات عينة الدراسة بعد معالجتها بعدد من البرامج الاحصائية المخصصة لهذا الغرض وذلك بالاعتماد على نتائج الوصف الاحصائي ونتائج اختبار الفرضيات وعلى النحو الاتي:

1- حقق بعد الانفتاح اعلى مستوى من الاهمية من بين ابعاد الحكمة التنظيمية وهذا يشير الى المديرية العامة لتربية بابل تهتم بالتطلعات الخارجية ولها القابلية على استخدام ممارسات جديد لغرض التطور.

2- حقق بعد الخبرة على المرتبة الثانية مستوى مرتفع من الاهمية مما يدل على ان للخبرة دور كبير في اتخاذ القرارات المهه بعد تحليل المشكلات المعقده وبالتالي سوف تُحقق أفضل النتائج والعمل بفعالية اي تطبيق القرارات وتحقيق الأهداف.

3- تبين وجود اتفاق بمستوى مرتفع من قبل عينة الدراسة لبعده التنظيم العاطفي وقد حصل على المرتبة الثالثة من الاهمية من حيث توافره ضمن ابعاد الحكمة التنظيمية مما يدل على ان المديرية العامة لتربية بابل (عينة الدراسة) تسيطر على عواطفها وتتحكم بها في المواقف الحرجة وكذلك تتخذ القرارات الرشيدة بعيدة عن العواطف فهم يمتلكون المرونة التي تمكنهم من التعامل مع الاخرين في العمل.

4- تبين وجود اتفاق بمستوى مرتفع من قبل عينة الدراسة لبعده الفكاهه وقد حصل على المرتبة الرابعة من الاهمية من حيث توافره ضمن ابعاد الحكمة التنظيمية مما يدل على ان المديرية العامة لتربية بابل (عينة الدراسة) تمتلك امكانية التأثير في الاخرين عن طريق اثاره روح الدعابة والمرح لديهم مما يؤثر على الحالة المزاجية للعاملين وبالتالي يساعدهم على التعامل مع الاخرين في العمل بشكل ايجابي.

5- تبين وجود اتفاق بمستوى معتدل من قبل عينة الدراسة لبعده الذكريات والتأمل وقد حصل على المرتبة الخامسة من الاهمية من حيث توافره ضمن ابعاد الحكمة التنظيمية وهذا يعني ان المديرية العامة لتربية بابل لديها القدرة على تأمل وتذكر احداث الماضي وهذا ما يساعدهم في حل المشكلات التي تواجههم في عملهم نتيجة المعرفة والخبرة



المتراكمة التي تولدت من الاحداث السابقة في العمل فالأحداث الماضية تحفزهم على زيادة ثقتهم في العمل الحالي والمستقبل.

6- حقق متغير الانحراف التنظيمي مستوى منخفض جدا من قبل عينة الدراسة وقد حصل على المرتبة الاولى من الاهمية من حيث توافره ضمن ابعاد سلوكيات العمل العكسية مما يدل على قيام نسبة قليلة من العاملين العاملين في المديرية العامة لتربية بابل عينة الدراسة بالسلوكيات المنحرفة تجاه المديرية التي يعملون فيها .

7- تبين وجود اتفاق بمستوى منخفض جدا من قبل عينة الدراسة لبعدها الانحراف الشخصي وقد حصل على المرتبة الثانية من الاهمية من حيث توافره ضمن ابعاد سلوكيات العمل العكسية مما يدل على قيام نسبة ضئيلة من العاملين العاملين في المديرية العامة لتربية بابل بممارسة السلوكيات المنحرفة تجاه زملاء العمل.

8- بينت نتائج اختبار الفرضيات والتحليل وجود علاقة ارتباط وثيقة عكسية قوية وذات دلالة معنوية بين الحكمة التنظيمية وسلوكيات العمل العكسية وهذا يعني ان قادة المديرية العامة لتربية بابل اتسمت بالحكمة في تعاملاتها مع العاملين العاملين مما اسهم في الحد من حالات الانحراف التي قد تحدث في المديرية العامة لتربية بابل عينة الدراسة.

المبحث الثاني /التوصيات والمقترحات المستقبلية

توطئة

تؤدي الحكمة التنظيمية دورًا هامًا في الحد من سلوكيات العمل العكسية في أي منظمة، بما في ذلك المديرية العامة لتربية بابل. وتشير الدراسات إلى أن الحكمة التنظيمية، التي تُعرّف بقدرة المنظمة على التعلم والتكيف مع التحديات، يمكن أن تُسهم في خلق بيئة عمل إيجابية تُقلل من احتمالية ظهور سلوكيات العمل العكسية.

اولا/ التوصيات:

1. تعزيز ثقافة الحكمة التنظيمية:

- أ- نشر الوعي بأهمية الحكمة التنظيمية: عن طريق برامج النوعية والدورات التدريبية، يمكن تعريف العاملين بمفهوم الحكمة التنظيمية وفوائدها على المنظمة وعلى مستوى العاملين.
- ب- تشجيع القيادة الحكيمة: يجب على القادة في جميع المستويات إظهار السلوكيات الحكيمة، مثل الإنصات النشط، واتخاذ القرارات العادلة، والتعامل مع العاملين باحترام.
- ت- خلق بيئة عمل آمنة: يجب أن يشعر العاملين بالأمان للتعبير عن آرائهم دون خوف من العقاب أو الانتقام.

2. معالجة أسباب سلوكيات العمل العكسية:

- أ- فهم دوافع سلوكيات العمل العكسية: عن طريق إجراء دراسات مسحية أو مقابلات مع العاملين، يمكن تحديد الأسباب الجذرية لسلوكيات العمل العكسية.
- ب- معالجة مشكلات مكان العمل: يجب معالجة المشكلات التي تُسبب الإحباط للعاملين، مثل بيئة العمل السيئة، أو عبء العمل الزائد، أو نقص فرص التطوير المهني.
- ت- تحسين نظام المكافآت والعقوبات: يجب أن يكون نظام المكافآت والعقوبات عادلاً وشفافاً، وأن يُحفّز العاملين على السلوكيات الإيجابية.

3. استخدام أدوات الحكمة التنظيمية:

- أ- التواصل الفعال: يجب على العاملين التواصل بوضوح وفعالية مع بعضهم البعض ومع مدراءهم.

ب- حل النزاعات :يجب على المديرية تطوير آليات فعالة لحل النزاعات بين العاملين.

ت- التفكير النقدي :يجب على العاملين تطوير مهارات التفكير النقدي لاتخاذ قرارات سليمة وحل المشكلات بكفاءة.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمديرية العامة لتربية بابل:

- أ- تقييم فعالية سياسات وبرامج الحكمة التنظيمية بشكل منتظم.
  - ب- إجراء استطلاعات الرأي لقياس آراء العاملين حول بيئة العمل.
  - ت- البحث عن أفضل الممارسات للحكمة التنظيمية من المنظمات الأخرى.
  - ث- المشاركة في المؤتمرات وورش العمل حول الحكمة التنظيمية.
- عن طريق اتباع هذه التوصيات، يمكن للمديرية العامة لتربية بابل خلق بيئة عمل إيجابية تُقلل من احتمالية ظهور سلوكيات العمل العكسية، وتُعزز الإنتاجية والكفاءة.

ثانيا/ المقترحات المستقبلية:

يقدم الباحث بعض المقترحات المتواضعة الآتية لتطوير مشاريع مستقبلية بحثية في موضوعه وتم التوصل اليها عن طريق مراجعة الادبيات ذات الصلة التي نأمل الاستفادة منها من قبل المعنيين والباحثين

- 1- اجراء دراسات وابحاث مماثلة في قطاعات اخرى صناعية او زراعية او عقارية وغيرها والعمل على اعتماد ابعاد ومتغيرات اخرى ومقارنة نتائجها مع الدراسة الحالية لتعميمها على منظمات اوسع وفي قطاعات مختلفة.
- 2- التسامح التنظيمي وتأثيرها في سلوكيات العمل العكسية.
- 3- المناعة التنظيمية وتأثيرها في سلوكيات العمل العكسية.
- 4- الاستعداد التنظيمي وتأثيرها في سلوكيات العمل العكسية.
- 5- الثقة التنظيمية وتأثيرها في سلوكيات العمل العكسية.
- 6- الاستدامة التنظيمية وتأثيرها في سلوكيات العمل العكسية.
- 7- البراعة التنظيمية وتأثيرها في سلوكيات العمل العكسية.

# المصادر

- 1- ابراهيم ، عبد الله سليمان ، الشوربجي ، ابو المجد ابراهيم ، رداوي ، زين بن حسن ، البلادي ، يحيى بن ساعد ، ( 2012 ) ، " السلوكيات المنحرفة للأحداث بمنطقة المدينة المنورة " ، دراسات تربوية ونفسية مجلة كلية التربية بالزقازيق العدد ٧٥.
- 2- أحمد ربيع نجم، ع.، عبدالحكيم، السيد الدريني & ياسر صابر السيد. (2023). تأثير المحسوبة التنظيمية المدركة على إحباط الموظف: دراسة تطبيقية على العاملين بهيئة ميناء دمياط وبورسعيد. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*. 314-347, (3)47 ,
- 3- أحمد عادل عبد القادر (2023). أثر الحكمة التنظيمية على الحد من سلوكيات العمل العكسية لدى موظفي شركات الاتصالات في الأردن. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 25(2)، 360-347.
- 4- أحمد نجم الدين عيداروس(2013). المدخل التنظيمي مدخل لتحسين كفايات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية في بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية والخاصة بمحافظة الشرقية. *التربية، مجلة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، 16(39)، 9-112.
- 5- إدارة الحكمة ودورها في تحقيق الاستدامة في المنظمات التعليمية، د. عادل عبد الكريم عواد، *مجلة العلوم الإدارية، جامعة كربلاء، المجلد 25، العدد 1، 2020.*
- 6- أسامة زين العابدين أحمد (2016). شبكات التواصل الاجتماعية وانعكاساتها على بعض القيم لدى طلبة التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة أسيوط: دراسة ميدانية. *مجلة مستقبل التربية العربية مصر*، 23 (100)، 293- 432.
- 7- تأثير الحكمة التنظيمية على الرؤية الاستراتيجية: حميد، ح. أ.، و سعيد، ح. ك. (2023). *مجلة الدراسات النامبية: التاريخ والسياسة والثقافة*، 33، 424-447.
- 8- ثر الحكمة التنظيمية على الحد من السلوكيات العدوانية في مكان العمل : المصري، أ. م.، و زهران، ح. ع. (2020). *مجلة علم النفس التطبيقي*، 21 (1)، 15-32
- 9- الحكمة التنظيمية صلاح الدين محمد الحلواني، ح.، & مصطفى محمد محمد، م. (2022). دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم (دراسة ميدانية بجامعة

10- دور الحكمة التنظيمية والعدالة الإجرائية في الحد من سلوكيات التغيب عن العمل: عفيفي، أ. ح.، و إسماعيل، م. م. (2022). مجلة الإدارة المعاصرة، 23 (3)، 548-527.

11- العلاقة بين الحكمة التنظيمية والالتزام التنظيمي وسلوكيات التساهل في العمل: أبو النيل، ع. ف.، و هاشم، ن. ح. (2021). مجلة الدراسات الإدارية، 42 (2)، 362-345.

12- فيصل بن علي يحي نجمي(2022/1443)، التفكير القائم على القادة الأكاديميين بجامعة نجران، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، العدد التاسع، الجزء الأول.

13- نعوم & فؤاد. (2023). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالأدرسية-الجلفة- "أمودجا". مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية. 11(1), 23-33.

ثانيا/ المصادر الاجنبية

1. Al Halbusi, H., Tang, T. L. P., Williams, K. A., & Ramayah, T. (2024). Do ethical leaders enhance employee ethical behaviors? Organizational justice and ethical climate as dual mediators and leader moral attentiveness as a moderator: Empirical support from Iraq's emerging market. In *Monetary Wisdom* (pp. 317-337). Academic Press.
2. Abdullah, H. O., & AL-Abrow, H. (2023). Predicting positive and negative behaviors at the workplace: Insights from multi-faceted perceptions and attitudes. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(4), 63-80.
3. Ain, N. U., Azeem, M. U., Haq, I. U., & Mehmood, I. (2024). When does knowledge hiding hinder employees' job performance? The roles of emotional exhaustion and emotional intelligence. *Knowledge Management Research & Practice*, 1-13.

4. Akgün, A. E. (2020). Team wisdom in software development projects and its impact on project performance. *International Journal of Information Management*, 50, 228-243.
5. Akgün, A. E., Keskin, H., & Kırçovalı, S. Y. (2019). Organizational wisdom practices and firm product innovation. *Review of Managerial Science*, 13, 57-91.
6. Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Strategic leadership effectiveness and its influence on organizational effectiveness. *International Journal of Electrical, Electronics and Computers*, 6(2).
7. Ardelt, M., & Sharma, B. (2021). Linking Wise Organizations to Wise Leadership, Job Satisfaction, and Well-Being. *Frontiers in Communication*, 6, 68.
8. Ardelt, M., & Sharma, B. (2021). " Linking Wise Organizations to Wise Leadership, Job satisfaction, and Well-Being." *Frontiers in Communication*, November, Volume 6, 1-23.
9. Ashforth, B. E., Rogers, K. M., Pratt, M. G., & Pradies, C. (2014). Ambivalence in organizations: A multilevel approach. *Organization Science*, 25(5), 1453-1478.
10. Attarnia, A., Sholekar, S., & Shoghi, B. (2018). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Wisdom with the Mediating Role of Organizational Culture. *Organizational Culture Management*, 16(3), 695-724.
11. Avey, J. B., Luthans, F., Hannah, S. T., Sweetman, D., & Peterson, C. (2012). Impact of employees' character strengths of wisdom on stress and creative performance. *Human Resource Management Journal*, 22(2), 165-181.

12. Aziizah, S. N., Zuliensyah, A., & Rosilawati, W. (2023). The Influence of Perceived Organizational Support and Work Stress on Counterproductive Behavior in an Islamic Economic Perspective (Study on Central Lampung Employees). *Advances in Business Research International Journal*, 9(2), 104-116.
13. Baden, D., & Higgs, M. (2015). Challenging the perceived wisdom of management theories and practice. *Academy of Management Learning & Education*, 14(4), 539-555.
14. Bahri, S., Ramly, M., & Gani, A. (2021). Organizational commitment and civil servants performance: The contribution of intelligence, local wisdom and organizational culture. *European Journal of Business and Management Research*, 6(1), 128-134.
15. Baker, D. L., & Drapela, L. A. (2010). Mostly the mother: Concentration of adverse employment effects on mothers of children with autism. *The Social Science Journal*, 47(3), 578-592.
16. Barbara G. Tabachnick Linda S. Fidell “Using Multivariate Statistics” Sixth Edition © Pearson Education Limited 2014
17. Barbuto, J. E. (1997). Taking the charisma out of transformational leadership. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12(3), 689-697.
18. Bierly III, P. E., Kessler, E. H., & Christensen, E. W. (2000). Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of organizational change management*, 13(6), 595-618.
19. Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing outlook*, 66(2), 180-189.



20. Bolton , LaMarcus R , Becker , Liesl K , and Barber , Larissa K , ( 2010 ) , " Big Five trait predictors of differential counterproductive work behavior dimensions " , *Personality and Individual Differences* , s 49 , 537–541
21. Bowling, N. A., & Gruys, M. L. (2010). Overlooked issues in the conceptualization and measurement of counterproductive work behavior. *Human Resource Management Review*, 20(1), 54-61.
22. Bratianu, C., & Bejinaru, R. (2023). From knowledge to wisdom: Looking beyond the knowledge hierarchy. *Knowledge*, 3(2), 196-214.
23. Burton, R. M., Lauridsen, J., & Obel, B. (2004). The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(1), 67-82.
24. Choi, J., & Levinthal, D. (2023). Wisdom in the Wild: Generalization and Adaptive Dynamics. *Organization Science*, 34(3), 1073-1089.
25. Choi, S., Yi, Y., & Kim, J. (2018). Exposure to adverse social behavior in the workplace and sickness presenteeism among Korean workers: the mediating effects of musculoskeletal disorders. *International journal of environmental research and public health*, 15(10), 2198.
26. Costello, A., & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis. *Journal of Practical Assessment Research & Evaluation*, Vol. 10, No 7, 1-9
27. Crone, M. R., Luurssen-Masurel, N., Bruinsma-van Zwicht, B. S., van Lith, J. M. M., & Rijnders, M. E. B.

- (2019). Pregnant women at increased risk of adverse perinatal outcomes: a combination of less healthy behaviors and adverse psychosocial and socio-economic circumstances. *Preventive Medicine*, 127, 105817.
28. D.A. De Vaus “ Surveys In Social Research” Fifth Edition Published In 2002
29. Dancey, P. Christine; Reidy, John (2007) (Statistics Without Maths for Psychology) Fourth edition, Pearson Prentice Hall.
30. De Clercq, D., & Pereira, R. (2024). Perceived organizational politics, organizational disidentification and counterproductive work behaviour: Moderating role of external crisis threats to work. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(1), 183-205.
31. De Clercq, D., Dimov, D., & Belausteguigoitia, I. (2016). Perceptions of adverse work conditions and innovative behavior: The buffering roles of relational resources. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(3), 515-542.
32. De Meyer, A. (2006). Innovation and organizational wisdom. Handbook of organizational and managerial wisdom, 261-273.
33. DeLisi, M., Drury, A. J., & Elbert, M. J. (2019). Parent exposure to drugs: A “new” adverse childhood experience with devastating behavioral consequences. *Journal of Drug Issues*, 49(1), 91-105.
34. Dik, B. J., Daniels, D., & Alayan, A. J. (2024). Religion, Spirituality, and the Workplace: A Review and Critique. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 279-305.
35. Dilchert, S., Ones, D. S., Davis, R. D., & Rostow, C. D. (2007). Cognitive ability predicts objectively measured

- counterproductive work behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 616.
36. 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.
37. Elangovan, A. R., & Suddaby, R. (2019). Solomons for our times: Wisdom in decision-making in organizations. *Organizational Dynamics*, 49(1), 100708-100708.
38. 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.
39. Exploring the supportive effects of spiritual well-being on job satisfaction given adverse work conditions. *Journal of Business Ethics*, 131, 173-181.
40. Fadilah, L. F. Z. (2016) ."*Wisdom: The Development Across Life Span.*" Asean Conference. 2nd Psychology & Humanity
41. Ferrero, I., Rocchi, M., Pellegrini, M. M., & Reichert, E. (2020). Practical wisdom: A virtue for leaders. Bringing together Aquinas and authentic leadership. *Business Ethics: A European Review*, 29, 84-98.
42. Gibson, C. B., & McDaniel, D. M. (2010). Moving beyond conventional wisdom: Advancements in cross-cultural theories of leadership, conflict, and teams. *Perspectives on Psychological science*, 5(4), 450-462.
43. Grant, C. A., Wallace, L. M., Spurgeon, P. C., Tramontano, C., & Charalampous, M. (2019). Construction and initial validation of the E-Work Life

- Scale to measure remote e-working. *Employee Relations*, 41(1), 16-33.
44. Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International journal of selection and assessment*, 11(1), 30-42.
  45. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
  46. Hameed, H. A., & Saeed, H. K. (2023). The impact of organizational wisdom on Strategic foresight. *Journal of Namibian Studies: History Politics Culture*, 33, 424-447.
  47. Holtzman, S. & Sailesh V. (2011) " Confirmatory factor analysis and structural equation modeling of noncognitive assessments using PROC CALIS " NorthEast SAS Users Group (NESUG), 2011 proceedings : pp. 11-14.
  48. Husain, B., Suhernita, S., Abasa, Z., & Djaguna, F. (2021). Task-based language teaching methods integrated with local wisdom: The impact on students' writing skills. *Journal of Research in Instructional*, 1(2), 123-132.
  49. Intezari, A. (2015). Integrating wisdom and sustainability: Dealing with instability. *Business strategy and the environment*, 24(7), 617-627.
  50. Intezari, A., & Pauleen, D. J. (2014). Management wisdom in perspective: Are you virtuous enough to succeed in volatile times?. *Journal of business ethics*, 120, 393-404.
  51. Izak, M. (2013). The foolishness of wisdom: Towards an inclusive approach to wisdom in

- organization. *Scandinavian Journal of Management*, 29(1), 108-115.
52. Jain, V., & Chhabra, B. (2024). Career plateau and counterproductive work behaviour: a moderated moderation model of abusive supervision and job embeddedness. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 662-680.
53. Jakubik, M., & Mürsepp, P. (2022). From knowledge to wisdom: will wisdom management replace knowledge management?. *European Journal of Management and Business Economics*, 31(3), 367-389.
54. Jakubik, M., & Mürsepp, P. (2022). From knowledge to wisdom: will wisdom management replace knowledge management?. *European Journal of Management and Business Economics*, 31(3), 367-389.
55. Javidi, N., & Mohammadzadeh, Y. (2022). The effect of virtualization of organizational performance on organizational stability through the synergy of human capital and organizational wisdom organization in sports organizations. *Technium Sustainability*, 2(1), 13-30.
56. John Adams, Darren Hayunga, and Sattar Mansi, (2018), "Returns to Scale in Active and Passive Management", Electronic copy available at: <https://ssrn.com/abstract=3295799>.
57. Jones, C. A. (2005). Wisdom paradigms for the enhancement of ethical and profitable business practices. *Journal of Business Ethics*, 57, 363-375.
58. Joseph F. Hair Jr., William C. Black, Barr Y J. Babin, Rolph E. Anderson” *Multivariate Data Analysis”* Eighth Edition© 2019, Cengage Learning Emea
59. 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.*

60. Kerns, C. D. (2020). Managing Wisdom: A Practice-Oriented Leadership Framework. *Journal of Management Policy & Practice, 21(5)*.
61. Kessler, E. H., & Bailey, J. R. (2007). Handbook of organizational and managerial wisdom. Sage Publications. 85-135
62. Kessler, S. R., Bruursema, K., Rodopman, B., & Spector, P. E. (2013). Leadership, interpersonal conflict, and counterproductive work behavior: An examination of the stressor–strain process. *Negotiation and Conflict Management Research, 6(3)*, 180-190.
63. Khandwalla, P. N. (1998). Thorny glory: Toward organizational greatness. *Organizational wisdom and executive courage, 157-204*.
64. Kim, J., Kang, H., Lee, Y. B., Lee, B., & Lee, D. (2023). A quantitative analysis of spontaneous alternation behaviors on a Y-maze reveals adverse effects of acute social isolation on spatial working memory. *Scientific Reports, 13(1)*, 147.
65. 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.
66. Kizuki, M., Fujiwara, T., & Shinozaki, T. (2020). Adverse childhood experiences and bullying behaviours at work among workers in Japan. *Occupational and environmental medicine, 77(1)*, 9-14.
67. Kong, D. T. (2016). The pathway to unethical pro-organizational behavior: Organizational identification as

a joint function of work passion and trait mindfulness. *Personality and Individual Differences*, 93, 86-91.

68. Kothari, C.R. (2004) *Sample Size Determination*. Research Methodology. New Age International Publications, Vol. 1, 74-81.
69. Kouvonen, A., Kivimäki, M., Väänänen, A., Heponiemi, T., Elovainio, M., Ala-Mursula, L., ... & Vahtera, J. (2007). Job strain and adverse health behaviors: the Finnish Public Sector Study. *Journal of occupational and environmental medicine*, 49(1), 68-74.
70. Krishnakumar, S., & Robinson, M. D. (2015). Maintaining an even keel: An affect-mediated model of mindfulness and hostile work behavior. *Emotion*, 15(5), 579.
71. Kucharska, W. (2021). Wisdom from experience paradox: Organizational learning, mistakes, hierarchy and maturity issues. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 19(2), pp105-117.
72. Kumar, M., & Misra, M. (2021). Evaluating the effects of CRM practices on organizational learning, its antecedents and level of customer satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(1), 164-176.
73. Küpers, W., & Statler, M. (2008). Practically wise leadership: toward an integral understanding. *Culture and Organization*, 14(4), 379-400.
74. Labrague, L. J. (2021). Influence of nurse managers' toxic leadership behaviours on nurse-reported adverse events and quality of care. *Journal of Nursing Management*, 29(4), 855-863.
75. Lallukka, T., Lahelma, E., Rahkonen, O., Roos, E., Laaksonen, E., Martikainen, P., ... & Kagamimori, S. (2008). Associations of job strain and working overtime

with adverse health behaviors and obesity: evidence from the Whitehall II Study, Helsinki Health Study, and the Japanese Civil Servants Study. *Social science & medicine*, 66(8), 1681-1698.

76. Lartey, J. K. S., Almeida, S., & Paloyo, A. R. (2024). The controversial relationship between narcissistic leadership and voluntary work behaviours: a meta-analytic approach. *Management Review Quarterly*, 1-25.
77. Lau, V. C., Au, W. T., & Ho, J. M. (2003). A qualitative and quantitative review of antecedents of counterproductive behavior in organizations. *Journal of Business and Psychology*, 18, 73-99.
78. Lee, C. J., Nagler, R. H., & Wang, N. (2018). Source-specific exposure to contradictory nutrition information: Documenting prevalence and effects on adverse cognitive and behavioral outcomes. *Health communication*, 33(4), 453-461.
79. Lee, Y. (2022). Employees' negative megaphoning in response to organizational injustice: The mediating role of employee-organization relationship and negative affect. *Journal of Business Ethics*, 178(1), 89-103.
80. Lei, S. (2024). Shedding light on the adverse spillover effects of work-family conflict on unethical sales behaviors at work: a daily diary study. *Journal of Business Ethics*, 190(2), 399-411.
81. Longhi, D., Brown, M., & Fromm Reed, S. (2021). Community-wide resilience mitigates adverse childhood experiences on adult and youth health, school/work, and problem behaviors. *American Psychologist*, 76(2), 216.
82. Mackey, J. D., McAllister, C. P., Ellen III, B. P., & Carson, J. E. (2021). A meta-analysis of interpersonal and organizational workplace deviance research. *Journal of Management*, 47(3), 597-622.



- 83. Makunyi, D. G. (2017). Impact of micro finance institutions on poverty eradication in Meru South Sub-County, Kenya. *American Journal of Finance*, 1(5), 14-30.**
- 84. Malhotra, M., & Kathuria, K. (2017). Relationship between spiritual intelligence, job satisfaction and counterproductive work behaviour among employees of multinational companies in India. *Journal of Psychosocial Research*, 12(2).**
- 85. Markovits, Y., Boer, D., & van Dick, R. (2014). Economic crisis and the employee: The effects of economic crisis on employee job satisfaction, commitment, and self-regulation. *European Management Journal*, 32(3), 413-422.**
- 86. 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.**
- 87. Melissa J. Sharpe b, Joanna E. Fardell a,d, Janette Vardyc,d, Ian N. Johnstona,(2012) (The chemotherapy agent oxaliplatin impairs the renewal of fear to an extinguished conditioned stimulus in rats ) *Behavioural Brain Research*. 295-299.**
- 88. Mohajan, Haradhan (2017): Two Criteria for Good Measurements in Research: Validity and Reliability. Published in: *Annals of Spiru Haret University* , Vol. 17, No. 4 (24 December 2017): pp. 56-82.**
- 89. Mohammadi Moghadam, Y., & Shoghi, B. (2021). Impact of organizational wisdom on interpersonal trust with the mediating role of emotional intelligence. *Management Studies in Development and Evolution*, 30(101), 69-92.**

90. Mora Cortez, R., & Johnston, W. J. (2019). Cultivating organizational wisdom for value innovation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(6), 117-118.
91. Musselwhite, D.J., Wesolowski, B.C. 2018. *The SAGE Encyclopedia of Educational Research, Measurement, and Evaluation Normal Distribution* (Editor: Bruce B. Frey). SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks
92. Nonaka, I., Chia, R., Holt, R., & Peltokorpi, V. (2014). Wisdom, management and organization. *Management Learning*, 45(4), 365-376.
93. Nyoike, A., & Karimi, J. (2023). Effect of transformational leadership on counterproductive work behaviors and performance management. *topical Issues in Strategic Human Resources Management*, 57
94. Oden, C. D., Ardelt, M., & Ruppel, C. P. (2015). Wisdom and its relation to ethical attitude in organizations. *Business & Professional Ethics Journal*, 141-164.
95. Oshri, A., Gray, J. C., Owens, M. M., Liu, S., Duprey, E. B., Sweet, L. H., & MacKillop, J. (2019). Adverse childhood experiences and amygdalar reduction: high-resolution segmentation reveals associations with subnuclei and psychiatric outcomes. *Child maltreatment*, 24(4), 400-410.
96. Peschl, M. F. (2023). Learning from the future as a novel paradigm for integrating organizational learning and innovation. *The Learning Organization*, 30(1), 6-22.
97. Pierscieniak, A., & Stelmaszczyk, M. (2020). Organizational wisdom: The impact of organizational learning on the absorptive capacity of an enterprise, 271-281

98. Raman, P., Sambasivan, M., & Kumar, N. (2016). Counterproductive work behavior among frontline government employees: Role of personality, emotional intelligence, affectivity, emotional labor, and emotional exhaustion. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(1), 25-37.
99. Raza, A., Ishaq, M. I., Jamali, D. R., Zia, H., & Haj-Salem, N. (2024). Testing workplace hazing, moral disengagement and deviant behaviors in hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(3), 743-768.
100. Reichard, R. J., Avey, J. B., Lopez, S., & Dollwet, M. (2013). Having the will and finding the way: A review and meta-analysis of hope at work. *The Journal of Positive Psychology*, 8(4), 292-304.
101. Reisel, W. D., Probst, T. M., Chia, S. L., Maloles, C. M., & König, C. J. (2010). The effects of job insecurity on job satisfaction, organizational citizenship behavior, deviant behavior, and negative emotions of employees. *International Studies of Management & Organization*, 40(1), 74-91.
102. Rocha, R. G., & Pinheiro, P. G. (2021). Organizational spirituality and knowledge management supporting organizational practical wisdom. *Spirituality Studies*, 7(1), 68-83.
103. Rocha, R. G., & Pinheiro, P. G. (2021). Organizational spirituality and knowledge management supporting organizational practical wisdom. *Spirituality Studies*, 7(1), 68-83.
104. Rowley, J., & Slack, F. (2009). Conceptions of wisdom. *Journal of information science*, 35(1), 110-119.
105. Sahrani, R., Matindas, R. W., Takwin, B., & Mansoer, W. W. (2014). "The role of reflection of difficult life

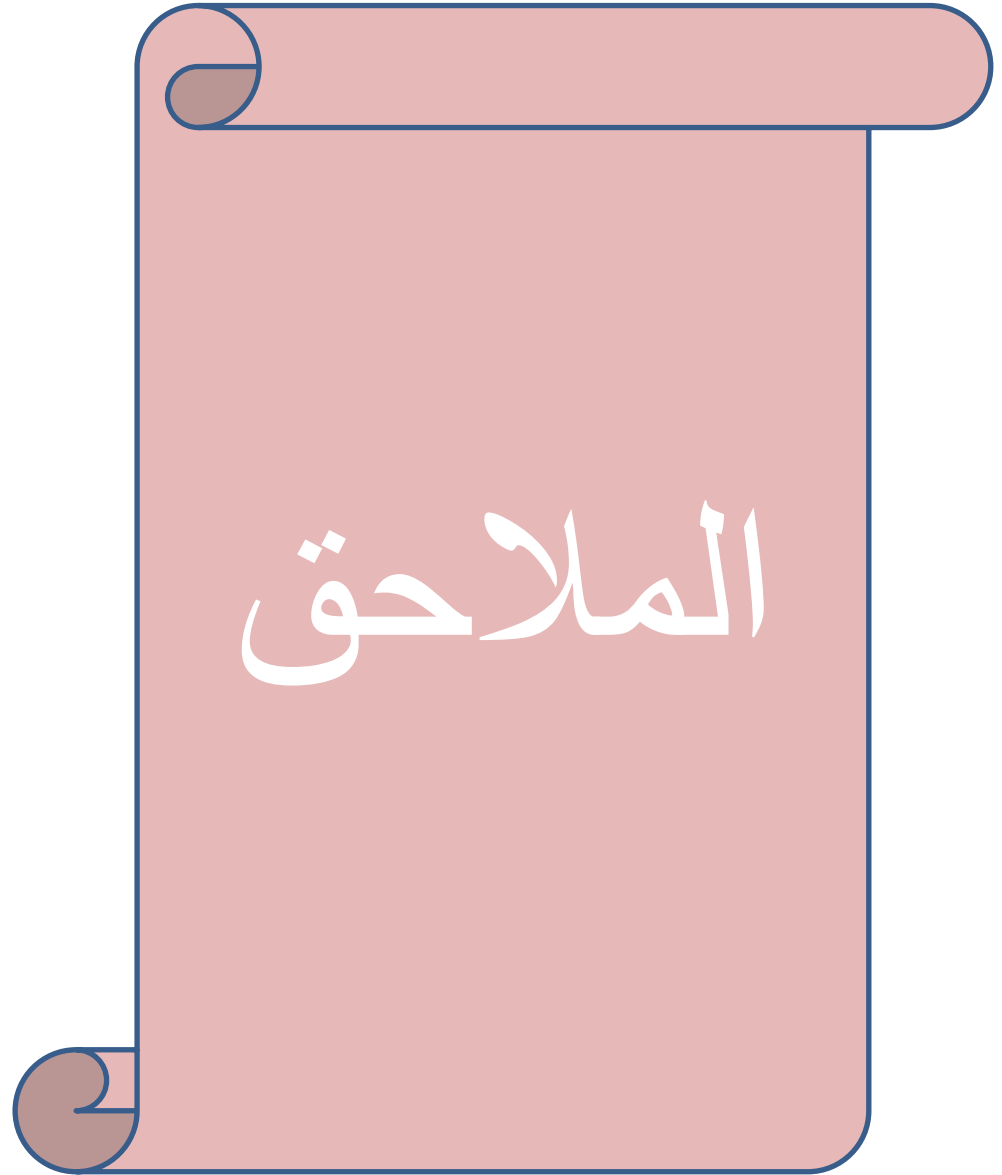
- experiences on wisdom." Journal of the Indian Academy of Applied Psychology, 40(2), 315.*
- 106. Salem, I. E., Abbas, H., Mousa, M., Aideed, H., & Elbaz, A. M. (2023). Does dysfunctional customer behavior really impact the turnover intention of hotel guest-contact employees? The role of wisdom leadership and job embeddedness. *Journal of Hospitality Marketing & Management, 32(2), 150-173.***
- 107. Sattari Ardabili, F. (2021). Leadership Effectiveness and Employee Planned Behavior: Exploring the Role of Practical Wisdom Management. *Management and Business Research Quarterly, 36-44.***
- 108. Serenko, A. (2024:3). Practical wisdom in the workplace: conceptualization, instrument development, and predictive power. *Journal of Knowledge Management.***
- 109. Shafaei, A., Nejati, M., Omari, M., & Sharafizad, F. (2024). Inclusive leadership and workplace bullying: a model of psychological safety, self-esteem, and embeddedness. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 31(1), 41-58.***
- 110. Snow, D. H. (2021). Questioning "Conventional Wisdom": The Impacts of the Spanish Colonial Church on Rio Grande Pueblo Marriage Practices and Social Organization. *Journal of Anthropological Research, 77(2), 234-261.***
- 111. 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***

- 112. Stelmaszczyk, M., Pierścieniak, A., & Krzysztofek, A. (2021). Managerial energy in sustainable enterprises: organizational wisdom approach. *Energies*, 14(9), 2367.**
- 113. Sterud, T., Marti, A. R., & Degerud, E. M. (2023). Adverse social behaviour at work and health-related employment exit: a prospective population-based four-wave survey. *European Journal of Public Health*, 33(1), 74-79.**
- 114. Sunders, Mark; Lewis, Philp; Thornhill, Andrian (Research methods for business students) Prentice Hall, 2009**
- 115. Tandon, A., Kaur, P., Ruparel, N., Islam, J. U., & Dhir, A. (2022). Cyberloafing and cyberslacking in the workplace: systematic literature review of past achievements and future promises. *Internet Research*, 32(1), 55-89.**
- 116. Tavakol, Mohsen; Dennick, Reg (2011) (Making sense of Cronbach's alpha) International Journal of Medical Education**
- 117. Thomas, M. L., Bangen, K. J., Ardelt, 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.**
- 118. Tome-Fernandez, M., Fernandez-Leyva, C., and Olmedo-Moreno, E.M. (2020). "Exploratory and Confirmatory Factor Analysis of the Social Skills Scale for Young Immigrants" *Sustainability*, 12(17), 6879**
- 119. Uma Sekaran and Roger Bougie " Research Methods for Business A Skill-Building Approach" Seventh Edition Copyright © 2016 John Wiley & Sons Ltd.**

120. Vail, P. T. (1998). Modern" Muai Thai" Mythology. *Crossroads: An Interdisciplinary Journal of Southeast Asian Studies*, 75-95.
121. Vaill, P. B. (1998). The unspeakable texture of process wisdom. *Organizational wisdom and executive courage*, 25-39.
122. Vasconcelos, A. F. (2022). Wisdom capital: definitions, meaning and a two-level model. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 365-388.
123. Webster, J. D. (2003). An exploratory analysis of a self-assessed wisdom scale. *Journal of Adult Development*, 10, 13-22.
124. 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*, 8(Suppl 1), 79-95.
125. Wu, C. H., & Parker, S. K. (2017). The role of leader support in facilitating proactive work behavior: A perspective from attachment theory. *Journal of Management*, 43(4), 102-104.
126. Yaghmale, F. (2003) Content Validity and Its Estimation. *Journal of Medical Education*, 3, 25-27.
127. Zacher, H., & Kunzmann, U. (2019). Wisdom in the workplace. Applying wisdom to contemporary world problems, 255-292.
128. Zaghini, F., Fida, R., Caruso, R., Kangasniemi, M., & Sili, A. (2016). What is behind counterproductive work behaviors in the nursing profession? A systematic review. *Journal of Clinical Research & Bioethics*, 5.
129. Zahid, A., & Nauman, S. (2024). Does workplace incivility spur deviant behaviors: roles of interpersonal

conflict and organizational climate. *Personnel Review*, 53(1), 247-265.

130. Zaim, H., Erzurum, E., Zaim, S., Uluyol, B., & Seçgin, G. (2024). The influence of Islamic leadership on work performance in service industry: an empirical analysis. *International Journal of Ethics and Systems*, 40(1), 127-152.
131. Zetterqvist, M., Lundh, L. G., & Svedin, C. G. (2013). A comparison of adolescents engaging in self-injurious behaviors with and without suicidal intent: self-reported experiences of adverse life events and trauma symptoms. *Journal of Youth and Adolescence*, 42, 125-127.





# كتاب تسهيل مهمة

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



الجمهورية العراقية  
وزارة التعليم والبحث العلمي  
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد  
الدراسات العليا

التاريخ: ١٢ / ١ / 2024

العدد د 6 : ٢٥٦٩

## الى / المديرية العامة لتربية بابل

م / تسهيل مهمة

اطيب تحية ...

يرجى تسهيل مهمة طالب الدراسات العليا / علي سهيل عبيد / ماجستير / قسم  
إدارة الأعمال وذلك لغرض تزويده بالبيانات والمعلومات اللازمة لإكمال متطلبات  
بعثه الموسوم (دور الحكمة التنظيمية في الحد من سلوكيات العمل العكسية)  
شاكرين تعاونكم معنا ... مع التقدير

أ. د. علي أحمد فارس

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

2024/1/126

صورة منه الى //

- مكتب السيد العميد المحترم ... مع التقدير.

- شعبة الدراسات العليا / الصادرة.

- الملقة الشخصية.

[/http://business.uokerbala.edu.iq](http://business.uokerbala.edu.iq)

العراق - كربلاء المقدسة - جامعة كربلاء : المدينة الجامعية  
RASHA

اسماء السادة الخبراء الذين حكموا الاستثمار

التخصص الدقيق	الجامعة	الاسم	ت
ادارة معرفة	جامعة كربلاء	أ.د. فيصل علوان الطائي	1
سلوك تنظيمي	جامعة الكوفة	أ.د. علي رزاق العابدي	2
سلوك تنظيمي	جامعة كربلاء	أ.د. ميثاق هاتف الفتلاوي	3
ادارة الموارد البشرية	جامعة كربلاء	أ.د. حسين حريجة غالي الحسناوي	4
سلوك تنظيمي	جامعة كربلاء	أ.د. علي حسين عليوي	5
احصاء تطبيقي	جامعة كربلاء	أ.د. ايناس عبد الحافظ عبد الباقي	6
سلوك تنظيمي	جامعة تكريت	أ.د. نائر جاسم محمد الجنابي	7
سلوك تنظيمي	جامعة بابل	أ.د. بشار عباس الحميري	8
ادارة الموارد البشرية	جامعة كربلاء	أ.م.د. صالح مهدي الحسناوي	9
ادارة استراتيجية والجودة الشاملة	جامعة كربلاء	أ.د. سحر عباس حسين	10
نظرية منظمة و سلوك تنظيمي	جامعة كربلاء	أ.م.د. حسام حسين شياح	11
سلوك تنظيمي	جامعة كربلاء	أ.م.د. يزن سالم محمد	12
ادارة الموارد البشرية	جامعة بابل	أ.م.د. رشا عباس الربيعي	13



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم ادارة الاعمال/الدراسات العليا

### م/استبانة

حضرة السيد/السيدة.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

نضع بين ايديكم الكريمة استمارة الاستبانة الخاصة برسالة الماجستير(دور الحكمة التنظيمية في الحد من سلوكيات العمل العكسية \_دراسة تحليله لأراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية بابل) وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال .ونظرا لما تتمتعون به من خبرة ودراية واسعة في ميدان عملكم ولكونكم الاقدر بسبب مواقعكم العملية في الميدان في مديريتكم وقد وقع الاختيار على المديرية العامة لتربية بابل لذي يتوجه اليكم الباحث بالاستبانة المرفقة التي تضم مجموعة من الفقرات التي تنتمي الى عدة ابعاد مؤشره كمقاييس تستخدم لقياس متغيرات الدراسة اعلاه تمثل بحد ذاتها ما يدور حولك وانت تؤدي واجباتك الوظيفية فانه يهمننا اخذ رأيكم بفقراتها الذي نرجو ان يكون من الواقع وموضوعيا وحياديا مع التفضل بقراءة المعلومات ادناه قبل البدء بالإجابة

اولا/ رأيكم الموضوعي الدقيق هو المطلوب اذ ليس هناك اجابات صحيحة او خاطئة

ثانيا/ بعد قراءة كل سؤال ضع علامة(√) تحت احدى البدائل الخمسة التي تبين مدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة والتي تعبر عن وجهة نظرك .

ثالثا/ ان رأيكم سيكون بمثابة مرشد ودليل ينيير الطريق امام الباحث ومحفزاً للتحدي والخروج بالشئء الجديد علميا.

المشرف

الاستاذ الدكتور

عادل عباس عبد حسين الجنابي

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

الباحث

طالب الماجستير

علي سهيل عبيد

قسم ادارة الاعمال

جامعة كربلاء

كلية الادارة والاقتصاد/ادارة الاعمال

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المقياس
1	الحكمة التنظيمية	الخبرة	6	Webster( 2003:14)
		التنظيم العاطفي	6	
		الذكريات والتأمل	6	
		الانفتاح	6	
		الفكاهة	7	
-2	سلوكيات العمل العكسية	الانحراف الشخصي	6	Raman et .al(2016:26)
		الانحراف التنظيمي	8	

نشكر تعاونكم خدمة للمسيرة العلمية ...مع تمنياتنا لحظراتكم دوام التوفيق

المحور الاول /المعلومات التعريفية بعينة البحث

ملاحظة:- يرجى وضع علامة ( √ ) في المربع الذي تراه مناسباً و لكل من الفقرات الآتية:-

اولاً\_ الجنس :

ذكر  انثى

ثانياً\_ الفئة العمرية:

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

ثالثاً\_ المؤهل العلمي :

اعدادية  دبلوم  بكالوريوس  دبلوم عالي  ماجستير  دكتوراه

رابعاً\_ مدة الخدمة الفعلية

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

خامساً\_ المنصب الوظيفي:-

مدير  معاون مدير  رئيس قسم  مدير وحدة  اخرى

المحور الثاني/المتغيرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

أولاً:- الحكمة التنظيمية : هي مفهوم واسع يشير إلى قدرة المنظمة على استخدام المعرفة والمعلومات واتخاذ القرارات بشكل فعال وان الحكمة التنظيمية هي مفهوم معقد ومتعدد الأوجه، يُشير بشكل عام إلى قدرة المنظمة على التعلم والتكيف والاستفادة من تجاربها بمرور الوقت وتتضمن الأبعاد الآتية

أ- الخبرة: بأنها القدرة على فهم المواقف المعقدة عن طريق تحليل المعلومات وتحديد العوامل المهمة، اتخاذ قرارات حكيمة تعني مراعاة جميع الخيارات واتخاذ القرارات التي تُحقق أفضل النتائج والعمل بفعالية اي تطبيق القرارات وتحقيق الأهداف.

ت	مسؤولي المباشر في العمل	اتفق بشده	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشده
1	تغلب على العديد من الاحداث المؤلمة والصعبة في حياته الوظيفية.					
2	اتخاذ العديد من القرارات الهامة في حياته الوظيفية.					
3	تعامل مع العديد من الخلفيات العلمية المختلفة من العاملين خلال حياته الوظيفي.					
4	رأى الكثير من الجوانب السلبية في حياته مثل(عدم الامانة، النفاق) في العمل.					
5	استطاع ان يتعايش مع العديد من التحولات الشخصية والمهنية الصعبة في عمله.					
6	سبق وان تعلم دروسا قيمة من الاخرين في حياته الوظيفية.					

ب - التنظيم العاطفي: هو قدرة على استخدام المشاعر بشكل فعّال و أن التنظيم العاطفي يؤدي دورًا هامًا في تطوير "الحكمة التنظيمية" عن طريق تحسين قدرة الفرد على فهم مشاعره ومشاعر الآخرين، تحسين قدرة الفرد على إدارة مشاعره بشكل فعّال وكذلك تحسين قدرة الفرد على التواصل بشكل فعّال مع الآخرين.

ت	مسؤولي المباشر في العمل	اتفق	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشده
---	-------------------------	------	------	-------	---------	--------------

				بشده	
7					من السهل عليه ان يضبط عواطفه مع اي موقف يواجهه في العمل.
8					عندما يتخذ قرارات اثناء العمل لا تغلب عليه عواطفه.
9					متميز في قراءة مشاعر العاملين والتأثير فيهم.
10					يستطيع التعبير عن مشاعره بحرية دون فقدان السيطرة عليها.
11					يجيد توجيه المشاعر الايجابية في عمله.
12					يمكنه تنظيم عواطفه عندما يتطلب الموقف ذلك.

ث- الذكريات والتأمل : هو التفكير بعمق بالمواقف والمواضيع والتجارب التي يتعرض لها الشخص من اجل الوصول الى رؤيا واضحة للمواقف التي يمر بها.

ت	مسؤولي المباشر في العمل	اتفق بشده	اتفق	محايد	لا اتفق بشده	لا اتفق بشده
13	كثيرا ما يتطرق للمواقف والاحداث التي تخص الماضي والحاضر.					
14	كثيرا ما يتحدث في ماضيه الشخصي و المهني.					
15	يمتلك بديهيه سريعه في تذكر الاحداث.					
16	يستخلص الدروس والعبر من مراجعة الماضي لإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهه في العمل.					
17	كثيرا ما يتذكر الاحداث السابقة في عملة لمعرفة كيف تغيرت منذ ذلك					

					الحين.
					18 كثيرا مايجد ان ذكريات الماضي يمكن ان تكون مفيدة في عمل اليوم.

هـ- الانفتاح: هو استعداد الفرد لتقبل أفكار وممارسات جديدة يمكن أن يساعد الانفتاح العاملين على التفكير خارج الصندوق وتحدي الافتراضات، مما يؤدي إلى أفكار وحلول جديدة، وهذا يمكن أن يعزز الحكمة التنظيمية عن طريق تحسين قدرة المنظمة على التكيف والابتكار.

ت	مسؤولي المباشر في العمل	اتفق بشده	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشده
19	يجب قراءة الكتب التي تخلق نوع من التحدي للتفكير بشكل مختلف في قضايا العمل.					
20	يستمتع بتذوق مجموعة من الاطعمة المختلفة في العمل					
21	كثيرا مايبحث عن اشياء جديدة ليجربها.					
22	يؤدي دورا مهما وقيما في المجتمع عن طريق اعماله الفنية المميزه.					
23	يجب التعرف على القيم المعتمدات الدينية و /او الفلسفية للآخرين في العمل.					
24	كثيرا ما يتساءل عن الحياة ومابعدها وماذا يتم الاستفادة منها.					

و \_ الفكاهة:- الفكاهة هي القدرة على إيجاد المتعة والمرح في المواقف، وغالبًا ما تتضمن مفارقة أو مفاجأة غير متوقعة. يمكن أن تكون الفكاهة لفظية أو جسدية أو بصرية، وتختلف أشكالها باختلاف الثقافات. وان للفكاهة تأثير منه خلق جو إيجابي (يمكن للضحك أن يخفف التوتر ويساعد على بناء علاقات أقوى، (تعزيز الإبداع) يمكن أن تساعد الفكاهة على رؤية الأمور من منظور مختلف ، توليد أفكار جديدة تحسين المرونة) يمكن أن تساعد الفكاهة في

تخفيف حدة المواقف الصعبة وتسهيل التعامل معها (زيادة الفهم) يمكن أن تساعد الفكااهة في إيصال الأفكار بطريقة أكثر فعالية.

ت	مسؤولي المباشر في العمل	اتفق بشده	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشده
25	يضحك بشكل خفي تجنباً للاحراج الشخصي امام الاخرين.					
26	يكون مسلي حتى في مواقف العمل الصعبة للغاية.					
27	يحاول ان يجد جانباً من روح الدعابة عند التعامل مع الاخرين في العمل.					
28	يستطيع ان يثير الضحك بسهولة.					
29	يضحك بسهولة عندما يتذكر اخطائه السابقة.					
30	كثيراً ما يستخدم الفكاهه لتهدئة وإراحة الاخرين في العمل.					
31	يمكنه ذكر طرائف مضحكة لإراحة الاخرين.					

ثانياً / سلوكيات العمل العكسية:- هي مجموعة من التصرفات المتعمدة التي يقوم بها العاملون والتي تعيق سير العمل التطبيقي وتلحق الضرر بالمنظمة والعاملين فيها وتتضمن الأبعاد الآتية:-

أ- سلوكيات العمل العكسية التي تستهدف العاملين:- تركز هذه السلوكيات على إلحاق الضرر بالعاملين الاخرين او علاقات العمل.

ت	الفقرات	اتفق بشده	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشده
32	سخرت من شخص ما في العمل.					
33	قلت وفعلت شيئاً مؤلماً لشخص ما في العمل.					
34	قمت بإثارة مواضيع عرقية او دينيه					



					او عنصرية في العمل.
					35 قمت بسبب او شتم شخصا ما في العمل.
					36 عملت مقلب ( مزاح ) مؤذي مع شخص ما في العمل.
					37 قمت علنا باحراج شخصا ما في العمل.

ب -سلوكيات العمل العكسية التي تستهدف المنظمة:- تركز هذه السلوكيات على الحاق الضرر بالمنظمة نفسها مثل السرقة او التزوير او اساءة استخدام الممتلكات.

ت	الفقرات	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشده
38	اخذت ممتلكات من العمل دون اذن.				
39	اقضي الكثير من الوقت بالجلوس او اللعب بالهاتف بدلا من العمل.				
40	اقوم بتزوير وصولات للحصول على اموال اكثر مما انفقته على العمل.				
41	اخذت استراحة طويلة اطول مما هو مقبول في العمل.				
42	اتي الى العمل متاخرا دون اذن.				
43	اقوم باهمال تعليمات رئيسي المباشر في العمل.				
44	اتعمد العمل بشكل بطيء.				
45	ابدل القليل من الجهد عندما اقوم بالعمل.				

## Abstract

The current study aims to test and know the role played by organizational wisdom in reducing counterproductive work behaviors through an analytical survey study in the General Directorate of Education in Babylon Governorate, based on the main problem represented by the deviant behaviors practiced by workers in their workplaces, which affect the work atmosphere within the organization, which was formulated in the form of questions that included in their content the relationships of association and influence between the variables in the field, and from the support for the relationship between these variables from a theoretical point of view, the study relied on measuring the variable of organizational wisdom on a scale that includes five dimensions, which are (experience, emotional regulation, memories and contemplation, openness, humor), while the study adopted to measure the variable of counterproductive work behaviors a scale that includes two dimensions, which are (personal deviation and organizational deviation). The descriptive analytical approach was adopted in presenting and interpreting the study information. Data and information were collected about the intentional sample through a questionnaire, which is a main tool in this study. The sample included department managers, division officials and administrative units in the General Directorate of Education in Babylon, which amounted to 250 questionnaires. Experimental measures from previous studies were relied upon, using a variety of statistical tools to analyze and process data and information using the necessary statistical packages through simple correlation coefficient, simple regression analysis, structural modeling equation to test the study hypotheses, and the program (SPSS.V.25) and the program (AMOS.V.23), as addressing this negative phenomenon will lead to achieving a set of positive results at the level of workers and organizations, including: reducing costs, increasing productivity, motivating workers, desire to work, and improving performance. The study reached a set of results, the most important of which is that the variable of organizational wisdom contributes to reducing the practice of deviant behaviors by workers in the workplace. In addition, organizational wisdom has an important role in reducing

cases of deviation through its expertise and experiences that enable it to deal with most of the problems it faces. Key terms: organizational wisdom, counterproductive work behaviors, General Directorate of Education in Babylon.



The Republic of Iraq

Ministry of Higher Education and Scientific Research

**Kerbala University**

College of Administration and Economics

Business Administration Department Higher Studies

**The Role of Organizational Wisdom in Reducing Adverse Work  
Behaviors**

**An analytical survey study of the opinions of a sample of employees in  
the General Directorate of Education in Babylon Governorate**

A letter submitted to the Council of the College of Business and  
Economics, University of Kerbala

It is part of the requirements for obtaining a master's degree in

In Business management Sciences

**written by**

**Ali Suhail Obaid**

**supervision by :**

**prof.Dr.**

**Adil Abbas Abed Hussein Al-Janabi**

2024 A.D

1446 A.H

