

## دور المنظمات المتعلمة في الحد من سلوك العمل العكسي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدرسين في المديرية العامة للتربية في محافظة بابل.

The role of educated organizations in reducing counterfactual behavior. An exploratory study of the opinions of a sample of teachers in the General Directorate of Education in Babil Governorate.

م.م. سنان عليوي عباس

Sinan Aliwi Abbas

[sinanaliwy@gmail.com](mailto:sinanaliwy@gmail.com)

كلية الإدارة والإقتصاد \_ جامعة كربلاء

Economics and Administration College – Karbala University

### المستخلص

- هدف الدراسة / تسعى الدراسة الحالية الى التعرف على دور المنظمات المتعلمة بابعادها الاربعة (الرؤية المشتركة، القيادة، التعلم، التغيير) في الحد من سلوكيات العمل العكسية بابعادها ( السلوك الشخصي ، السلوك التنظيمي).
- مجتمع وعينة الدراسة/ جرت الدراسة في القطاع التربوي في عينة من المدرسين العاملين في مدارس التابعة الى المديرية العامة للتربية في محافظة بابل حيث أخذت عينة من المستجيبين بلغت (135) فرداً.
- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها/ ركزت الدراسة على مشكلة رئيسة هي "هل تساهم المنظمات المتعلمة في الحد من سلوك العمل العكسي للمدرسين في مديرية تربية بابل".
- مساهمة الدراسة واهميتها/ تتمثل مساهمة الدراسة في محاولة تقليص الفجوة المعرفية للمتغيرات ، كما ركزت في تأثير المنظمات المتعلمة من الحد من السلوكيات العكسية. وتكمن اهمية الدراسة في ان المتغيرات (المنظمة المتعلمة وسلوك العمل العكسي) تعد متغيرات مهمة تؤثر بشكل مباشر في البيئة التعليمية المعاصرة بشكل خاص والمنظمات الاخرى بشكل عام.
- منهج الدراسة وادواتها /اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في استطلاع آراء المستجيبين لوصف وتحليل بيانات الدراسة ومن ثم تفسيرها للوصول الى نتائج عملية تعتمد على اجابات العينة على اسئلة الدراسة . وجمعت البيانات من الاستبيان والتي اعتمدت في فقراتها على مقاييس لدراسات سابقة ، وجرى تحليل البيانات من عدد من الاساليب الاحصائية منها (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري، كرونباخ الفا، معامل التاثير ، معامل التحديد) بالاعتماد على برنامج (SPSS) وبرنامج (Excel).
- اهم النتائج / توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها ارتفاع مستوى المتغيريين الرئيسيين، وكذلك توصلت الدراسة الى ان المنظمات المتعلمة تؤدي الى الحد من سلوكيات العمل العكسية في تلك المدارس.

- اهم التوصيات/ على المدارس المبحوثة الاهتمام ببناء وتنمية السلوكيات الايجابية لما لها من تأثير في مجموعة من النتائج التنظيمية والسلوكية مثل الابداع التنظيمي والبراعة التنظيمية والمرونة التنظيمية والرضا الوظيفي والسلوك الإيجابي والتعاون وتحقيق مستويات متقدمة من الاداء .

الكلمات المفتاحية : المنظمة المتعلمة , سلوك العمل العكسي .

## Abstract

- Objective of the study: The current study seeks to identify the role of educated organizations with their four dimensions (shared vision, leadership, learning, change) in reducing counterproductive work behaviors by their dimensions (personal behavior, organizational behavior.)

-Population and sample of the study / The study was carried out in the educational sector in a sample of teachers working in schools affiliated to the General Directorate of Education in Babil Governorate, where a sample of respondents was taken, amounting to (135) individuals.

-Problem and Questions of the Study/ The study focused on a main problem, which is "Do the educated organizations contribute to reducing the counter-work behavior of teachers in the Babel Education Directorate"?

-Contribution and importance of the study / The contribution of the study is to try to reduce the knowledge gap for the variables, as it focused on the role of educated organizations in reducing counterproductive behaviors. The importance of the study lies in that the variables (the learning organization and reverse work behavior) are important variables that directly affect the contemporary educational environment in particular and other organizations in general.

-Study methodology and tools / The study adopted the descriptive analytical approach in polling the opinions of respondents to describe and analyze the data of the study and then interpret it to reach practical results that depend on the sample's answers to the study questions. The data was collected through the questionnaire, which in its paragraphs relied on the standards of previous studies, and the data was analyzed through a group through a

number of statistical methods, including (arithmetic mean, standard deviation, Cronbach's alpha, impact factor, coefficient of determination) based on the (SPSS) program. And the program (Excel.)

-The most important results / The study found a set of results, including the high level of the two main variables, and the study also found that educated organizations lead to the reduction of counterproductive work behaviors in those schools.

-The most important recommendations: The surveyed schools should pay attention to building and developing positive behaviors because of their impact on a set of organizational and behavioral outcomes such as organizational creativity, organizational ingenuity, organizational flexibility, job satisfaction, positive behavior, cooperation, and achieving advanced levels of performance.

**Keywords: learning organization, reverse work behaviour.**

#### المقدمة

تحتاج المؤسسات التربوية إلى أن تأخذ على محمل الجد تحديات التغيير والتحول التي تحدث في المشهد البيئي ثم تخطط وتصوغ استراتيجيات فعالة لإدارة تلك التحديات لضمان بقاء ونمو المدرسة، إذ يعتمد تقدم المدرسة بشكل كبير على الاستخدام الفعال للموارد البشرية في المنظمة. حيث يُعد المدرسون هم الدعامات الأساسية التي تؤثر في ضمان فعالية عملية تعلم الطلاب .

في هذه الدراسة سيجري التعرف على تأثير المنظمات المتعلمة بابعادها (الرؤية المشتركة ، القيادة ، التعلم ، التغيير)، في الحد من سلوكيات العمل العكسية بابعادها (السلوك الشخصي ، السلوك التنظيمي) ، في عينة بلغت (135) مدرساً يعملون في مدارس التابعة الى المديرية العامة للتربية في محافظة بابل. وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة قياس اساسية لجمع البيانات التي استعملت لاختبار فرضيات الدراسة، وأُعتُمِدَت على مقاييس تجريبية من دراسات سابقة للتحقق من هذه الفرضيات ، وذلك باستخدام مجموعة متنوعة من الادوات الاحصائية لتحليل ومعالجة البيانات والمعلومات باستخدام الحزم الاحصائية اللازمة من مصوفة الارتباط البسيط وتحليل الانحدار البسيط ومعادلة النمذجة الهيكلية لاختبار فرضيات البحث وباستخدام وبرنامج (SPSS VR.23)، وبرنامج (Excel). وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها ارتفاع مستوى المتغيرين الرئيسين، وكذلك توصلت الدراسة الى أنَّ المنظمات المتعلمة تؤدي الى الحد من سلوكيات العمل العكسية في تلك المدارس، وقد جاءت النتائج متطابقة مع فرضيات الدراسة.

أَنَّ المدارس العراقية بحاجة الى مثل هذه الدراسات ، لكونها بيئة مناسبة لبروز العديد من الظواهر التي طالما كانت موضوعات مهمة للبحث، ولعدم دراسة المتغيرات آنفة الذكر مجتمعة حسب اطلاع الباحث وهي تسعى لجمع اكبر قدر ممكن

من البحوث والدراسات لإعداد الجانب الفكري الخاص بالبحث الحالي . ومن اجل الإحاطة بموضوع البحث فقد جرت هيكلية الى أربعة مباحث ، اذ تناول المبحث الاول منهجية البحث ، اما المبحث الثاني فقد اختص بالتأطير الفكري والمفاهيمي لمتغيرات البحث والعلاقة بين المتغيرات ، في حين ركز المبحث الثالث على الجانب الميداني للبحث ، واختتم البحث بالمبحث الرابع والذي تضمن الاستنتاجات والتوصيات .

### المبحث الأول: منهجية الدراسة

الهدف من المبحث الحالي هو توضيح المنهجية المتبعة في الدراسة الحالية والتي تتضمن المشكلة ، والاهمية والاهداف والمخطط الفرضي للدراسة والفرضيات الخاصة بالدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وطرق جمع البيانات والاساليب الاحصائية التي استُخدمت للوصول الى النتائج. وسيجري تناول المنهجية على وفق الفقرات المذكورة انفاً :-

#### أولاً: مشكلة الدراسة

يسعى الباحث للتحقق من تأثير المنظمات المتعلمة في الحد من سلوك العمل العكسي في مديرية تربية بابل، وفي ضوء ذلك فان مشكلة الدراسة تقوم على تساؤل جوهري وهو " هل تساهم المنظمات المتعلمة في الحد من سلوك العمل العكسي للمدرسين في مديرية تربية بابل ؟" ومن التساؤل آنفه الذكر تنبثق التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما مدى ادراك المدرسين العاملين في المدارس المبحوثة للمنظمة المتعلمة واهميتها وابعادها وكذلك مدى معرفتهم لمفهوم سلوك العمل العكسي ؟
- 2- هل إنّ المدارس المبحوثة هي منظمات من النوع التي يصح أن يُطلق عليها منظمات متعلمة ؟
- 3- هل تساهم المنظمات المتعلمة في الحد من سلوك العمل العكسي ؟
- 4- هل يمارس العاملون في المدارس المبحوثة سلوكيات عمل عكسية ؟

#### ثانياً: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يلي :

- أ- إنّ متغيرات الدراسة (المنظمة المتعلمة وسلوك العمل العكسي) تُعدُّ متغيرات مهمة تؤثر بشكل مباشر في البيئة التعليمية المعاصرة بشكل خاص والمنظمات الاخرى بشكل عام.
- ب- تأتي أهمية الدراسة الحالية في كونها تهتم بتأثير المنظمات المتعلمة في الحد من سلوكيات العمل العكسية من اجل تحسين جودة التعليم.
- ت- تبرز أهمية الدراسة بالنتائج التي توصلت اليها والتي قد تساهم بشكل او باخر بتطوير وتنمية الخدمات المقدمة من قبل المنظمة قيد البحث وغيرها من المنظمات المناظرة لها .

ث- أن الدراسة الحالية تقدم اسهاماً نظرياً عن متغيرات الدراسة عن طريق استعراض خلاصة افكار بعض الباحثين والمفكرين ضمن هذا الموضوع.

ج- تمكن الدراسة الحالية القائمين على هذه المدارس بشكل خاص وغيرها من المنظمات بشكل عام من استغلال خصائص الواجب توفرها في المنظمات المتعلمة من اجل الحد من السلوكيات السلبية لتحسين جودة التعليم وذلك بالمشاركة الفعلية في ورش وبرامج خاصة تؤدي الى خلق بيئة وعاملين اكثر تعلم واقل مشاركة في السلوكيات العمل السلبية.

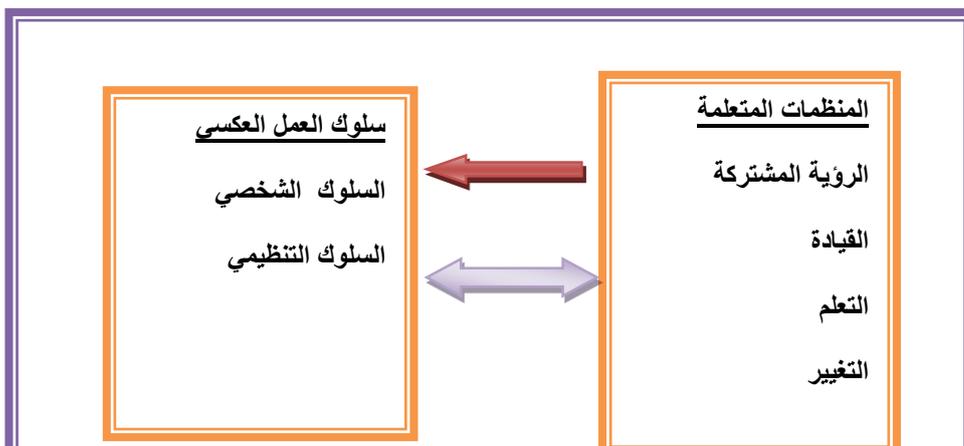
#### ثالثاً: أهداف الدراسة

الهدف الرئيس لهذه الدراسة يظهر من مشكلتها واهميتها , وهدفها هو معرفة التأثيرات لتلك المنظمات (المدارس) في الحد من سلوكيات العمل العكسية التي تؤثر على بيئة العمل التعليمية. كما سعت الدراسة الى تحقيق أهداف أخرى هي:

1. لفت نظر القائمين على المدارس المبحوثة باهمية وتأثير المنظمات المتعلمية في المجتمع.
2. لفت نظر العاملين في المدارس المبحوثة بالاثار السلبية لسلوكيات العمل العكسية.
3. التوصل الى الاستنتاجات وتقديم بعض التوصيات والمقترحات المفيدة التي تدعم القضايا الايجابية بما يرتبط بمتغيرات الدراسة.
4. لفت انظار القائمين على تلك المدارس بنتائج هذا البحث لتمكينهم من وضع الحلول المناسبة التي يمكن من خلالها الاهتمام بالجوانب التي تزيد من مستوى تأثيرهم في تحسين جودة التعليم.

#### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

النموذج الافتراضي للبحث جرى في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها , والذي يبين تأثير المنظمات المتعلمة واثرها في الحد من سلوكيات العمل العكسية وقد جرى ذلك من خلال الاطلاع على الأدبيات الإدارية ذات الصلة بموضوع البحث, والشكل (1) يتضمن انموذج المتغيرات الآتية :



شكل (1) إنموذج الدراسة الفرضي المصدر: اعداد الباحث

#### خامساً: فرضيات البحث.

صيغت فرضيات البحث ، في ضوء ما جاء في إنموذج البحث الفرضي وقد صيغت فرضيتين رئيسية وعلى النحو

الاتي :

1- الفرضية الرئيسية الاولى: تنص " توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين المنظمات المتعلمة وسلوكيات العمل غير المنتجة " .

2- الفرضية الرئيسية الثانية: تنص " يوجد تأثير طردي ومعنوي بين المنظمات المتعلمة وسلوكيات العمل العكسية " .

#### سادساً: مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع الدراسة بمدارس المتميزين والمتفوقين في محافظة بابل، واختيرت العينة من المدرسين العاملين في تلك المدارس كعينة للبحث، وقد وزعت استمارة استبيان على ( 150 ) مدرس استُرجعت ( 140 ) استمارة وكانت الاستمارات الصالحة للتحليل ( 135 ) علماً أنَّ العدد الكلي للمدرسين العاملين في هذه المدارس كان ( 175 ) مدرس ومدرسة. والجدول (1) يبين بعض خصائص العينة الخاصة بالدراسة.

جدول(1)الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

ت	المتغيرات	الفئات المستهدفة	التكرار	النسبة %
1	الجنس	ذكور	80	57.8
		إناث	55	42.2

100	135	المجموع		
91.1	105	بكالوريوس	المؤهل العلمي	2
8.9	20	ماجستير		
0	10	دكتوراه		
100	135	المجموع		

المصدر : اعداد الباحث

### سابعاً: طرق جمع البيانات:

جُمعت البيانات ميدانياً باستخدام الأساليب الآتية:

1. الجانب النظري: اعتمد الباحث في الجانب النظري للدراسة الحالية على العديد من المصادر العلمية من كتب ومجلات ودوريات ورسائل واطراح عربية واجنبية والتي لها صلة بموضوع الدراسة الحالية، فضلاً عن الى البحوث والمقالات الاجنبية التي جرى الحصول عليها عن طريق شبكة الانترنت.

2. الجانب الميداني: اعتمد الجانب الميداني على ما يأتي:

أ. زيارة المدارس المبحوثة التابعة للمديرية العامة للتربية في محافظة بابل.

ب. أجريت العديد من المقابلات الشخصية مع المدرسين. بهدف التعرف على مدى وضوح هذه الابعاد عند الكادر التدريسي.

ث. اعتمدت الدراسة استمارة الاستبيان أداة رئيسة في جمع البيانات عن آراء عينة من المدرسين، وتتكون استبانة الدراسة من ثلاثة محاور, تضمن المحور الاول منها المعلومات الديمغرافية الخاصة بالمستجيبين. اما المحور الثاني فقد تضمن متغير المنظمات المتعلمة وجرى قياسه اعتماداً على مقياس (Johnson,2011:5). اما المحور الثالث فيتعلق بمتغير سلوك العمل العكسي , قيس اعتماداً على مقياس (Bennett & Robinson , 1995:352). وقد روعي الدقة والوضوح في اعداد صياغة فقرات المقاييس لتمنح المحيب قدرة كبيرة على ادراك متغيراتها وهذا هو هدفها. اعتمدت مدرج (Likert) الخماسي والذي يعد من اكثر الاساليب المستعملة في العلوم الادارية والاجتماعية .

ثامناً : اساليب التحليل الاحصائي لجأ الباحث إلى استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة في البرنامجين الاحصائيين (Excal و spss v.23 ) والمتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذلك معامل الفا كرونباخ والتوزيع الطبيعي واختبار (t) ومعامل التحديد ( $R^2$ ) وغيرها من الاساليب التي تخدم الدراسة الحالية.

## المبحث الثاني

### الجانب النظري للدراسة

سيتناول هذا المبحث الجانب النظري الخاص بمتغيرات الدراسة من حيث المفهوم والاهمية والابعاد .

## اولاً: المنظمة المتعلمة

## 1. مفهوم المنظمة المتعلمة

تعد المنظمات الرائدة التي تستطيع توظيف المعرفة والذكاء في اعمالها وعملياتها المختلفة هي منظمات متعلمة، ومن ثمَّ فهي تستطيع المنافسة لانها تمتلك ميزة تنافسية. وبالنظر لزيادة حدة المنافسة بين المنظمات نتيجة لزيادة المخزون المعرفي والمعلوماتي كان لا بد للمنظمات أن يكون لها نهجاً جديداً يعتمد على التعلم بشكل مستمر وذلك لمواجهة هذه التحديات والتمكين من مواجهة المنافسة الحادة الحالية والمستقبلية. كان التركيز في السابق على مؤسسات التعليم العالي بعدها منظمات متعلمة ، لكن المنظمة التعليمية يمكن أن تكون أي مؤسسة تعزز النمو من خلال التعلم ، وتستمر في توسيع هذا النمو في المستقبل. لذلك ، فإن أي عملية توسع النمو من خلال التعلم من منظمة صغيرة إلى منظمة كبيرة، من الناحية النظرية ، يمكن أن تكون منظمة تعليمية.

والتعلم هو جهد مستمر في تطوير رأس المال البشري وتنمية المواهب للمؤسسات من جميع الأنواع ، وقد ازداد الاهتمام الأكاديمي بمنظمة التعلم باستمرار في العقد الماضي بسبب قدرتها على إنشاء ونشر المعرفة القيمة إلى تعزيز الأداء المبتكر والمنظمات المستدامة و يحدث التعلم في المنظمات بالتعاون الفردي والجماعي على جميع المستويات (الفردية والجماعية والهيكل التنظيمي) وبالترابط في العلاقة مع أصحاب المصلحة ويركز العلماء والممارسون بشكل عام على التعلم التنظيمي والتوجيه التعليمي لتعزيز أداء المنظمة (Soh & Ali , 2021 : 794 ,795).

وقد اكد (Hunger&Wheelen,2007:4) بان هذه المنظمات تستطيع بناء انظمة ممكنة وقادرة على اكتساب المعرفة ضمن خطة استراتيجية طويلة الامد , تمكنها من القيام بعمليات تغيير بشكل مستمر ، وأنَّ جوهر عمل الافراد في المنظمات المتعلمة هو أن يتعلم هؤلاء الافراد باستمرار كيف يتعلموا معا، واطاف بان هذه المنظمات تعد منظمات فعالة في التغيير التنظيمي. و اشار بعض الباحثين بأن انشطة المنظمات المتعلمة يجري التعبير عنها من المراحل الآتية : (صباح ، ٢٠٠٧ : ٤, ٣).

1. تبني طرق جديدة في الاختيار والتجربة .
2. حل المشاكل يجري بطرق منتظمة , واستخدام الادوات والاساليب الاحصائية الحديثة لتحسين عملية صنع القرار .
3. التاكيد على الافكار الجديدة بشكل مستمر .
4. الاستفادة من الخبرات المتراكمة والتعلم واخذ الدروس من الماضي .
5. يجب نقل المعرفة من داخل المنظمة الى خارجها وبالعكس.

ويرى بعضهم بان المنظمات تتعلم بشكل مستمر مثلما يتعلم الانسان ، وإنَّ المنظمات الحالية لا يقتصر تأثيرها على التعلم فقط بل تسعى وبشكل حثيث للحصول على مصادر التعلم ومعرفتها وذلك من طرق ووسائل تضمن بانها متجهة صوب التعلم وبالاجاه الصحيح (David et al., 2008:3) . ومن مزايا هذه المنظمات هو انها تحفز افرادها على التعلم من اجل رفع قدراتهم باستمرار من الافكار الجديدة والمبتكرة لمواجهة التغيرات البيئية (السامرائي و الحسنوي , 2016: 136) . ومن خلال التنفيذ المستمر لعملية التعلم على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي ، ستحدث زيادة في المعرفة التنظيمية وتمكن المنظمة من أن تصبح أكثر مرونة وتكيفاً والتكيف بنجاح مع البيئات المتغيرة (Ahmad et al., 2021: 33). ومن ثمَّ يجب على

المنظمات أن تتعلم كيف تكيف أفعالها من أجل تحقيق نتائج غير متوقعة ويعد تعلم الموظف شرطاً مسبقاً للتعلم التنظيمي لأن قدرة التعلم لدى المنظمة مدفونة في موظفيها ، والمنظمة المتعلمة تمكن الناس ، ويحفز التعاون والتعلم الجماعي ، ويدعم التواصل المفتوح ، ويدرك الترابط بين الأفراد والمنظمات والمجتمعات (Gautzm , 2022: 366). ومن ماتقدم ونتيجة لاهمية هذا المفهوم فقد اورد الكتابُ والباحثون له العديد من التعاريف والجدول الآتي يتضمن بعض اسهامات الباحثين لمفهوم المنظمات المتعلمة.

الجدول(2) بعض مفاهيم المنظمات المتعلمة

ت	المصدر	المفهوم
1.	(Senge,1990:3)	المنظمات التي يقوم العاملين فيها على تعظيم طاقتهم وقدراتهم بشكل مستمر لانشاء النتائج التي يرغبون بها ويتعلم افرادها رؤية الكل بشكل جماعي.
2.	( Sphr , 1999 )	هي شركات تدرک الحاجة الأساسية للتدريب والتطوير المتواصل المتعلق بالأداء وتتخذ الخطوات المناسبة لتوفيرها.
3.	(Zheng & di, 2008b:4)	هي طريق لبناء المنظمات، تكملة وتنظيم المعرفة والاجراءات حول الانشطة والثقافة.
4.	(Oudejans ,2009 : 77)	هي نوع من المنظمات التي تؤكد على توسيع القدرات والامكانات على المستوى الشخصي والمنتظمي.
5.	(Gautzm , 2022: 366)	منظمة التعلم هي مكان يتعلم فيه الناس كيف يشكلون الواقع وكيف يمكنهم تغييره بشكل منتظم وهي التي تتعلم دائماً وقادرة على التحول.

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

## 2. اهمية المنظمة المتعلمة

تبرز اهمية المنظمات المتعلمة من تركيزها على زيادة القدرة على التفكير وزيادة المعرفة لدى افرادها ، حيث أن 50% من الدول المتقدمة تعتمد على المعرفة ، ويمكن احتساب المنظمات المتعلمة مصنع للمعرفة، وتكمن اهمية هذه المنظمات في دفع الفرد لاكتساب المعرفة من تلقاء نفسه وتسميتها. وتنعكس أهمية منظمة التعلم في الفوائد المختلفة لتطوير ثقافة التعلم داخل المنظمة وهذا يشمل تحسين الرضا الوظيفي للموظفين ، وزيادة الإنتاجية والكفاءة ، وتدريب القادة على جميع المستويات ، وتعزيز القدرة على التكيف للمؤسسة بأكملها ، ويميل الأشخاص إلى أن يكونوا أكثر قوة تنافسية ( Soh & Ali , 2021 ، 794 :). في حين يرى (Garvin , 1993: 78) بأن اهمية المنظمات المتعلمة تكمن في حل المشاكل بطريقة منظمة

واستخدام الأدوات والأساليب لتحسين عمليات صنع القرار والتعلم من الخبرات التي تراكمت لديها والتعلم من الآخرين وكذلك نقل المعرفة بكفاءة الى داخل وخارج المنظمة. اما (Kleiner, 2007:1) فاكد بان المنظمات المتعلمة تساعد في تحقيق الاداء المتميز والميزة التنافسية، تجنب الانحراف التنظيمي، تطوير العلاقات مع الزبائن وتحسين الجودة في المنتجات والخدمات المقدمة وتعزز ادارة التغيير وتوسع الفهم نحو البيئة. وتساهم كذلك في زيادة التنافس الدولي والاقليمي بين الدول والمنظمات المختلفة (Kleiner, 2007 :1).

### 3. ابعاد المنظمات المتعلمة

ورد للمنظمات المتعلمة العديد من الابعاد وقد أعتُمدت على بعض المصادر لتحدثها واستعمالها في الدراسة الحالية وبما يخدم هذه الدراسة:

- أ. **الرؤية المشتركة** : يرى (Johnson & Scholes ,2002: 13) بان الرؤية المشتركة تمثل المستقبل المرغوب للمنظمة . في حين اشار ( الكبيسي ، ٢٠١٣ ، ٢٣ ) الى أنَّ الرؤية المشتركة تشمل بناء شعور لدى الافراد بالالتزام في المجموعة من وضع تصورات مشتركة للمستقبل وإيجاد المبادئ والممارسات التوجيهية التي يؤمل أنَّ تؤدي إلى تحقيق الهدف المشترك. فالرؤية المشتركة تعني مجموعة الاحداث والتصورات المشتركة بين الافراد في المنظمة وهي ضرورية لجعل الافراد في المنظمة يعملون سوية. تكون الرؤية مشتركة عند صياغة خطة يتفق عليها الجميع (Cors,2003:4) . والرؤية المشتركة تتضمن مهارات المشاركة الواقعية والتي تعبر عن صورة المستقبل حيث ترعى تعهدات حقيقية (Senge,2004:12). ولهذا فان الرؤية المشتركة تعني أنَّ تتوحد افكار الأفراد وتطلعاتهم لتحقيق هدف معين.
- ب. **القيادة** : المعتقد والفكرة والرأي وسلوك القائد هي مؤشرات ثقافية يجب أن يجري تعلمها في المنظمة، أنَّ القائد يسهل ويشجع على ايجاد مناخ مناسب للعمل، وذلك من تشجيع المناقشات بين الافراد اذ يجب على القادة اكتشاف وجهات نظر المختلفة فمن العثور على إجابات إبداعية تُظهر مهارات التعلم المولدة للموظفين (Najafbagy & Doroudi 5 : 2010). فالقيادة تقوم بتقديم المشورة للعاملين في المنظمة بالمجالات كافة، وكذلك تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية لمساعدتهم على تحقيق الإحساس بالهدف. وتتلخص اهمية القيادة في قدرة القائد على تحليل الواقع ورؤية المستقبل ومن ثمَّ نشر المعرفة بين العاملين وهو يجمع بين الذكاء والابداع (Kalle,2006:358) .
- ت. **التعلم** : يتضمن التعلم في المنظمات تمكين الافراد العاملين والتعلم بشكل مستمر فالمنظمات التي تعطي الاهتمام بالتعلم وتمكين العاملين تخرج بنجاحات كبيرة ومن ثمَّ تستطيع الصمود امام التحديات والتغيرات التي تحدث في بيئتها سواء كانت في الداخل او الخارج (Nazari et al., 2012 : 211). اذ يتعلم الافراد من خلال الدورات التدريبية والتطويرية وكذلك التعلم من تجارب الآخرين ومن تجاربهم التي تواجههم في العمل. واكد (محمود واخرون، 2018:41) بان التعلم يحتل مكانة مهمة في جميع مستويات المنظمة. اذ من خلال التعلم سيكتسب الافراد المعرفة والمهارة والخبرة التي يمكنهم من حل المشكلات التي يواجهونها.
- ث. **التغيير** : هو تطور ديناميكي مع التركيز على التعلم والتكيف بشكل مستمر فالتحدي الذي يواجه المنظمات هو اعتماد استراتيجيات التغيير التي توفر الاستقرار الداخلي وقد يكون من الممكن مواجهة هذا التحدي في التعليم وفي أي مكان آخر من التركيز على استراتيجية التغيير حيث يصبح التعلم بمثابة "المورد الوحيد الأكثر أهمية للتجديد التنظيمي في

عصر ما بعد الحداثة (3 : Silins et al., 2002). ويمكن أن تنتظر الى التغيير على انه تطوري وديناميكي مع التركيز على التعلم والتكيف المستمر، وقد يكون من الممكن مواجهة هذا التحدي في التعليم وفي أي مكان آخر من التركيز على استراتيجية التغيير حيث يصبح التعلم بمثابة "المورد الوحيد الأكثر أهمية للتجديد التنظيمي في عصر ما بعد الحداثة (4: Silins et al., 1998).

ثانياً: سلوك العمل العكسي

### 1. مفهوم سلوك العمل العكسي

يمارس الافراد في المنظمات مجموعة من السلوكيات وقد تكون هذه السلوكيات غير متوافقة مع المعايير والقواعد التنظيمية مما ينتج عنها نتائج سلبية تؤثر على اداء المنظمة والافراد الاخرين فيها ( Appelbaum et al. , 2007 : 586). اذ أنّ السلوك الذي لا يتوافق مع المعايير الموضوعية من المنظمة يسمى بسلوك العمل العكسي ، ولهذا السلوك آثار ضارة على تطور المنظمات وصحة الافراد العاملين (15 : Fagbenro & Olasupo , 2020). واكد ( Nasir & Bashir, 2012: 241) أنّ السلوك العكسي يعد مشكلة منتشرة تواجهها اغلب المنظمات تقريباً ، لا سيما في البلدان غير الصناعية اذ تقل فيها المعرفة وتزداد معدلات الفقر فيها . وفي الاتجاه نفسه اشار ( Singh , 2020 : 1) الى أنّ السلوك العكسي اصبح من أكثر المواضيع تكلفة اذ إنه يشمل مجموعة واسعة من الأفعال السلبية التي يقوم بها الافراد لإلحاق الضرر بالمنظمة وأعضائها ويؤثر بشكل مباشر على ممتلكات المنظمة ، ويقلل من فعالية الافراد ، ولايزال هذا السلوك يمثل مشكلة خطيرة في العالم المتقدم والدول النامية (1342 : Roy et al., 2012). ويمكن عرض عدد من المفاهيم الخاصة بسلوك العمل العكسي وحسب آراء بعض الباحثين الذين تناولوه في ابحاثهم.

الجدول(3) بعض مفاهيم سلوك العمل العكسي

ت	الباحث	المفهوم
1.	(Sackett & Devore , 2001 : 145)	السلوك المتعمد من جانب عضو المنظمة الذي تعتبره المنظمة مخالفاً لمصالحها المشروعة.
2.	( Appelbaum et al. , 2007 : 587)	هو قيام الفرد بسلوكيات تنتهك عادات المنظمة وسياساتها و قواعدها الداخلية ، مما يؤدي الى انتهاك راحة المنظمة وفرادها وتعرضهم للخطر .
3.	(Kish-Gephart et al. , 2010 : 2)	هو العمل التنظيمي الذي يتجاوز المعايير الأخلاقية المقبولة.

سلوك مقصود من طرف أحد افراد المنظمة تراه المنظمة أنه يتعارض ويختلف مع مصالحها المشروعة.	4. (Yıldız et al : 2015 :415)
---	-------------------------------

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

من ما تقدم يمكن تعريف سلوك العمل العكسي بأنه سلوك يمارسه الافراد بقصد الحاق ضرر بالافراد الاخرين او المنظمة مما ينتج عنه العديد من المشاكل لتلك المنظمة.

## 2. اثار سلوك العمل العكسي

حَضِيَّ مفهوم سلوك العمل العكسي باهتمام العديد من الباحثين نتيجة لاثاره السلبية ، سواء الاقتصادية او الاجتماعية وعلى مستوى المنظمة والعاملين فيها ، ومن اثاره هي ضعف الحافز ، القلق ، الخوف ، التغيب غير المبرر ، انخفاض إنتاجية وأداء الافراد ، وكذلك فقدان السمعة وضعف أداء المنظمة (Jelavic & Glamuzina , 2021: 2) . وأشار بعض الباحثين الى مجموعة من العواقب النفسية لسلوك العمل العكسي منها السرقة والضغط التنظيمي وسوء السلوك والألم الجسدي في حين تشمل الاثار الاجتماعية فقدان سمعة المنظمة وانخفاض الروح المعنويات للعاملين ( Satpathy et al . , 2016 : 1) . وفي السياق نفسه اشار (Walsh , 2014 : 114) الى أنّ سلوك العمل العكسي يضعف أداء المنظمة اذ ينتج عن ذلك تكاليف مباشرة وغير مباشرة وذلك من تعمد العاملين العمل بجهد اقل أو تخريب ممتلكات المنظمة وكذلك الاضرار بمعنويات الاخرين . فالخسائر السنوية التي تتكبدها المنظمات نتيجة سلوك العمل العكسي تقدر بأكثر من 40 مليار دولار بسبب السرقات، ففي الولايات المتحدة تقدر الخسائر بحوالي 30 مليار دولار نتيجة التغيب عن العمل (Christian & Ellis, 2011: 913). يؤثر السلوك العكسي في بيئة المنظمات ويضر بسير الاعمال اذ إنه يؤثر في عمليات اتخاذ القرار والكفاءة والربحية والمقدرة المالية (Jeebandara & Kumari , 2021: 95) . واكد ( Načinović Braje et al . , 2020 : 1) بان هذا السلوك يقلل سلوكيات المواطنة التنظيمية ، ويضعف من الإنتاجية ، ويعزز ظواهر السلبية مثل تغيب العاملين وعدم انسجامهم .

## 3. ابعاد سلوك العمل العكسي

حدد (Bennett & Robinson, 2000) بعدين لسلوك العمل العكسي وهما الانحراف الشخصي و التنظيمي، وهذين البعدين مرتبطين ببعضهما ارتباطاً وثيقاً ويؤثران بعوامل عدة ، وسيجري توضيح لابعاد السلوك العكسي :

أ- **الانحراف الشخصي** : هي أفعال منحرفة موجهة نحو الاشخاص في العمل على سبيل المثال السخرية من العاملين وإحراج الزملاء في مكان العمل والسب أو الإساءة اللفظية للعاملين الآخرين وسرقة ممتلكات العاملين في العمل (Marasi et al., 2018 : 9). و يعرف بأنه اي سلوك متعمد يستهدف إيذاء أو الاضرار بأعضاء المنظمة (Yıldız et al : 2015 :415) . واكد ( Verma et al . , 2019 : 12355) بان سلوك العمل الشخصي العكسي يضر بالعلاقات بين الافراد العاملين في المنظمة من أنشطة مختلفة مثل الكذب والنميمة والاتهام والتجاوز على الاخرين والضرب وغيرها. في حين اشار (Muafi , 2011: 124) بأنّ الانحراف الشخصي هو سلوك يجري بين الأفراد في مكان العمل ويشمل سلوكيات متعددة منها : التقليل من شأن الآخرين ، وعمل مقالب بهم، والتصرف بوقاحة ، والعدوان البدني. ويرى الباحث بان الانحراف الشخصي هي الاقوال والافعال والممارسات المقصودة التي

تصدر من الافراد العاملين في المنظمة وتؤدي الى الحاق الضرر بالأفراد الاخرين سواء كانوا رؤساء او مسؤولين

ب- **الانحراف التنظيمي** : ويشمل هذا البعد الافعال والممارسات الموجه باتجاه المنظمة ( Zheng et al. , 2020a , 3,4 ). ويشير الى السلوكيات التي تهدف المنظمة ويتضمن اعمالاً كتخريب وسرقة اجهزة ومعدات المنظمة ايضاً، أخذ اوقات طويلة للراحة ، والتاخر في الوصول إلى العمل ، وتعاطي الكحول والمخدرات في العمل ، تسريب أسرار ومعلومات المنظمة الى الاخرين ( Bennett et al. , 2018 : 4 ). وأشار العديد من الباحثين بأن أي سلوك مقصود ينتهك ويضر المنظمة وقواعدها يعد سلوك عمل عكسي (Yıldız et al : 2015 :415) . واضاف ( Liu & Ding , 2012 : 2712 ) بان المغادرة من العمل مبكراً والسرقة من المنظمة تعد نوعاً من انواع سلوك العمل تنظيمي عكسي. وفي الصدد نفسه اشار ( Marasi et al. , 2018 : 9 ) الى أن قيام العاملين في المنظمة بإجراء مكالمات هاتفية خاصة أثناء العمل ، وإهدار موارد الشركة ، وتخریب المعدات أو والمنتجات ، وتعتمد القيام بأخطاء في العمل ، أمثلة على سلوك العمل التنظيمي العكسي .

### ثالثاً : العلاقة بين المتغيرات

من ما جرى ذكره في الجانب النظري بأن هنالك مجموعة من المبادئ للمنظمات المتعلمة منها تحفز افرادها على التعلم من اجل رفع قدراتهم وباستمرار من الافكار الجديدة والمبتكرة لمواجهة التغيرات البيئية وكذلك تمكين العاملين والشراكة بالمعرفة والرصد البيئي والاحتواء الانساني هي عوامل تنظيمية لها تاثير في سلوكيات العاملين وكسب رضاهم، اذ يمنح التمكين العاملين شعوراً جماعياً باهميتهم وضرورة وجودهم ضمن محيط اعمالهم التنظيمية وهذا يمنح العاملين شعوراً بالامان الوظيفي ويدفعهم لبذل الجهود العالية من اجل تحقيق اهداف المنظمة لانها تلبي لهم حاجاتهم الذاتية وتمنحهم اشباع جماعي عادل ومنصف، وهذا يحفزهم على الابتعاد عن ممارسة سلوكيات سلبية تآثر على المنظمة التي يعملون فيها .

### المبحث الثالث: الجانب العملي للدراسة

وظف المبحث الحالي لعرض ومناقشة الجانب التطبيقي للدراسة من ثلاثة فقرات سنتناول الفقرة الاولى فحص واختبار البيانات واداة الدراسة والفقرة الثانية سنتناول الوصف الاحصائي اما الفقرة الثالثة فسيجري فيها اختبار الفرضيات.

### اولاً - فحص واختبار بيانات واداة الدراسة

#### 1. الترميز والتوصيف

الدراسة الحالية تضمنت متغيرين ، الجزء الاول تمثل بمتغير المنظمات المتعلمة وتضمن ( 22 ) فقرة ، بينما الجزء الثاني فيتمثل بمتغير سلوك العمل العكسي وتضمن ( 19 ) فقرة. والجدول ( 4 ) يوضح المتغيرات والابعاد وعدد الفقرات.

جدول(4) ترميز وتوصيف متغيرات الدراسة

المتغير	الابعاد	عدد الفقرات	المصدر
	القيادة	6	

(Gautzm , 2022: 374) (Johnson,2011:5)	6	الرؤية المشتركة	المنظمات المتعلمة
	5	التعلم	
	5	التغيير	
Bennett & Robinson , ) (2000:352)	7	الشخصي	سلوك العمل العكسي
	12	التنظيمي	

المصدر: من اعداد الباحث

## 2. فحص بيانات الدراسة

### أ- فحص القيم المفقودة والمتطرفة

لغرض معرفة وجود قيم مفقودة او متطرفة قمنا باستخدام التكرارات من برنامج (SPSS v.23) وهذه العملية تحدد البيانات المفقودة من البيانات الصالحة للتحليل وقد بينت النتائج عدم وجود بيانات مفقودة داخل البيانات الخاصة بالدراسة.

اما فيما يتعلق بالقيم المتطرفة فقد استُخدمت اختبار (Boxplot) لمعرفة وجود هذه القيم من عدمه ولكل الفترات وقد بينت النتائج وجود بعض القيم المتطرفة سببها هو عمليات الادخال في برنامج (SPSS v.23) ولذا أُجريت التصحيحات لتكون خالية من هذا النوع من القيم.

### ب- فحص التوزيع الطبيعي للبيانات

ويقصد بهذا الاختبار أن تكون بيانات عينة الدراسة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي (70 : 2010 Hair et al.,) ومن ثمَّ نستطيع اجراء هذا الاختبار مايسمى باختبار كلومجروف - سيمنروف وكالاتي :

جدول (5) نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير المنظمات المتعلمة وسلوك العمل العكسي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		سلوك العمل العكسي	المنظمات المتعلمة
N		135	135
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.6920	3.7842
	Std. Deviation	.68577	.67568
Most Extreme Differences	Absolute	.059	.067
	Positive	.036	.041
	Negative	-.059-	-.067-
Test Statistic		.059	.067
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>	.200 <sup>c,d</sup>

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.23).

ويوضح من النتائج المعروضة في الجدول (5) أنّ بيانات متغير المنظمات المتعلمة وسلوك العمل العكسي مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي حيث كانت قيمة (sig) اكبر من (0.05).

ثانياً: اختبار اداة القياس

إنّ الاستبانة هي اداة القياس الاساسية لجمع البيانات في هذه الدراسة ويعد اختبار مدى صحة المقياس خطوة في غاية الاهمية من اجل الحصول على نتائج دقيقة ومن اجل الوصول لهذا الهدف يتطلب التحقق معيارين هما الصدق والثبات ، وكلاهما:

### 1. اختبار الصدق الظاهري

لقد عُرضت الصيغة الاولى لفقرات الاستبانة على عدد من المحكمين ومن ذوي الخبرة والاختصاص في مجال ادارة الاعمال من اجل التأكد من الصدق الظاهري له وذلك من الملاحظات التي ابدها على الاستبانة.

### 2. صدق البناء

أ. التحليل العملي التوكيدي لمتغير المنظمات المتعلمة : قيس متغير المنظمات المتعلمة من اربعة ابعاد بواقع (22) فقرة ، وللتأكد من صدق اختبار المنظمات المتعلمة اعتمدت على صدق الاتساق الداخلي حساب معامل الارتباط بيرسون لدرجات اجابات الأفراد على الفقرات ، ثم اجاباتهم على فقرات الاختبار مع الدرجة الكلية للاختبار وحساب معامل ارتباط على عينة من افراد تتكون من ( 135 ) فرد ، والجدول الآتي يوضح ذلك. ونلاحظ من الجدول (6) أنّ كل بنود الاختبار كان لها اتساق مع المتغير الذي تنتمي اليه ، حيث كانت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) ، وتراوح معامل ارتباطها بين (.61 و.88).

جدول رقم (6) يوضح صدق البناء لاختبار المنظمات المتعلمة.

التغير	التعلم	الرؤية المشتركة	القيادة	معامل الارتباط	المنظمات المتعلمة
.885**	.879**	.922**	.857**	معامل الارتباط	المنظمات المتعلمة
.000	.000	.000	.000	مستوى المعنوية	
.639**	.611**	.756**		معامل الارتباط	القيادة
.000	.000	.000		مستوى المعنوية	
.751**	.753**			معامل الارتباط	الرؤية المشتركة
.000	.000			مستوى المعنوية	
.767**				معامل الارتباط	التعلم
.000				مستوى المعنوية	

مستوى الدلالة عند 0.05

\*\*مستوى الدلالة عند 0.01

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.23).

## ب. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير سلوك العمل العكسي:

قيست متغير سلوك العمل العكسي من بعدين بواقع (19) فقرة ، وللتأكد من صدق اختبار سلوك العمل العكسي أعتمدت على صدق الاتساق الداخلي حساب معامل الارتباط بيرسون لدرجات اجابات الأفراد على الفقرات ، ثم اجاباتهم على فقرات الاختبار مع الدرجة الكلية للاختبار و حساب معامل ارتباط على عينة من افراد تتكون من(135) فرد ، والجدول الآتي يوضح ذلك. ونلاحظ من الجدول ( 7 ) أن كل بنود الاختبار كان لها اتساق مع المتغير الذي تنتمي اليه ، حيث كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( 0.01 ) ، وتراوح معامل ارتباطها بين (.76 و .96) .

جدول رقم (7) يوضح صدق البناء لاختبار سلوك العمل العكسي.

الانحراف الشخصي	الانحراف التنظيمي		
.912**	.962**	معامل الارتباط	سلوك العمل العكسي
.000	.000	مستوى المعنوية	
.764**		معامل الارتباط	الانحراف الشخصي
.000		مستوى المعنوية	

\*مستوى الدلالة عند 0.05

\*\*مستوى الدلالة عند 0.01

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.23).

## 3. الثبات البنائي لأداة القياس (كرونباخ ألفا) :

إنَّ اختبار الثبات البنائي يعد أسلوباً إحصائياً يؤكد مدى موثوقية البيانات التي حصل عليها الباحث، من توزيع الاستبانات على افراد العينة المبحوثة، كنتائج اختبار الثبات لفقرات الاستبانة ، ومن اجل التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات استمارة الاستبيان اعتمد الباحث على إختبار (Cronbach's Alpha). اذ نلاحظ من الجدول (8) أنَّ قيم معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات البحث الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (.84 - .92) وتعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات ممتاز في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية ، وبذلك أصبحت أداة البحث ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

جدول (8) الثبات البنائي لأداة القياس

المتغير	معامل ألفا كرونباخ للمتغير الرئيسي	البعد الفرعي	معامل ألفا كرونباخ للبعد
المنظمات المتعلمة	.944	القيادة	.846
		الرؤية المشتركة	.847
		التعلم	.872
		التغيير	.879
	.952	الشخصي	.927

سلوك العمل العكسي	التظيمي	.908
----------------------	---------	------

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

#### رابعاً- وصف وتشخيص متغير المنظمات المتعلمة

##### 1- وصف وتشخيص متغير المنظمات المتعلمة اجمالياً

يظهر الجدول (9) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير المنظمات المتعلمة والذي يقاس من طريق (22) سؤال ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.784) وبلغ الانحراف المعياري (.675) و بلغ معامل الاختلاف (0.17%) و بلغت الاهمية النسبية (75.68%)، وتشير هذه النتائج أن متغير المنظمات المتعلمة قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين ، اما بالنسبة الى الوسط الحسابي الخاصة بكل بعد من ابعاد المنظمات المتعلمة فقد حاز بعد الرؤية المشتركة على المرتبة الاولى اذ بلغ الوسط الحسابي (3.876) وهو اعلى من بقية الابعاد، في حين كان الوسط الحسابي لبعد التغيير (3.690) وهو اقل درجة من بقية الابعاد. والجدول (9) يوضح الوسط الحسابي وترتيب الاهمية النسبية للمتغير المستقل (المنظمات المتعلمة) بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.

جدول(9) الاحصاءات الوصفية لمتغير المنظمات المتعلمة

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الابعاد
القيادة	3.716	.751	0.20	74.32	3
الرؤية المشتركة	3.876	.707	0.18	77.53	1
التعلم	3.848	.820	0.21	76.97	2
التغيير	3.690	.786	0.21	73.80	4
المعدل العام لمتغير المنظمات المتعلمة	3.784	.67568	0.17	75.68	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS v.23 , Microsoft Excel).

##### 2- وصف وتشخيص متغير سلوك العمل العكسي اجمالياً

يظهر الجدول (10) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير سلوك العمل العكسي والذي قيست من (19) سؤال ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.692) وبلغ الانحراف المعياري (0.685) و بلغ معامل الاختلاف (0.18) و بلغت الاهمية النسبية (73.8)، وتشير هذه النتائج أن متغير المنظمات المتعلمة قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين ، اما بالنسبة للوسط الحسابي الخاصة بكل بعد من ابعاد سلوك العمل العكسي فقد حاز بعد التنظيمي على المرتبة الاولى اذ بلغ الوسط الحسابي (3.704)، وهو اعلى من الوسط الحسابي للبعد الشخصي حيث بلغت وسطه الحسابي (3.669) . والجدول (10) يوضح ترتيب الوسط الحسابي والاهمية النسبية للمتغير المعتمد سلوك العمل العكسي بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.

الجدول (10) : الاحصاءات الوصفية لمتغير سلوك العمل العكسي بأبعاده

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الابعاد
الشخصي	3.669	.791	0.21	73.39	3
التنظيمي	3.704	.691	0.18	74.09	1
المعدل العام لمتغير سلوك العمل العكسي	3.692	.685	0.18	73.8	2

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS v.23 , Microsoft Excel).

#### خامسا: اختبار فرضيات البحث

##### 1- اختبار فرضيات الارتباط

استخدم ارتباط (Pearson) البسيط لغرض اختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (المنظمات المتعلمة) والمتغير التابع (سلوك العمل العكسي) ، وكذلك العلاقة بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع اذ سيُختبر قوة العلاقة من مستوى المعنوية التي افترضها الباحث وهي (0.05) وان الفرضية التي تحقق اقل من هذه القيمة ستقبل ام اذا تجاوزت هذه النسبة سيجري رفضها والنتائج كالآتي .

- الفرضية الرئيسية الاولى: تنص على " توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين المنظمات المتعلمة وسلوكيات

##### العمل غير المنتجة "

ومن اجل اختبار هذه الفرضية وفرضت اربعة فرضيات فرعية وهي اختبار العلاقة بين ابعاد المنظمات المتعلمة (القيادة ، الرؤية المشتركة ، التعلم ، التغيير) وسلوك العمل العكسي وقد كانت النتائج كما في الجدول (11) ادناه.

الجدول (11) : معاملات الارتباط بين المنظمات المتعلمة وسلوك العمل العكسي .

المتغير المستقل	المتغير التابع	r	مستوى المعنوية
المنظمات المتعلمة	سلوك العمل العكسي	.894**	.000

القيادة	سلوك العمل العكسي	.798**	.000
الرؤية المشتركة	سلوك العمل العكسي	.814**	.000
التعلم	سلوك العمل العكسي	.749**	.000
التغيير	سلوك العمل العكسي	.803**	.000

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.23).

- ❖ الفرضية الفرعية الاولى : تنص هذه الفرضية على : " توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين القيادة وسلوكيات العمل العكسي " ، وحسب نتائج جدول ( 11 ) يتبين وجود علاقة ارتباط بين القيادة وسلوك العمل العكسي حيث بلغ معامل الارتباط (.798) وهو طردي وذو دلالة معنوية استناداً الى مستوى المعنوية المتحقق (0.000) اقل من مستوى المعنوية التي افترضها الباحث ( 5 % ) ، وعلى اساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية . وهذا يعني انه كانت المنظمة وقائدها يقدمون الدعم والرعاية بافراد كلما انخفضت سلوكيات العمل العكسية من قبل العاملين .
- ❖ الفرضية الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية على : " توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين الرؤية المشتركة وسلوكيات العمل غير المنتج " ، وحسب نتائج جدول ( 11 ) يتبين وجود علاقة ارتباط بين الرؤية المشتركة وسلوكيات العمل غير المنتج حيث بلغ معامل الارتباط (.814) وهو طردي وذو دلالة معنوية استناداً الى مستوى المعنوية المتحقق (0.000) اقل من مستوى المعنوية التي افترضها الباحث ( 5 % ) ، وعلى اساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية . وهذا يعني انه كلما استطاعت المنظمة وضع احداث وتصورات مشتركة بين الافراد في المنظمة لجعل الافراد في المنظمة يعملون سوية كلما ساهم ذلك في عدم قيام العاملين بالانخراط بسلوكيات تضرالعاملين والمنظمة.
- ❖ الفرضية الفرعية الثالثة : تنص هذه الفرضية على : " توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين التعلم وسلوكيات العمل غير المنتجة " ، وحسب نتائج جدول ( 11 ) يتبين وجود علاقة ارتباط بين التعلم وسلوكيات العمل غير المنتج حيث بلغ معامل الارتباط (.749) وهو طردي وذو دلالة معنوية استناداً الى مستوى المعنوية المتحقق (0.000) وهو اقل من مستوى المعنوية التي افترضها الباحث ( 5 % ) ، وعلى اساس هذه النتائج تقبل هذه

الفرضية . وهذا يعني انه كلما مكنت المنظمات الافراد العاملين علمتهم بشكل مستمر كلما ازدادت عندهم ممارسة السلوكيات الايجابية .

❖ الفرضية الفرعية الرابعة : تنص هذه الفرضية على : " توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين التغيير وسلوكيات العمل غير المنتج ، وحسب نتائج جدول ( 11 ) يتبين وجود علاقة ارتباط بين التغيير وسلوكيات العمل غير المنتج حيث بلغ معامل الارتباط (.803) وهو طردي وذو دلالة معنوية استناداً الى مستوى المعنوية المتحقق (0.000) وهو اقل من مستوى المعنوية التي افترضها الباحث ( 5 % ) ، وعلى اساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية . وهذا يعني انه كلما استطاعت المنظمات القيام بتطور ديناميكي مع التركيز على التعلم والتكيف بشكل مستمر للافراد بالاعتماد على استراتيجيات التغيير التي توفر الاستقرار الداخلي كلما انخفضت عندهم ممارسة السلوكيات العكسية.

2- اختبار فرضيات التأثير.

• اختبار فرضية التأثير الرئيسية : تنص على " يوجد تأثير طردية ومعنوية بين المنظمات المتعلمة وسلوكيات العمل غير المنتجة " .

من أجل معرفة علاقة التأثير بين المنظمات المتعلمة وسلوكيات العمل غير المنتج استُخدم نموذج الانحدار الخطي المتعدد (الجدول 12) ، حيث أحتسب متغير (المنظمات المتعلمة) كمتغير توضيحي ومتغير وسلوكيات العمل العكسي بعده المتغير التابع. أظهرت نتائج نموذج الانحدار أنَّ المنظمات المتعلمة تؤثر في وسلوكيات العمل العكسي اذ بلغ معامل التأثير (-.907) وهو عكسي ، اي عند ارتفاع مستوى المنظمات المتعلمة وحدة واحدة ستخفض سلوك العمل العكسي وهو معنوي استناداً الى مستوى المعنوية التي بلغت (0.000) ، وهو اصغر من مستوى الدلالة (0.001) ، وأوضحت النتائج أنَّ المنظمات المتعلمة تفسر ما نسبته ( 79.9% ) من التباين في سلوك العمل العكسي ، وذلك بالنظر إلى معامل التحديد ( $R^2$ )، وهو معنوي استناداً الى قيمة (F) المحسوبة (528.448) والتي تعد اكبر عند مقارنتها ب(F) الجولية. وعليه نقبل هذه الفرضية ، وهذا يعني انه كلما كانت المنظمات اكثر تعلماً كلما ادى ذلك الى ضعف سلوك العمل العكسي.

جدول (13) علاقات التأثير بين المنظمات المتعلمة وسلوك العمل العكسي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التأثير	قيمة T	معامل التحديد	Fقيمة	مستوى المعنوية
		$\beta$		$R^2$		
المنظمات المتعلمة	سلوك العمل العكسي	.907	22.988	.799	528.448	0.00

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.23).

وحسب النتائج المعروضة في الجدول (13) الخاص باختبار علاقات التأثير سيُختبر الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية وكما يأتي :

جدول (13) علاقات التأثير لإبعاد المنظمات المتعلمة وسلوك العمل العكسي

مستوى المعنوية	F قيمة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة T	معامل التأثير β	المتغير التابع	الابعاد المستقلة
.000	136.432	.808	6.062	-.329	سلوك العمل العكسي	القيادة
.000			2.748	-.197		الرؤية المشتركة
.000			1.976	-.109		التعلم
.000			4.801	-.278		التغيير

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.23).

- ❖ الفرضية الفرعية الاولى : تنص الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة في سلوك العمل العكسي ، وحسب نتائج جدول ( 13 ) تبين أن هناك علاقة تأثير للقيادة في سلوك العمل العكسي فبلغ معامل التأثير (-.329) - وهو عكسي وذو دلالة معنوية استناداً الى مستوى المعنوية المتوقع ( 0.000 ) اقل من مستوى المعنوية التي افترضها الباحث ( 5 % ) ، وعلى اساس هذه النتائج تقبل الفرضية . وهذا يعني كلما كانت المنظمات تشجع العاملين على تحمل المسؤوليات واعتبارهم كقادة في المنظمة كلما قاد ذلك الى ضعف سلوكيات العكسية عند العاملين.
- ❖ الفرضية الفرعية الثانية : تنص الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للرؤية المشتركة في سلوك العمل العكسي ، وحسب نتائج جدول ( 13 ) تبين أن هناك علاقة تأثير للرؤية المشتركة في سلوك العمل العكسي فبلغ معامل التأثير (-.197) وهو عكسي وذو دلالة معنوية استناداً الى مستوى المعنوية المتوقع ( 0.000 ) اقل من مستوى المعنوية التي افترضها الباحث ( 5 % ) ، وعلى اساس هذه النتائج تقبل الفرضية . وهذا يعني كلما كانت المنظمات تاخذ براء العاملين وتشارك معهم الاراء والحلول كلما قاد ذلك الى ضعف سلوكيات العكسية عند العاملين.
- ❖ الفرضية الفرعية الثالثة : تنص الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتعلم في سلوك العمل العكسي ، وحسب نتائج جدول ( 13 ) تبين أن هناك علاقة تأثير التعلم في سلوك العمل العكسي فبلغ معامل التأثير (-.109) - وهو عكسي وذو دلالة معنوية استناداً الى مستوى المعنوية المتوقع ( 0.000 ) اقل من مستوى المعنوية التي افترضها الباحث ( 5 % ) ، وعلى اساس هذه النتائج تقبل الفرضية . وهذا يعني كلما كانت المنظمات تهتم بتعلم العاملين وتطوير مهاراتهم كلما قاد ذلك الى ضعف سلوكيات العكسية التي قد يمارسها العاملين.
- ❖ الفرضية الفرعية الرابعة : تنص الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتغيير في سلوك العمل العكسي ، وحسب نتائج جدول ( 13 ) تبين أن هناك علاقة تأثير للتغيير في سلوك العمل العكسي فبلغ معامل التأثير

(-278) وهو عكسي وذو دلالة معنوية استناداً الى مستوى المعنوية المتحقق ( 0.000 ) اقل من مستوى المعنوية التي افترضها الباحث ( 5 % ) ، وعلى اساس هذه النتائج تقبل الفرضية . وهذا يعني كلما كانت المنظمات حريصة على أن يكون العاملين اكثر قدرة على مواكبة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل الداخلية والخارجية كلما ادى ذلك الى ابتعاد العاملين عن ممارسة سلوكيات عكسية .

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### اولاً : الاستنتاجات

جرى الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها:

1- تعد المنظمات المتعلمة من المواضيع المهمة التي لها مكانة في أدبيات المنظمة والسلوك التنظيمي، لأنها تستطيع توظيف المعرفة والذكاء في اعمالها وعملياتها المختلفة وتؤكد على تثبيت الجانب المعرفي في ثقافتها ، وتعزز الذات، والذكاء وتمكن الآخرين من النجاح وتؤدي إلى نتائج مثمرة وخلقة.

2- حصل متغير المنظمات متعلمة على درجة مرتفعة من الأهمية وفق إجابات افراد العينة وهذا يدل على أن المدارس المبحوثة تتبنى خصائص المنظمات المتعلمة وهذا الارتفاع من الأهمية لهذا المتغير يعود للتأثير الكبير الذي يحققه متغير المنظمات متعلمة في تحقيق بيئة ايجابية بين المدرسين العاملين في هذه المدارس .

3- حصل متغير سلوكيات العمل العكسية على درجة مرتفعة من الأهمية وفق إجابات افراد العينة وهذا يدل على أن المدارس المبحوثة تبتعد عن ممارسة السلوكيات العكسية في العمل وهذا الارتفاع من الأهمية لهذا المتغير يعود للتأثير الكبير الذي يحققه متغير المنظمات المتعلمة في تحقيق السلوكيات الإيجابية وتحسين الالتزام والرضا والاداء .

4- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ايضاً وجود ارتباط للمنظمات المتعلمة في سلوك العمل العكسية وهذا يعني كلما كانت المنظمات اكثر تعلماً كلما ادى ذلك الى الحد من ممارسة السلوكيات العكسية التي يمارسها المدرسين في تلك المدارس.

5- نستنتج وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل المنظمات المتعلمة في المتغير التابع سلوكيات العمل العكسية وهذا يشير الى أن المدارس المبحوثة لها اهتمام كبير في تطبيق خصائص المنظمات المتعلمة في الحد من السلوكيات العكسية لكونه يجذب افضل الكفاءات والمؤهلات من المدرسين ويحقق الرضا الوظيفي وينعكس ذلك في تعزيز الاداء لديهم .

6- بينت النتائج أن المنظمات المتعلمة هي مؤشر على ضعف سلوكيات العمل العكسية التي يمكن أن يمارسها العاملين في المنظمة ويمكن أن تشجع المنظمات المتعلمة على ممارسة سلوكيات ايجابية ومنها سلوكيات المواطنة التنظيمية.

##### ثانياً- التوصيات

- 1- نظرا لأهمية وحداثة الموضوع توصي الدراسة الحالية المدارس المبحوثة بترسيخ هذا النوع من المنظمات وتشجيع الباحثين على تركيز جهودهم في المواضيع ذات التوجه المعرفي والتي لها أهمية كبيرة في تعزيز السلوكيات الايجابية وتجنب السلوكيات السلبية .
- 2- على القائمين على هذه المدارس توظيف مدارسهم المتعلمة من اجل تعزيز موقع المدارس التنافسي وادراك المزيد من الفرص فضلا عن تعزيز السلوكيات وتشجيع السلوكيات الايجابية .
- 3- على المدارس المبحوثة الاهتمام ببناء وتنمية السلوكيات الايجابية لما لها من تأثير إيجابي في مجموعة من النتائج التنظيمية والسلوكية مثل الابداع التنظيمي والبراعة التنظيمية والمرونة التنظيمية والرضا الوظيفي والسلوك الإيجابي والتعاون وتحقيق مستويات متقدمة من الاداء .
- 4- دعوة المدارس المبحوثة الى ايجاد طرق لتطوير واقع مدارسهم من برامج تدريبية خاصة موجهة نحو تعزيز التعلم والمعرفة من اجل نشر الوعي الوظيفي لدى المدرسين باهمية ابعاد المنظمات المتعلمة لكونها الدافع الاساسي لكثير من السلوكيات الايجابية والحد من السلوكيات السلبية.
- 5- إقامة الندوات والدورات التدريبية الخاصة باهمية متغيرات الدراسة الحالية وضرورة مشاركة المدرسين فيها من اجل اكتساب المزيد من المهارات والخبرات لتجنب السلوكيات العكسية في العمل .

### ثالثا: الدراسات المستقبلية

ضرورة اجراء دراسات تجمع بين المنظمات المتعلمة ومتغيرات اخرى مثل سلوك المواطنة التنظيمية ، والانحراف في مكان العمل.

### المصادر

#### • المصادر العربية

- 1- السامرائي ،سلوى هاني والحسناوي ،علي عبد الحسن دلي .(٣٠١٦). نجناح ادارة المشروع في ضوء خصائص المنظمة المتعلمة بحث ميداني لآراء عينة من العاملين في الهيئة العامة للطرق والجسور , مجلة العلوم الاقتصادية والادارية, المجلد(22) العدد(88).
- 2- الكبيسي، اريج ميمون، (2013) درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الاساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالابداع الاداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الوسط.
- 3- محمود، ناجي عبد الستار ودانوك، احمد عبد الله وياسين، مثنى سعدون، (2018) دور ثقافة الجودة في بناء المنظمة المتعلمة / دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة كركوك/ جامعة تكريت،(المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد(14) العدد(58).

#### • المصادر الاجنبية

1. Ahmad, N. H., Kudus, N., & Ahmad, S. S. S. (2021). Implementation of Learning Organization in School. *Sains Humanika*, 13(3).
2. Appelbaum S, Deguire K, Lay M, (2005), "**The relationship of ethical climate to deviant workplace behaviour**", Corporate Governance: The international journal of business in society, Vol. 5 NO. 4, pp. 43 – 55.
3. Bennett, R. J., Marasi, S., & Locklear, L. (2018). "Workplace deviance". In Oxford research encyclopedia of business and management.
4. Bennett, R.J. and Robinson, S.L. (2000), "**Development of a measure of workplace deviance**", Journal of Applied Psychology, Vol. 85 No. 3, pp. 349–360
5. Christian, M., & Ellis, A. (2011). "**Examining the effects of sleep deprivation on workplace deviance: A self-regulatory perspective**". Academy of Management Journal, 54(5), pp. 913–934.
6. Fagbenro, D. A., & Olasupo, M. O. (2020). "Quality of Family Life and Workplace Deviant Behaviour with Perceived Competence as a Mediator among University Staff". *Naše gospodarstvo/Our economy*, 66(2), pp. 15–27 .
7. Garvin, David A. 1993. Building a Learning Organization. Harvard Business Review, July–Aug, P 78–92.
8. Gautzm, D.P.,(2022).Status of the learning organization practices in the pharmaceutical industries of Nepal. *Global Scientific Journal*, 10(3).
9. Jeewandara, S.K., Kumari, D.A.T.(2021a). "**A Theoretic Review Of Deviant Workplace Behavior**".*International Journal of Scientific and Technical Research* ,10(4), pp.91–113.
10. Jelavic, s. R., & glamuzina, m. (2021). "Study on the Types of Deviant Workplace Behavior in Croatian IT Companies ".*The Journal of Organizational Management Studies*, Vol. 2021,pp.1–15.
11. Johnson, Craig, Spicer , David & Wallace, James , 2011, " An Empirical Model Of The Learning Organisation",*School Of Management, University Of Bradford*, Pp(1–32).
12. Johnson, G., & Scholes, K., (2002), "Exploring Corporate Strategy: Text & Cases", Europe: 4th ed., prentice– Hall Inc.
13. Kish–Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). "Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta–analytic evidence about sources of unethical decisions at work". *Journal of applied psychology*, 95(1), pp. 1–31.
14. Kleiner, P:(2007), whyLearningorganizationsfile://1:Newfolder/why. L.o htm.
15. Liu, N.–T., & Ding, C. G. (2012). "**General ethical judgments, perceived organizational support, interactional justice and workplace deviance**". *International Journal of Human Resource Management*, 23(13),pp. 2712–2735.

16. Kalle Pajunen.,(2006), "The More Things Change, The More They Remain The Same? Evaluating Strategic Leadership in Organizational Transformations", Journal of Leadership, Vol.2, No.3, PP.353–367
17. Marasi, S., Bennett, R. J., Budden, H. (2018), "The Structure of an Organization: Does It Influence Workplace Deviance and Its' Dimensions? And to What Extent?", Journal of Managerial Issues, 30(1): 8–28.
18. Muafi , (2011) . **"Causes and Consequence Deviant Workplace Behavior."** International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 2, No. 2, April 2011
19. Načinović Braje, I., Aleksić, A., & Rašić Jelavić, S. (2020). **"Blame it on individual or organization environment: what predicts workplace deviance more?."** Social Sciences, 9(6), 99 .PP.1–12.
20. Najafbagy, Reza & Doroudi, Homa, 2010, " Model Of Learning Organization In Broadcasting Organization Of Islamic Republic Of Iran", Serbian Journal Of Management, 5 (2) : 213 – 225.
21. Nasir, M., & Bashir, A. (2012). **"Examining workplace deviance in public sector organizations of Pakistan"**. International Journal of Social Economics, 39(4), pp. 240–253
22. Oudejans, S.C.C., , 2009, " Routine outcome monitoring & learning organizations in substance abuse Treatment", Faculty Faculty of Medicine, University of Amsterdam. 23. Pedler, M., Burg.
23. Roy, L., Bastounis, M. & Minibas–Poussard, J. (2012). "Interactional justice and counterproductive work behaviour: The Mediating role of negative emotions". Social behaviour and personality, Journal of behaviour, 40(8), pp. 1341–1356 .
24. Sackett, P. R., & DeVore, C. J. (2001). "Counterproductive behaviors at work". In. N. Anderson, DS Ones, HK Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.). Handbook of industrial, work and organizational psychology ,pp. 145–164.
25. Satpathy, I., Patnaik, B. C. M., & Mohanty, S. (2016). "Dynamics of Deviant Workplace Behaviour: A Literature Review". The International Journal Of Humanities & Social Studies, 4(5), 1–4
26. Senge, Peter M. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday.
27. Silins, Halia, Zarins, Silja & Mulford, Bill, 2002, "What Characteristics And Processes Define A School As A Learning Organisation? Is This A Useful Concept To Apply To Schools?", International Education Journal, Vol 3, No 1: Pp1–11.

28. Singh, Y. (2020). "Workplace Deviance: A Conceptual Framework." In *Analyzing Workplace Deviance in Modern Organizations* (pp. 1–22). IGI Global.
29. Soh, W. G., & Ali, M. B. (2021). Bibliometric Analysis of Learning Organization. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(1).
30. Sphr,,RW. 1999.Human Resource Management.NewJersy:Prentice Hall,Inc.
31. Toxopeus, Hanny, 2007, " A Primer On The Learning Organization", Prepared For The Public Service Learning Policy Directorate Canada Public Service Agency, Canada , Pp:1–31.
32. Senge ،Peter M. ،(2004) ،The Art and Practice of The Learning Organization ، Publishing by Group ،Inc ،USA.
33. Verma, U. K., Tripathi, R., Narayana, A., (2019). "Workplace Deviance: A Conceptual Framework." *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*.8(4),PP. 12355–12364.
34. Silins, H., Zarins, S., & Mulford, B. (1998). What Characteristics and Processes Define a School as a Learning Organisation? Is This a Useful Concept To Apply to Schools?.
35. Walsh, G. (2014). "Extra– and intra–organizational drivers of workplace deviance". *The Services Industries Journal*, 34(14), pp. 1134–1153 .
36. Yildiz, B., Alpkın, L., Sezen, B., & Yildiz, H. (2015). "A proposed conceptual model of destructive deviance: The mediator role of moral disengagement." *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 207, 414–423.
37. Zheng, Y., Huang, X., Graham, L., Redman, T., Hu, S. (2020a), "Deterrence Effects: The Role of Authoritarian Leadership in Controlling Employee Workplace Deviance", *Management and Organization Review*, pp. 1–28 .
38. Zheng, ZHAO Song & di, ZHANG Xiao,( 2008b), "An Empirical Study on Organizational Culture, Social Capital, Organizational Learning and Enterprise Knowledge Integration Capability", *International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial*.

## م / استبانة

تمثل الاستبانة التي بين أيديكم جزء من مشروع بحث في ادارة الأعمال الموسوم (دور المنظمات المتعلمة في الحد من سلوك العمل العكسي . دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدرسين في المديرية العامة للتربية في محافظة بابل) حيث يتضمن مجموعة من الفقرات التي تنتمي إلى عدة أبعاد مؤشرة كمقاييس تستخدم لقياس المتغيرات آنفة الذكر، لذلك فان مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية عن واقع مديرتكم سيكون له اثر إيجابي في وصول هذا البحث إلى المستوى المطلوب. نرجو تفضلكم باختيار الإجابة المناسبة لكل فقرة بملاحظة ما يلي :

- 1- وضع علامة (صح) في الحقل الذي يبين مدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة.
- 2- الإجابة على جميع فقرات الاستبانة ، لان ترك فقرة دون اجابة يؤدي إلى عدم صلاحية الاستمارة ومن ثمَّ إهمالها
- 3- الباحثون مستعدون للإجابة عن أي تساؤل قد يتبادر إلى أذهانكم علما بأن المعلومات المدونة كافة ستتم بطابع السرية والأمانة العلمية و التي سنستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، نشكر تعاونكم و حسن استجابتكم .

...الباحثون...

أولاً : بيانات عامة تخص المجيب عن الاستمارة

أ- العمر:

ب- النوع الاجتماعي ذكر:

ت- التحصيل الدراسي :

ث- عدد سنوات الخدمة :

ثانيا : المنظمات المتعلمة:

1. القيادة

ت	الفقرات	المقياس	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	في مدرستنا يشعر المدرسون بان لديهم استقلالية في اتخاذ القرارات في المجالات التي مباشرة على عملهم						
2	مدرستنا تراقب بانتظام اداء العاملين						
3	تدفع مدرستنا قدرا كبيرا من الاهتمام لتحفيز الموظفين						
4	تستخدم ادارة مدرستنا مبادا العقاب والثواب						
5	تعمل مدرستنا بجدية على تقليل الروتين						
6	مدرستنا ناجحة في جذب المدرسين الكفوئين						

## 2- الرؤية المشتركة

ت	الفقرات	المقياس	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	يتشارك الموظفون رؤية ورسالة وأهداف واضحة						
2	تحظى مهمة المدرسة ورؤيتها بقبول واسع						
3	يشارك الأفراد في تطوير المدرسة المشتركة الرؤية والأهداف						
4	يدرك المدرسون الفجوة بين مشاركة المدرسة الرؤية والوضع الحالي						
5	يتم تحفيز المدرسون وتصميمهم على تحقيق رؤية وأهداف مشتركة						
6	تحدد مهمة المدرسة القيم الأساسية التي يجب على المدرسون الالتزام بها						

## 3- التعلم:

ت	المقاييس الفقرات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	هناك دائما وقت مخصص للنظر الى ما يمكن المستقبل					
2	نعمل في مدرستنا ونشعر باننا مسيطرين على الجماعي					
3	تشجع المدرسة على مناقشة الانشطة المستقبلية					
4	قبل البدء في اتخاذ القرار نفكر دائما في المواقف المشابه السابقة					
5	لا تتكرر الاخطاء في مدرستنا					

## 4-التغيير

ت	المقاييس الفقرات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	كافة الاهداف موحدة ومحددة من قبل الادارة العليا ولا يوجد تناقض					
2	معدل التغيير في مدرستنا يسير بشكل بطيء لعدد من الضغوط الخارجية					
3	مدرستنا دائما ناجحة في تنفيذ التغيير					
4	كل شيء في مدرستنا ينفذ وفق الخطط					
5	دائما ادارة المدرسة تحدد الفرص لتحقيق النجاح					

## ثالثا: سلوك العمل العكسي

## 1- الانحراف الشخصي:

ت	المقاييس الفقرات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	يسخر المدرسين من شخص ما في العمل					
2	يقول المدرسين شيئا مؤذيا لشخص في العمل					

					3	يتكلم المدرسين عن امور تخص الدين او الطائفية في العمل
					4	يتجاوز المدرسين على شخص ما في العمل
					5	عمل مقلب لئيم على شخص ما في العمل
					6	يتصرف المدرسين بوقاحة تجاه شخص ما في العمل
					7	يخرج المدرسين شخصاً علناً في العمل

## 2- الانحراف التنظيمي:

ت	المقاييس	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	أخذ الممتلكات من العمل دون إذن						
2	يقضي المدرسين الكثير من الوقت في التخييل أو أحلام اليقظة بدلاً						
3	يقوم المدرسين بتزوير وصولات للحصول على تعويض أكثر مما أنفقته على مصاريف العمل						
4	أخذ استراحة إضافية أو أطول مما هو مقبول في مكان عملك						
5	يأتي المدرسين متأخرين للعمل بدون إذن						
6	بيئة عمل المدرس غير مستقرة						
7	يتجاهل المدرسين تعليمات المدير						
8	تعتمد العمل بشكل أبطأ مما كان يمكن أن تعمل به						
9	ناقش معلومات الشركة السرية مع شخص غير مصرح له						
10	استخدم مخدراً غير قانوني أو استهلك الكحول أثناء العمل						
11	يبذل القليل من الجهد في عملك						
12	تقليل العمل من أجل الحصول على العمل الإضافي						