

المظاهر السلوكية للموظف ضعيف
الإنتاجية في العمل : دراسة لآراء
المديرين والمشرفين في القطاعين
الحكومي والخاص

د. سليمان بن محمد الحسين آل جبير
قسم علم النفس - كلية العلوم الاجتماعية
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

ملخص البحث :

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أبعاد المظاهر السلوكية للموظف ضعيف الإنتاجية. وكذلك التعرف على الفروق بين المشرفين والإداريين في القطاعين الحكومي والخاص في تقدير أهمية أبعاد المظاهر السلوكية للموظف ضعيف الإنتاجية. والتعرف على الفروق بين المشرفين والإداريين في تقدير أهمية أبعاد المظاهر السلوكية للموظف ضعيف الإنتاجية باختلاف الفئات العمرية والمؤهلات التعليمية. وتكونت عينة الدراسة من الإداريين والمشرفين الذين يقع تحت إدارتهم وإشرافهم خمسة موظفين فأكثر، وتكونت العينة النهائية للدراسة من (١٤٢) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى وجود أربعة عوامل للمظاهر السلوكية للموظف ضعيف الإنتاجية في العمل هي: العامل الأول: عدم التكيف مع بيئة العمل. العامل الثاني: ضعف العلاقات الإنسانية بالرؤساء والزملاء والمتعاملين. العامل الثالث: ضعف الكفاءة الإنتاجية. العامل الرابع: السلوك الانسحابي والسلبية. كما وجدت اختلافات بين أفراد العينة ترجع إلى نوع العمل، والمؤهل التعليمي، والعمر.

أولاً : مشكلة الدراسة :

مقدمه :

تعد الإنتاجية عصب التقدم الاقتصادي والاجتماعي لأي دولة من الدول ، فدرجة تقدم أي دولة تقاس بقدرتها الإنتاجية ، وزيادة الإنتاج تعني المزيد من الدخل للدولة ، ومزیداً من السلع المتوفرة ومزیداً من الخدمات التي تقدمها ، وتعني باختصار ارتفاع مستوى المعيشة ، وهو الغاية التي تسعى لها كافة الدول غنيها وفقيرها .

وضعف الإنتاجية يؤدي إلى تقليص مقدرة المؤسسات على تحقيق فائض في الدخل ، كان يمكن أن يستغل في إنتاج أو استيراد سلع جديدة ، تسمح بتحقيق زيادة جديدة في الإنتاج ، وباستمرار هذه العملية يتناقص رأس المال ، وتضعف الطاقة الإنتاجية .

وضعف الإنتاجية يقلل من فرص المؤسسات في الاستفادة من طاقات العاملين في الإنتاج ، وفي مقابل هذا التقصير تضطر المؤسسات إلى استيراد سلع جديدة لا تنتجها أو سلع تنتجها ولكن بتكلفة أقل أو أكثر ، وفي كل هذه الحالات تحقق المؤسسات خسائر جديدة تعود بالضرر على أعضائها .

وتختلف مؤسسات القطاع الحكومي والخاص من حيث طبيعة العمل الذي تقوم به ، فهناك الأجهزة التنظيمية ، وهناك الأجهزة المنفذة للخدمات العامة ، وهناك أجهزة السيادة ، وهناك الأجهزة التي ترمي إلى تحقيق الربح ، وكل هذه الأجهزة على اختلاف أنواعها ، لابد من اشتراكها في عنصر واحد ، هو الفعالية في الأداء ، حتى تكمل بعضها ، وتنتج عملاً متكاملًا .

وهناك شعور عام في البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء بأن بعض قطاعات الأعمال تؤدي أعمالاً كثيرة ومتشعبة، ولكن بمستوى قليل من الكفاءة وبتكلفة باهظة.

إن مشكلة انخفاض مستوى الإنتاجية تظهر في صور مختلفة، والأسباب التي أدت إلى مثل هذا الانخفاض كثيرة ومتشابهة.
مشكلة الدراسة:

يعد ضعف الإنتاجية من العوامل السلبية التي تقلل من فرص المجتمع في تحقيق التقدم وارتفاع مستوى المعيشة، والإنتاجية المتدنية تعد مؤشراً على تخلف المجتمع وخروجه من دائرة التقدم الاقتصادي والاجتماعي، ومن ناحية أخرى تعد الإنتاجية الضعيفة المدخل الرئيس لإضعاف الدخل الوطني.

وضعف مستوى الإنتاجية في العمل محصلة تفاعل عدد من العوامل الذاتية والعوامل التنظيمية السلبية. ولما كان انخفاض مستوى إنتاجية الفرد مؤشراً على انخفاض مهارته وضعف دافعيته، فإن تدني إنتاجية المؤسسة في هذه الحالة يتوقف على ضعف مهارات عمالها ودوافعهم.

وحيث إن الأفراد في بيئة العمل يتفاوتون في قدراتهم ومهارتهم وفي مستوى إنتاجيتهم، وحيث إن تحديد المظاهر السلوكية للموظف ضعيف الإنتاجية يتأثر بالعوامل الذاتية لمن يتصدى لذلك، لذا لزم الاستعانة بوسيلة تكون أكثر موضوعية في تحديد هذه المظاهر، على اعتبار أنها محك خارجي لتقييم تحديد الباحث لهذه المظاهر. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما هي المظاهر السلوكية للموظف ضعيف الإنتاجية في رأي المديرين والمشرفين بالقطاعات الحكومية والخاص؟ وينبثق عن هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- ١ - هل توجد فروق بين المشرفين الإداريين في تحديد المظاهر السلوكية للموظف ضعيف الإنتاجية حسب مجال عملهم في القطاع العام - الخاص؟
 - ٢ - هل توجد فروق بين المشرفين الإداريين في تحديد المظاهر السلوكية للموظف ضعيف الإنتاجية تعزى لاختلاف المؤهلات العلمية لهؤلاء المديرين؟
 - ٣ - هل توجد فروق بين المشرفين الإداريين في تحديد المظاهر السلوكية للموظف ضعيف الإنتاجية ترجع لاختلاف أعمار المديرين؟
- أهمية الدراسة:

ضعف الإنتاجية والسلوكيات المعوقة للإنتاج تمثل مشكلة خطيرة للكثير من المؤسسات الإنتاجية؛ فقد قدرت بعض الدراسات أن ما بين ١٠٪ إلى ٣٠٪ من المؤسسات تعلن سنوياً إفلاسها بسبب تدني مستوى الإنتاجية، وبسبب تورط العاملين في أفعال من شأنها أن تقلل من الإنتاج (Mikulay, 2001).

ولئن كانت البلدان المتقدمة صناعياً قد أدركت العلاقة القائمة بين ضعف الإنتاجية وتدني مستوى الحياة، وبالتالي أولت الموضوعات المتصلة بها اهتماماً ومتابعة، فإنه يكون من الأجدر أن تولي البلدان النامية قضية الإنتاجية المزيد من الاهتمام والمتابعة باعتبار أن ضعف الإنتاجية هو المسؤول عن كثرة مشكلاتها وتختلف مجتمعاتها ونظمها الاقتصادية والاجتماعية.

وإذا كانت الإنتاجية تتأثر بالعوامل الإنسانية وغير الإنسانية، فإن أهم هذه العوامل على الإطلاق هو العنصر البشري الذي يعد العامل الأساس في عملية الإنتاج، فهو العنصر الذي يقوم بالتخطيط والمتابعة والمراقبة، وبدونه لا تكون

هناك إنتاجية ولا تنمية. فعلى الرغم من التقدم الذي حدث في مجال الإنتاج من استخدام لوسائل التقنية الحديثة، إلا أن الإنسان لا يزال هو العنصر الأهم في عملية الإنتاج، وهو حجر الزاوية لأي حركة تنموية، وهو الهدف النهائي لجميع الجهود الإنمائية.

كما تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تحاول أن تتعرف على المظاهر السلوكية للموظف ضعيف الإنتاجية - من وجهة نظر الإداريين والمشرفين - في البيئة المحلية، ومن ثم تقدم التوصيات التي من شأنها أن تسهم في رفع مستوى أداء الأفراد وتحسين إنتاجيتهم.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي:

- ١- التعرف على أبعاد المظاهر السلوكية للموظف ضعيف الإنتاجية.
- ٢- التعرف على الفروق بين المشرفين الإداريين في القطاعين الحكومي والخاص في تقدير أهمية أبعاد المظاهر السلوكية للموظف ضعيف الإنتاجية.
- ٣- التعرف على الفروق بين المشرفين والمديرين في تقدير أهمية أبعاد المظاهر السلوكية للموظف ضعيف الإنتاجية باختلاف الفئات العمرية والمؤهلات التعليمية.

مصطلحات الدراسة:

١- المظاهر السلوكية:

المظاهر جمع مظهر (ظهر): مكان للظهور و- من الشخص وسواه: ما يبدو منه، خارجه، يقال "حسن المظهر". (دار المشرق، ١٩٦٨). والعرض أو

المظهر Symptom بالمعنى العام أي حادث أو مظهر يحدث مع شيء آخر ويدل على وجوده أو حدوثه، وبالمعنى العام الطبي المظهر أو الشيء الذي يدل على وجوده مرض أو اضطراب سلوكي ما (بدوي، ١٩٨٦). والسلوك هو كل ما يصدر عن الفرد من استجابات مختلفة إزاء موقف يواجهه.

٢- الإنتاجية Productivity :

هي مؤشر للقدرة على تحويل عناصر الإنتاج بكفاءة إلى سلع وخدمات يعتمد في إنتاجها على الجهد والذكاء الإنساني، خاصة وهي تمثل القدرة على تحويل مدخلات عناصر الإنتاج إلى مخرجات وفقاً لمواصفات محددة، وفي شكل معين، وبتكلفة مناسبة (التويجري والبرعي، ١٩٩٣، ص ٢٧٦).

وبالنسبة لهذه الدراسة فإن التعريف الإجرائي للمظاهر السلوكية للموظف ضعيف الإنتاجية تعني الدرجات المرتفعة التي حددها المشرفون الإداريون من أفراد العينة في القطاعين العام والخاص لكل مظهر من هذه المظاهر.

٣- القطاع الحكومي أو الأجهزة الحكومية Public Sector :

القطاع العام هو تصنيف للمؤسسات التي تشملها المحافظات والحكومات. ويتكون القطاع العام من المؤسسات التابعة للدولة والعاملة في البيئة الاقتصادية في المقاطعات المختلفة (التويجري والبرعي، ١٩٩٣، ص ٢٧٦). وهي تلك الأجهزة التي تقوم بالدور الأساس المتمثل في الأمن والدفاع والقضاء والعلاقات الخارجية، إضافة إلى قيامها بمهام التعليم والصحة والرعاية الاجتماعية والاتصالات، وهي تمول من ميزانية الدولة، وتخضع للوائح المالية والمعايير الرقابية المتبعة في الحكومة (النمر، ١٩٩٤).

٤- القطاع الخاص Private Sector :

هو الأنشطة المختلفة التي تدار على أسس اقتصادية، باستخدام أساليب إدارية متطورة ومرنة تعمل على الاستغلال الأمثل لمدخلات النشاط، لتحقيق أهداف

منشآت الأعمال في إطار من الالتزام بالنظم والمبادئ والتقاليد والأعراف السائدة، وقد يكون فرداً أو مجموعة أفراد (النمر، ١٩٩٤). والقطاع الخاص هو القطاع الذي يتعلق بالأنشطة الاقتصادية للمستثمرين ورجال الأعمال، والذي يتميز عن القطاع العام الذي تسيطر عليه الدولة (التويجري والبرعي، ١٩٩٣، ص ٢٧٦).

حدود الدراسة :

- ١ - يقتصر مجتمع الدراسة على المديرين والمشرفين في بعض المؤسسات العامة والخاصة بمدينة الرياض.
- ٢ - يقتصر مجتمع الدراسة على المديرين والمشرفين الذين يقع تحت إدارتهم أو إشرافهم خمسة موظفين وأكثر.

ثانياً: الإطار النظري والدراسات السابقة :

يتوقف ضعف الإنتاجية لأي مؤسسة إلى حد كبير على تدني كفاءة وفاعلية العاملين فيها، لأن ضعف هذه الكفاءة والفاعلية يؤثر على بقية عناصر الإنتاج، ولا تؤتي الفائدة الكاملة المرجوة منها.

وضعف كفاءة الفرد وفاعليته، وإن لم يكن لمساهما وملاحظتهما بطريقة مباشرة، فإنه يمكن التعرف عليهما ببعض المؤشرات والصفات الظاهرة للعيان الدالة عليهما. ومن هذه المؤشرات والصفات: عدم إلمام الفرد بأصول العمل الذي يؤديه، وقلة إنتاجه لأكثر عدد من الوحدات الإنتاجية أو إنجاز له لأكثر عدد من الواجبات والمهام الإدارية، والوحدات الخدمية في فترة زمنية معينة، ونقص الجودة فيما ينتجه من سلع أو ينجزه من واجبات ومهام أو يقدمه من خدمات، وعدم الإلتقان لعمله والدقة في أدائه، وعدم القدرة على الخلق والإبداع وما يرتبط

بذلك من اعتماد في الحكم والتفكير وتقبل الأفكار الشائعة التي يتناقلها الآخرون على أنها حقائق ثابتة.

ومن مؤشرات عدم كفاية الفرد في مجال العمل والإنتاج والصفات الدالة على عدم فاعليته في هذا المجال وجود دافع ضعيف لديه نحو العمل. ومن هذه الصفات كره الفرد لعمله وعدم رضائه عنه وعدم إقباله عليه بحماس وتدني الاستمتاع به، وعدم تقديره لقيمه وأهميته في تنمية مجتمعه، وعدم شعوره بالانتماء إلى العمل والمؤسسة التي يعمل بها، وسوء تكييفه النفسي، وانخفاض معنوياته، وعدم إخلاصه في عمله، وتهاونه في المحافظة على أدواته وممتلكاته، وإسرافه في استخدام مواده، وعدم تعاونه مع زملائه في العمل ومع القائمين على إدارته والإشراف عليه، وعدم تقديره للمسؤولية.

والكفاية الإنتاجية تتأثر بالعديد من العوامل التي اختلف الباحثون في تصنيفها وتقسيمها لاختلاف تخصصاتهم. فمنهم من يقسمها حسب العناصر الأساسية الثلاثة للإنتاج المتمثلة في: وسائل العمل، ومواد العمل، والقوة العاملة، وهناك من يقسمها وفقاً للطبيعة الغالبة عليها إلى: عوامل بشرية، وعوامل اجتماعية، وعوامل اقتصادية، وعوامل تكنولوجية فنية. ومنهم من يقسمها تبعاً للمكان أو الموقع الجغرافي التي تتواجد فيه هذه العوامل، فإذا ما تواجدت العوامل ضمن الحدود الداخلية للمؤسسة أو المنشأة سميت بالعوامل الداخلية، وإذا ما وجدت خارج المؤسسة أو المنشأة سميت بالعوامل الخارجية.

وتتأثر إنتاجية الموظف بعدة متغيرات من أهمها مستوى كفايته المهنية، وطريقة الإنتاج، ومعاملة الإدارة، وتقنية الإنتاج، والاستغلال الأمثل للموارد البشرية المستخدمة في الإنتاج، وأخيراً الأجر، ومن العوامل المؤثرة في الإنتاجية:

١ - الكفاية المهنية للموظف: تعتمد الكفاية المهنية للموظف على مستواه العلمي أو التدريبي أو الخبرة السابقة وقوة احتماله الجسدية والذهنية. فالموظف المدرب أكثر قدرة من الموظف غير المدرب على زيادة الإنتاجية نظراً لفهمه لطبيعة العمل، وقلة الحوادث التي يمكن أن تعرقل العملية الإنتاجية، ومن ثم تسهم في انخفاض إنتاجية الموظف. كما أن الخبرة والطاقة الجسدية وعدم شعور الموظفين بالتعب والإرهاق يمكن أن تدفع به إلى مزيد من الإنتاج بعكس من تنقصه الخبرة أو العامل المريض جسدياً ونفسياً (Evers, et al, 2006).

٢ - وضع الرجل المناسب في المكان المناسب: وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وحسن الاختيار والانتقاء يؤدي إلى رفع معدلات الإنتاجية في العمل، والعكس صحيح (ريجيو، ١٩٩٩).

٣- انخفاض مستوى التعليم والتدريب للقوى العاملة:

إن تطوير مستوى مهارات الأفراد بالتعليم والتدريب ينعكس على كفاءة العمل ويؤدي إهمال ذلك إلى انخفاض معدل إنتاجية العمل، ويمتد تأثير ذلك إلى انخفاض مستوى إنتاجية المشروع بأكمله. وللتدريب أثر في إنتاجية الفرد، والعلاقة بين التدريب والإنتاجية علاقة مطردة فكلما زاد تدريب الفرد زادت إنتاجيته، حيث إن الفرد المدرب يؤدي عمله بإتقان، أما الفرد الذي لم يتلق التدريب الكافي على عمله، فإن أداؤه سوف يكون بلا شك أقل من المدرب (Evers, et al, 2006).

٤ - العوامل الذاتية:

ويدخل تحت العوامل الذاتية، شخصية الموظف وقدرته على التوافق مع الذات ومع الآخرين وجاذبيته، وتمتعه بالصحة النفسية، وسنه، وجنسه،

ومستوى تعليمه وثقافته العامة وتدريبه على العمل الذي يقوم به. واتجاهه إزاء العمل وروحه المعنوية وخبراته السابقة في مجال العمل، ومدى ميله لنوع العمل ورضاه عن العمل، وحالته الصحية وعلاقته بزملاء العمل (الشيواني، ١٩٨٨).

٥- معاملة الإدارة:

ونعني بمعاملة الإدارة رؤية الإدارة ونظرتها للقوة العاملة، وقد مرت رؤية الإدارة بمراحل تاريخية كانت بدايتها تلك المبنية على نظرية الإدارة العلمية (لفريدك تايلور) والتي تنظر إلى الحوافز المادية كدوافع أساسية لزيادة إنتاجية الموظف، ثم ظهرت مرحلة الرعاية الأبوية للموظف من جانب الإدارة، وهي نظرة تقوم على أساس أن الإدارة أعرف برغبات الموظف وكيفية تحقيقها، وأخيراً نظرة مدرسة العلاقات الإنسانية التي تنظر للموظف كإنسان يختلف عن عناصر الإنتاج المادية الأخرى، وأن هناك دوافع أخرى تثير حماس الفرد في العمل وتعمل على زيادة إنتاجيته. وهكذا فإن فلسفة الإدارة في أسلوب تعاملها مع الموظفين له تأثير مباشر على معنوية الموظف ومن ثم على إنتاجيته (علاقي، ١٩٩٣).

٦- الصراع في بيئة العمل:

يؤثر الصراع في بيئة العمل على فعالية العاملين وعلى مستوى إنتاجيتهم، وتتعدد أسباب الصراع في مكان العمل ويرجع ذلك إلى وجود مواقف يتحتم فيها اتخاذ قرارات مشتركة، وجود أشخاص لديهم أهداف وقيم متغايرة يؤدي إلى ظهور علاقات غير تعاونية، واختلاف مدركات الأفراد وانتماءاتهم تجعلهم يرون نفس الظواهر بطرق مختلفة، كما أن عدم الدقة في تحديد الأدوار المعطاة للأفراد والسلطات اللازمة للقيام بها من شأنه أن يوقع الأفراد في حيرة ويجعلهم غير

قادرين على التصرف ويشيرون بالتالي التناقضات مع زملاء العمل (القريوتي ،
١٩٩٣ ؛ Newstorm & Davis, 1993).

٧- الأجر: يسهم الأجر بدور كبير في دفع إنتاجية الموظف ، ويقصد بالأجر هنا الأجر الحقيقي وليس الأجر النقدي ، والأجر الحقيقي هو الذي يأخذه الموظف في النهاية إلى منزله ، أما الأجر النقدي فهو الأجر الإجمالي الذي يقتطع منه لمرحلة التقاعد. وما يهم الموظف هو ما يحمله إلى منزله من أجر. وإذا ما ذهبنا مع نظرية الإدارة العلمية فإن زيادة الأجر الحقيقي للموظف قد يحفزها على بذل مزيد من الجهد ويرفع إنتاجيته ، وإذا ما اقترنت الزيادة في الأجر بمعاملة إدارية وإشرافية عادلة ، فإن ذلك سوف يسهم في زيادة الإنتاجية الأمر الذي يعود بالفائدة على الموظف والإدارة معاً.

٨- طريقة الإنتاج: تمثل طريقة الإنتاج أحد العوامل المهمة التي تؤثر في إنتاجية الموظف وبقية عناصر الإنتاج ، وتتأثر طريقة الإنتاج بالتنظيم المتبع في العمل ، وطريقة تقسيم العمل بين العناصر المختلفة. ويلاحظ إن جميع هذه الأساليب تسهم في رفع إنتاجية الموظف إذا ما وجهت له العناية الكافية.

٩- الرضا الوظيفي: العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية ليست علاقة خطية مباشرة ، وإن التغيير في واحد من هذين المتغيرين لا يقابله بالضرورة تغيير مماثل في المتغير الآخر ، وهناك عوامل أخرى وسيطة تربط بين الرضا والإنتاجية مثل الدافعية للعمل ، وعوامل أخرى ذاتية وتنظيمية وبيئية (تركي ، ١٩٨٦).

١٠- الغياب عن العمل:

تحليل مستوى غياب الموظفين عن العمل لا يعكس فقط نوعاً من سلوكياتهم أو نتائج أعمالهم ، ولكنه يبرز إلى حد كبير درجة تواجد الموظفين في أعمالهم

ومدى الاعتماد عليهم في ذلك. إن أحسن الموظفين كفاءة وقدرة يصبح قليل الفائدة بالنسبة للمنظمة إذا تكرر غيابه عن العمل بشكل كبير. ويعرف مستوى الغياب بأنه كمية المدة أو درجة تكرار غياب الموظف عن عمله قياساً بأيام العمل أو الساعات المطلوبة والمحددة من قبل المنظمة. وهو عكس الانتظام في الحضور إلى العمل الذي يعني درجة التواجد الدائم للموظف في عمله (علاقي، ١٩٩٣).

ويعكس تكرار الغياب خطورة كبيرة على المنظمة وخاصة في المجالات التالية:

- ١- توقف الإنتاج أو تقديم الخدمة.
- ٢- البحث الفوري عن البديل وما يترتب على ذلك من جهد ووقت.
- ٣- تدريب البديل الفوري لأخذ مكان الغائب عن العمل.
- ٤- تحميل المنظمة تكلفة إضافية ممثلة في أجر العامل الغائب، وتكلفة إحلال البديل.
- ٥- احتمال نقص كمية الإنتاج، ومستوى الجودة نتيجة لنقص خبرة العامل البديل.

١١- العوامل المهنية:

ويندرج تحت بند العوامل المهنية مستوى إعداد الموظفين قبل التحاقهم بالعمل، والفرص المتاحة لهم بعد ارتباطهم بالعمل، ومدى كفاءة الإدارة في تسيير دفة العمل بثقة واقتدار، ومدى وضوح الأهداف وسلامة التخطيط واتخاذ القرارات الحكيمة. والقدرة التنظيمية والإشراف على الموظفين والقدرة على توزيع العمل ومعرفة الفروق الفردية بين العاملين ومدى صلاحية كل فرد للعمل المناط به، وقدرة الإدارة على إيجاد نوع من العلاقة القائمة على التقدير والاحترام مع الإدارة والموظفين الآخرين (الشيواني، ١٩٨٨).

الدراسات السابقة :

قسم الباحث الدراسات السابقة إلى خمس مجموعات رئيسة على النحو

التالي :

أولاً: دراسات تناولت البيئة السليمة والإنتاجية :

قام قراوتش وآخرون (Grawitch & et al (2006) بمراجعة الدراسات التي تناولت أثر البيئة السليمة على إنتاجية العامل منذ عام ١٩٩١ وحتى وقت إعداد الدراسة، فقد توصلوا إلى أن هناك خمسة أبعاد رئيسة لبيئة العمل السليمة: التوازن بين العمل والحياة، النمو المهني للعاملين، توفر عوامل الصحة والسلامة، التقدير والاحترام، وانهماك العاملين في العمل.

وأجرت الحكومة النيوزلندية (New Zealand Government (2005) سلسلة من الدراسات على الإداريين والمشرفين في القطاعين: الحكومي والخاص، وتكونت عينة الدراسة من (١١٠٠) مشرف، وتفاوتت استجابات أفراد العينة إزاء مفهوم مصطلح الإنتاجية في بيئة العمل، فقد أشار نحو ٢٩٪ إلى أنها تعني كمية المخرجات أو المبيعات أو عدد الساعات التي تقضى في مكان العمل. وأشار نحو ٢٨٪ إلى أنها تعني الحصول على أفضل ما لدى الموظفين، وأوضح نحو ٢٦٪ إلى أنها تعني الفعالية في العمل، وذكر نحو ١١٪ أنها تعني نسبة المدخلات إلى المخرجات. وأشار نحو ٨٣٪ من المشرفين إلى موافقتهم على التعريف التالي لتحسين العمل: خلق مكان للعمل لإنتاج منتجات ذات قيمة عالية وخدمات من خلال إحداث تغييرات في مكان ممارسة العمل.

أما ما يتعلق بالممارسات التي تنعكس على الإنتاجية في مكان العمل، فقد أشار نحو ٩٧٪ من أفراد العينة أن تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب

سوف يؤثر إيجاباً على الإنتاجية، وأشار نحو ٩٥٪ أن تشجيع ثقافة التعاون بين العاملين سوف تنعكس على أداء العاملين، و٩٣٪ أكد على أهمية تشجيع العاملين كي يكونوا أكثر إبداعاً، و٩١٪ أكد أهمية تطوير مهارات المديرين، كما أوضح نحو ٨٩٪ على أهمية تشجيع العاملين لاستخدام التقنيات الحديثة، ٧٩٪ يرى أهمية تشجيع فريق العمل الجماعي، ٦٧٪ رأى ضرورة زيادة أجور العاملين. وفيما يتعلق بتحسين الإنتاجية في القطاع الخاص أشار نحو ٧٧٪ إلى أهمية إعادة تنظيم طرق العمل، و٧٦٪ رأى ضرورة تحسين الظروف الفيزيائية في مكان العمل، ٧٥٪ أكد تبادل الأفكار مع المؤسسات الأخرى، ٧٤٪ ضرورة متابعة وقياس مؤشرات الإنتاجية، ٧٢٪ أهمية توفير وشراء الآلات وأدوات حديثة، ٧١٪ ضرورة تحسين الصحة والأمان في مكان العمل، ٦٢٪ أهمية إجراء دراسات وتطوير للعاملين.

<http://www.dol.govt.nz/workplaceproductivity>

وقام سوتر وآخرون (1990) Sauter et al. بمراجعة الأدبيات المتعلقة بالتوتر في بيئة العمل وكيفية بناء المناخ السليم في العمل، وقد حددوا المصادر الأكثر ارتباطاً بتوتر العمل، واقترحوا ستة مصادر للتوتر ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار: ١- كثافة العمل وسرعته، ٢- ضغط الدور (الصراع، التناقض، الصراع داخل الدور)، ٣- الاهتمامات المهنية، ٤- مواعيد العمل، ٥- العلاقات البيئية شخصية؛ ويرى بعض الباحثين أن التوتر الناجم عن زيادة أعباء العمل ليس جديداً لكنه في ازدياد لاسيما في بعض الأعمال (Cartwright & Cooper, 1997). فمعدل العمل زاد بنحو ٧٠٠ ساعة في السنة في العقدين

الماضيين، وأشار نحو ٣٠٪ من القوى العاملة أنهم منهكون عند نهاية الأسبوع (Noish, 2002).

ويؤثر ضغط الدور سلباً على بناء المناخ السليم في العمل، ويتجلى ذلك عندما لا يكون الموظف متأكداً من متطلبات وظيفته؛ فيفقد اليقين المتمثل في معرفته المسبقة بواجباته، وطريقة تأديتها، وصراع تداخل الأدوار وأوضح مثال على ذلك الصراع الناجم بين دور الموظف في العمل ودوره في حياته العائلية (Bellavia & Frone, 2005).

ثانياً: دراسات تناولت السلوك المعوق للإنتاج:

قام فرج طه (١٩٨٠) بدراسة "سيكولوجية الشخصية المعوقة للإنتاج" وقد لخص هذه الدراسة في بحث نشره عام (١٩٨٢). وكان من ضمن أهداف الدراسة تحديد مظاهر سلوك العامل غير المتوافق مهنيًا، وتكونت عينة الدراسة من (٥٤) فرداً من شركات مختلفة، ومما توصلت إليه الدراسة: أن الغياب عن العمل وترك مكان العمل وإساءة استخدام الآلات، وارتكاب أخطاء فنية في مكان العمل وحدوث إصابات كثيرة في العمل احتلت المراتب الأولى في المظاهر السلوكية للعامل غير المتوافق مهنيًا.

وهدفت دراسة هوقان وهوقان (1989) Hogan & Hogan إلى التعرف على مدى مصداقية الموظف وأثره على الإنتاجية، وتوصل إلى مجموعة من السلوكيات التي تؤدي إلى تدني مستوى الإنتاجية: السرقة، السلوك الإجرامي، تعاطي المخدرات، الغياب، العدوان السلبي، كثرة الشكوى والمبالغة فيها، التقلبات المزاجية المؤثرة في العمل.

وقامت بلقيس الشريف (١٩٩٥) بدراسة الاتجاهات النفسية والسلوكيات الإيجابية والسلبية في بيئة العمل الإداري، وهدفت الدراسة إلى البحث عن نوع الاتجاه النفسي السائد الذي تحمله إداريات قسم الطالبات بالجامعة بصورة عامة تجاه إدارة بيئة العمل التي يعملن بها. وتحديد السلوكيات السلبية والأخرى الإيجابية السائدة بصورة عامة في بيئة العمل وبين الإداريات. واشتملت عينة الدراسة على (٥٣) إدارية ممن يشغلن مراكز قيادية، و (٨٠) إدارية غير قيادية. وتوصلت الدراسة إلى أن السلوكيات الشائعة بين الإداريات هي كما يلي: الكفاءة والإيجابية مع الرئيسة المباشرة فقط، تكرار استعمال التليفون لغير أغراض العمل، الود مع فئة معينة فقط كطريقة في التعامل مع المراجعات، التأثر بآراء الآخرين وتبنيها دون المراجعة والتدقيق، وتبادل الزيارات المكتبية، والاهتمام بالشائعات ونشرها قبل التأكد من صحتها، أما السلوكيات الإيجابية السائدة فالتركيز والدقة في العمل، وتحمل مسؤوليات طارئة بروح طيبة وكفاءة، أما السلوكيات الإيجابية غير السائدة فمتابعة المعاملات دون إشراف أو متابعة من الرئيسة المباشرة، النشاط والحماس والرغبة في الإجابة.

ودرس قرينبيرق (1990) Greenberg أثر الخصم من الراتب على السلوك المعوق للإنتاج (السرقة)، وأشارت الدراسة إلى أن معدل السرقة يزداد بين العاملين الذين يتم الخصم منهم، أما عندما حاول المسؤولون في العمل شرح الأسباب الكامنة وراء تقليص الراتب فقد أدى إلى تقليل معدل السرقة بين العاملين.

وقام لي وسبيكتور (2006) Lee & Spector بدراسة الصراع الدائر بين المشرفين والعاملين وأثره على الإنتاجية، وتشكلت عينة الدراسة من (١٣٣)

موظفاً من قطاعات مختلفة، وتوصلت الدراسة إلى أن الصراع بين المشرفين والموظفين يؤثر سلباً على مستوى الإنتاجية، كما يؤدي إلى بعض المشاكل والاضطرابات النفسية.

وبحث شن وسيكتور (Chen & Spector, 2006) العلاقة بين ضغوط العمل والسلوك المعوق للإنتاج، وتألقت عينة الدراسة من (٤٠٠) موظف، وأسفرت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين ضغوط العمل والتخريب، والعدوانية، وكثرة الشكاوي، والرغبة في ترك العمل.

وهدفت دراسة شوان وآخرين (Shawn, et al, 2001) إلى التعرف على السلوكيات المعوقة للإنتاج في مكان العمل، وتكونت عينة الدراسة من (٣٩٥) فرداً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين ضعف الأمانة لدى الفرد، والشعور بعدم وجود خطر، والسلوك المعوق للإنتاج، بمعنى آخر، كلما كان الفرد أقل أمانة وشعر بعدم وجود خطر - أي أن يكتشف من قبل المديرين - زاد من ارتكابه للسلوك المعوق للإنتاج (الغياب، وتخريب الممتلكات، وتعمد إطالة أوقات الراحة في العمل، وسرقة ممتلكات المؤسسة).

وفي دراسة بوي وسلورا (Boye & Slora, 1993) التي بحثت مدى حدة وانتشار الأنشطة المعوقة للإنتاج داخل الأسواق المركزية، أظهرت الدراسة أن أكثر السلوكيات انتشاراً بين العاملين كانت: سرقة الأموال والبضائع والأجهزة، وتعاطي المخدرات أثناء العمل. كما أشارت الدراسة إلى أن ٣٥٪ من العاملين الذين تم استطلاعهم اعترفوا أنهم متورطون في سرقة الأموال والممتلكات التابعة للمؤسسات التي يعملون بها.

قام روبنسون وبينيت (Robinson & Bennett, 1995) بتصنيف أنواع السلوك المعوق للإنتاج، وتشكلت عينة الدراسة من (١٨٠) موظفاً. وأوضحت الدراسة بعد إجراء التحليل العاملي أن السلوك المعوق للإنتاج يمكن أن يقع في أربع فئات: الإنتاجية، أملاك المؤسسة، السياسة الإدارية، العدوانية.

قام سبيكتور وآخرون (Spector, 2006) بدراسة - مقياس السلوك المعوق للإنتاج - ، الذي تم استخدامه في الكثير من الدراسات والذي يصنف السلوك المعوق للإنتاج في خمسة أبعاد (إساءة معاملة الآخرين، تدني الإنتاجية، التخريب، السرقة، الانسحاب)، وقام الباحثون بإعادة تحليل بيانات ثلاث دراسات سبق وأن استخدمت نفس المقياس وتوصلوا إلى أن المقياس يحتوي على أبعاد جديدة، كما وجدوا أن إساءة معاملة الآخرين والتخريب ترتبط بشدة بالغضب والتوتر، وتبين أن السرقة لا ترتبط بالانفعالات السلبية، وأن الانسحاب يرتبط بالملل والضيق.

وهدفت دراسة أماند ايفانز (Evans, 2006) إلى فحص أثر الشخصية في السلوك المعوق للإنتاجية في مكان العمل. وأظهرت الدراسة أن عشرة أبعاد من بين (١٢) بعد تم اختبارها (الوعي بالذات، وتأكيد الذات، والبحث عن الإثارة، والقيم، والصراحة، والإيثار، والمسايرة، وإطاعة الآخرين، والانضباط الذاتي، والتروي) ترتبط إيجاباً بالسلوك المعوق للإنتاج، أما على مستوى المجموعة فقد وجدت علاقة موجبة بين (الوعي بالذات، الاندفاعية، وتأكيد الذات، والبحث عن الإثارة، والقيم، والصراحة، والإيثار، والمسايرة، والطاعة، والانضباط الذاتي، والتروي) والسلوك المعوق للإنتاج.

وقام أيوكي وآخرون (Ayoki, et al, 2003) بدراسة الصراع في العمل والاستئساد والسلوك المعوق للإنتاج، وأسفرت الدراسة أن الصراع المستمر في العمل يزيد من سلوك الاستئساد، وأن المستوى المرتفع من الاستئساد ينبئ بالسلوك المعوق للإنتاج مثل إساءة استخدام الأدوات، أداء أعمال الغير بطريقة خاطئة، والتدمير المتعمد لممتلكات صاحب العمل.

قام ماركوس وشولر (Marcus & Schuler (2004 بدراسة السلوك المعوق للإنتاج، وكان الهدف من الدراسة تقييم نظرية التحكم الذاتي Self control التي اقترحها (Gottfredson and Hirschi (1990 والتي زعموا فيها - بعد دراسات مستفيضة - قدرة نظريتهم على تفسير كل أنواع السلوك الإجرامي، وتفسير أي سلوك انحرافي مهما كان نوعه وطبيعته. وتكونت عينة الدراسة من (١٧٤) موظفاً في ألمانيا. وتوصلت الدراسة إلى أنه من بين أربعة وعشرين (٢٤) متغيراً تم بحثها في علاقتها بالسلوك المعوق للإنتاج بقي متغير واحد وهو ضبط الذات self control المسؤول عن تفسير التباين. مما جعل الباحثون يتفقون مع أصحاب هذه النظرية في قدرتها على تفسير السلوك المعوق للإنتاج.

ثالثاً: دراسات تناولت الغياب وأثره على الإنتاجية:

درس فارل وستام (Farrel & Stamm (1988 العوامل المرتبطة بغياب العاملين، وتوصل الباحثان - من خلال استخدام أسلوب التحليل البعدي - أن ظروف العمل ترتبط بالغياب أكثر من العوامل النفسية أو الشخصية للموظف. وقران هاكت (Hackett (1989 نتائج ثلاث دراسات مستقلة - استخدمت أسلوب التحليل البعدي - لمعرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي والغياب، وكشفت

نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية قوية بين الغياب عن العمل وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي.

رابعاً: دراسات تناولت السلوك المؤسسي والإنتاجية:

قام عبد الحميد صفوت إبراهيم (١٩٩٧) بدراسة بعض العوامل المؤثرة في زيادة السلوك المؤسسي وتكونت العينة من (٤٢٣) موظفاً، وأوضحت النتائج أن السلوك المؤسسي هو سلوك تطوعي زائد عن الدور المطلوب يتميز بالتعاون والإيثار، واتضح أن أهم مراحل العمر ذات العلاقة بهذا السلوك هي مرحلة العمر ٤٠-٥٠ عاماً، وأن وظيفة المدير تؤثر في زيادة السلوك المؤسسي عن وظيفة مشرف أو مرفؤوس، أما عن القدرة التنبؤية لمتغيرات الدراسة للمبتدئين في العمل، فقد اتضح أن نوع المهنة كان المتنبئ بدرجات السلوك، وذلك في اتجاه المهن البسيطة.

وهدفت دراسة صفوت إبراهيم (١٩٩٨) إلى فحص آثار الرضا عن العمل بين المعلمين على أداء المدرسة، خاصة الجانب غير المادي المتمثل في انتشار سلوك الإيثار، التطوعية، الحماس، واتباع التعليمات والتي يشار إليها بالسلوك المؤسسي. وتكونت عينة الدراسة من معلمي مراحل التعليم قبل الجامعي (ن = ١٧٦)، وتوصلت الدراسة إلى أنه كلما زادت الدرجة الكلية للرضا عن العمل زاد السلوك المؤسسي، وكلما زادت درجة الرضا الوجداني زاد السلوك الإيثاري والتطوعي والحماسي عند المعلمين ذوي التعليم المتوسط، وأن الرضا عن العمل يسوده الجانب الوجداني أكثر من الجانب المعرفي.

خامساً: دراسات تناولت الإدارة والإنتاجية:

بحث ويلك وموينهن (2005) Wilk & Moynihan أثر تعليمات المديرين على نوع الانفعال الذي يمكن إظهاره في مكان العمل. وتشكلت عينة الدراسة من

(٩٤٠) موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة أن الإنهاك النفسي للعاملين يتنوع باختلاف المديرين في العمل وأن الانفعال يتأثر بنوع الإدارة أكثر من الوظيفة، كما توصلت الدراسة إلى أنه كلما وضع المدير أهمية لمتطلبات الوظيفة في العلاقات الشخصية ازداد الإنهاك النفسي للعاملين .

وهدفت دراسة سيقل وآخرين (Siegel et al(2005) إلى التحقق من صدق نموذج مقترح مؤداه أن العدالة في معاملة الموظفين تتوسط العلاقة بين صراع (العمل - الحياة) والالتزام المهني، وأظهرت نتائج هذه الدراسة التي استخدمت إجراءات منهجية مختلفة أن صراع (العمل - الحياة) يؤثر على التزام الفرد للمؤسسة، أي كلما تعاملت المؤسسات مع العاملين بعدالة وكانت أكثر تفهماً لمشاكلهم وصراعاتهم زاد ذلك من التزامهم المهني بالمؤسسات التي يعملون فيها. وهدفت دراسة (Demerouti (2006 إلى التعرف على العلاقة بين الشعور بالمتعة في أداء العمل، والدافعية الداخلية، والإنتاجية. وتكونت عينة الدراسة من (١١٣) موظفاً. وأظهرت النتيجة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرات المذكورة، كما تبين أن الضمير يسهم في تحسن الأداء.

وقام تومبسون وآخرون (Thompson et al (2006 بفحص أثر التشابه القيمي بين المديرين والعاملين على سلوك العاملين في العمل، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٩) (ن=١٢١ من الإناث، و ن = ٨٨ من الذكور) من عدد من المهن. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن التشابه بين قيم المدير والعامل تؤدي إلى التقليل من الصراع العائلي والإنهاك النفسي في العمل وإلى زيادة الرضا الوظيفي. قام ايبتروباكي ومارتن (Epitropaki & Martin, 2005) بدراسة لمعرفة دور نظريات القيادة على العلاقات المتبادلة بين المدير وإنتاجية الموظفين، وتشكلت عينة

الدراسة من (٤٣٩) موظفاً، وأظهرت الدراسة أنه كلما كانت الصورة التي يحملها العاملون عن المدير قريبة من الصورة المخزنة في ذاكرتهم، كانوا أكثر قبولاً له وكانت العلاقات المتبادلة بينهما جيدة، وانعكس ذلك على الإنتاجية، والإخلاص الوظيفي، والرضا الوظيفي، والسعادة.

وبحثت دراسة سونتاج وزجلسترا (Sonnetag & Zijlstra, 2006) الحاجة إلى الراحة واستعادة الطاقة كوسيط في العلاقة بين الخصائص الوظيفية (متطلبات العمل الكثيرة، وعدم التحكم في العمل) ومتطلبات الحياة الأخرى خارج إطار العمل من جهة، والشعور بالتعب وعدم الراحة من جهة أخرى، وأجريت الدراسة على مرحلتين في المرحلة الأولى تكونت العينة من (٩٦) موظفاً، وفي المرحلة الثانية من (١,١٢٩) موظفاً. وأظهرت نتائج الدراسة أن متطلبات العمل الكثيرة وعدم التحكم في العمل والأنشطة غير المحببة خارج مكان العمل تؤثر على الإنتاجية.

وقام ايفرز وآخرون (Evers, et al, 2006) بدراسة أثر التدريب في فعالية المديرين، وقام الباحثون بإجراء شبه تجربة على عينتين من المديرين قسمت بطريقة عشوائية إلى مجموعتين: المجموعة التجريبية وتكونت من (٦٠) مديراً والمجموعة الضابطة وشملت نحو (٦٠) مديراً، وتم تطبيق مقياس الفعالية الذاتية والنتائج المتوقعة على المجموعتين، وبعد أربعة أشهر تم تطبيق المقاييس على المجموعتين فتبين أن المجموعة التجريبية حصلت على درجات أعلى من المجموعة الضابطة.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من عرض الدراسات السابقة ما يلي:

١- أن هناك خمسة أبعاد رئيسة لبيئة العمل السليمة التي تؤدي إلى الإنتاجية كما أشارت إلى ذلك دراسة قراوتش وآخرين Grawitch & (2006) et al، وتفاوتت استجابات الموظفين في دراسة الحكومة النيوزلندية (New Zealand Government (2005)، إزاء مفهوم مصطلح الإنتاجية في بيئة العمل، واختلفت استجابات العاملين في القطاع الحكومي، والقطاع الخاص فيما يتعلق بالممارسات التي تنعكس على الإنتاجية في بيئة العمل. وحدد سوتر وآخرون Sauter et al. (1990) المصادر الأكثر ارتباطاً بتوتر العمل وكيفية بناء المناخ السليم في العمل.

٢- أما السلوكيات المعوقة للإنتاج فقد قام فرج طه (١٩٨٠) (١٩٨٢) بتحديد مظاهر سلوك العامل غير المتوافق مهنيًا، وتوصل إلى أن الغياب عن العمل وترك مكان العمل وإساءة استخدام الآلات، وارتكاب أخطاء فنية في مكان العمل وحوادث إصابات كثيرة في العمل احتلت المراتب الأولى في المظاهر السلوكية للعامل غير المتوافق مهنيًا. وتوصل هوقان وهوقان (Hogan & Hogan (1989) إلى مجموعة من السلوكيات التي تؤدي إلى تدني مستوى الإنتاجية: السرقة، السلوك الإجرامي، تعاطي المخدرات، الغياب، العدوان السلبي، كثرة الشكوى والمبالغة فيها، التقلبات المزاجية المؤثرة في العمل. وتوصلت بلقيس الشريف (١٩٩٥) إلى أن السلوكيات السلبية الشائعة بين الإداريات هي كما يلي: الكفاءة والإيجابية مع الرئيسة المباشرة فقط، تكرار استعمال التليفون لغير أغراض العمل، الود مع فئة معينة فقط كطريقة في التعامل

مع المراجعات، التأثر بآراء الآخرين وتبنيها دون المراجعة والتدقيق، وتبادل الزيارات المكتبية، والاهتمام بالشائعات ونشرها قبل التأكد من صحتها. وأشارت دراسة قرينبيرق (1990) Greenberg إلى أن معدل السرقة يزداد بين العاملين الذين يتم الخصم منهم. وتوصلت دراسة لي وسبيكتور (2006) Lee & Spector إلى أن الصراع بين المشرفين والموظفين يؤثر سلباً على مستوى الإنتاجية. وأسفرت دراسة شن وسبيكتور (2006) Chen & Spector عن وجود علاقة إيجابية بين ضغوط العمل والتخريب، والعدوانية، وكثرة الشكاوي، والرغبة في ترك العمل. وتوصلت دراسة شوان وآخرين (2001) Shawn, et al إلى وجود علاقة بين ضعف الأمانة لدى الفرد، والشعور بعدم وجود خطر، والسلوك المعوق للإنتاج. وأظهرت دراسة بوي وسلورا (Boye) (1993) Slora & أن أكثر السلوكيات انتشاراً بين العاملين كانت: سرقة الأموال والبضائع والأجهزة، وتعاطي المخدرات أثناء العمل. وأوضحت دراسة روبنسون وبينيت (Robinson & Bennett) (1995) أن السلوك المعوق للإنتاج يمكن أن يقع في أربع فئات: الإنتاجية، أملاك المؤسسة، السياسة الإدارية، العدوانية.

وتوصل سبيكتور وآخرون (2006) Spector إلى أن - مقياس السلوك المعوق للإنتاج - يحتوي على أبعاد جديدة. وأظهرت دراسة اماند ايفانز (2006) Evans إلى أن عشرة أبعاد من بين اثنتي عشرة بعداً تم اختبارها. وأسفرت دراسة اولورمي وآخرون (2003) Oluremi, et al إلى أن المستوى المرتفع من الاستئساد ينبئ

- بالسلوك المعوق للإنتاج. وتوصلت دراسة ماركوس وشولر Marcus (2004) & Schuler إلى أنه من بين أربعة وعشرين (٢٤) متغيراً تم بحثها في علاقتها بالسلوك المعوق للإنتاج بقي متغير واحد وهو ضبط الذات self control المسؤول عن تفسير التباين.
- ٣- توصلت دراسة فارل وستام (Farrel & Stamm 1988) أن ظروف العمل ترتبط بالغياب أكثر من العوامل النفسية أو الشخصية للموظف. وأظهرت دراسة هاكت (Hackett 1989) وجود علاقة ارتباطية قوية بين الغياب عن العمل وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي.
- ٤- وأوضحت دراسة عبد الحميد صفوت إبراهيم (1997) أن السلوك المؤسسي هو سلوك تطوعي زائد عن الدور المطلوب يتميز بالتعاون والإيثار. وتوصلت دراسة صفوت إبراهيم (1998) إلى أنه كلما زادت الدرجة الكلية للرضا عن العمل زاد السلوك المؤسسي.
- ٥- توصلت دراسة ويلك وموينهن (Wilk & Moynihan 2005) إلى أنه كلما وضع المشرف أهمية لمتطلبات الوظيفة في العلاقات الشخصية ازداد الإنهاك النفسي للعاملين. وأظهرت دراسة سيقل (Siegal 2005) إلى أنه كلما تعاملت المؤسسات مع العاملين بعدالة وكانت أكثر تفهماً لمشاكلهم وصراعاتهم زاد ذلك من التزامهم المهني بالمؤسسات التي يعملون فيها. كما أشارت دراسة تومبسون وآخرين (Thompson et al 2006) أن التشابه بين قيم المشرف والعامل تؤدي إلى التقليل من الصراع العائلي والإنهاك النفسي في العمل وإلى زيادة الرضا الوظيفي. وأظهرت ايبتروباكي ومارتن (Epitropaki & Martin, 2005) أنه

كلما كانت الصورة التي يحملها العاملون عن المدير قريبة من الصورة المخزنة في ذاكرتهم، كانوا أكثر قبولاً له وكانت العلاقات المتبادلة بينهما جيدة، وانعكس ذلك على الإنتاجية، والإخلاص الوظيفي، والرضا الوظيفي، والسعادة. وأشارت دراسة ايفرز وآخرين (Evers, et al, 2006) إلى أن التدريب يزيد من فعالية المديرين.

٦- أجريت معظم الدراسات السابقة على الموظفين، والدراسة الحالية تتشابه معها في دراسة عينة من مجتمع الموظفين.

٧- أجريت اغلب الدراسات على عينات من المجتمع الأمريكي ماعدا دراسة طه (١٩٨٠)، ودراسة الشريف (١٩٩٥)، ودراسة صفوت (١٩٩٧) و (١٩٩٨) مما يدل على أن هناك نقصاً في هذا المجال، وهذا ما سوف تحاول الدراسة الحالية استكماله.

٨- لم تتناول الدراسات السابقة بشكل مباشر المظاهر السلوكية للموظف ضعيف الإنتاجية، وعليه فإن الدراسات التي تناولت ذلك تعد - حسب علم الباحث - قليلة والدراسة الحالية سوف تستكمل ذلك.

فروض الدراسة:

من خلال عرض مشكلة الدراسة، وفي حدود الإطار النظري والدراسات السابقة توصل الباحث إلى صياغة عدد من الفروض:

١- يعتمد التغير في درجة (عدم التكيف في بيئة العمل، ضعف العلاقات الإنسانية بالرؤساء والزملاء المتعاملين، وضعف الكفاءة الإنتاجية، والسلوك الانسحابي والسلبية) على الاختلاف في فئات نوع العمل

- ٢- يعتمد التغير في درجة (عدم التكيف في بيئة العمل ، ضعف العلاقات الإنسانية بالرؤساء والزملاء المتعاملين ، وضعف الكفاءة الإنتاجية ، والسلوك الانسحابي والسلبية) على الاختلاف في مستويات العمر.
- ٣- يعتمد التغير في درجة (عدم التكيف في بيئة العمل ، ضعف العلاقات الإنسانية بالرؤساء والزملاء المتعاملين ، وضعف الكفاءة الإنتاجية ، والسلوك الانسحابي والسلبية) على الاختلاف في مستويات التعليم.
- ٤- يعتمد التغير في درجة (عدم التكيف في بيئة العمل ، ضعف العلاقات الإنسانية بالرؤساء والزملاء المتعاملين ، وضعف الكفاءة الإنتاجية ، والسلوك الانسحابي والسلبية) على الاختلاف في كل من مستويات العمر ، والتعليم.
- ٥- يعتمد التغير في درجة (عدم التكيف في بيئة العمل ، ضعف العلاقات الإنسانية بالرؤساء والزملاء المتعاملين ، وضعف الكفاءة الإنتاجية ، والسلوك الانسحابي والسلبية) على الاختلاف في كل من مستويات العمر ، ونوع العمل.
- ٦- يعتمد التغير في درجة (عدم التكيف في بيئة العمل ، ضعف العلاقات الإنسانية بالرؤساء والزملاء المتعاملين ، وضعف الكفاءة الإنتاجية ، والسلوك الانسحابي والسلبية) على الاختلاف في كل من مستويات التعليم ونوع العمل.

ثالثاً: إجراءات الدراسة:

المنهج:

المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي.

مجتمع الدراسة والعينة :

أ- مجتمع الدراسة : هو مجتمع الإداريين من ذوي المناصب الإشرافية في كل من القطاع الحكومي والخاص في مدينة الرياض.

ب- عينة الدراسة وخصائصها وطريقة اختيارها :

تكونت عينة الدراسة من الإداريين والمشرفين الذين لديهم خبرة في مجال الإدارة والإشراف وعلى معرفة بالسلوك المعوق للإنتاج والذين يقع تحت إدارتهم وإشرافهم خمسة موظفين فأكثر، وقام الباحث وبمساعدة بعض العاملين في كلية العلوم الاجتماعية وبعض طلبة قسم علم النفس بتوزيع نحو (٢٤٠) استمارة على أصحاب الوظائف الإدارية الإشرافية في عدد من القطاعات الحكومية والخاصة في مدينة الرياض وفقاً للمعايير التي حددها الباحث، وتكونت العينة النهائية للدراسة من (١٤٢) مديراً، وذلك بعد استبعاد الحالات التي لم تنطبق عليها شروط العينة. وعلى ذلك فهي عينة عمدية وخصائصها على النحو التالي :

جدول رقم (١)

توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
٢٥ - ٣٥ سنة	٦٩	٪٤٨.٦
٣٦ - ٤٥ سنة	٥٣	٪٣٧.٣
٤٦ - ٦٠ سنة	٢٠	٪١٤.١
المجموع	١٤٢	٪١٠٠.٠

جدول رقم (٢)

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي

المؤهل التعليمي	التكرار	النسبة
البكالوريوس	٩٥	٪٦٦.٩

الماجستير	٣٢	٢٢.٥
الدكتوراه	١٥	١٠.٦
المجموع	١٤٢	٪١٠٠.٠

جدول رقم (٣)

توزيع أفراد العينة حسب نوع العمل

نوع العمل	التكرار	النسبة
قطاع حكومي	٦٥	٪٤٥.٨
قطاع خاص	٧٧	٪٥٤.٢
المجموع	١٤٢	٪١٠٠.٠

من حيث العمر بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين ٢٥ - ٣٥ سنة نحو ٤٨.٦٪ من أفراد العينة، والذين تقع أعمارهم بين ٣٦ - ٤٥ سنة نحو ٣٧.٣٪، أما الذين تراوحت أعمارهم بين ٤٦ - ٦٠ سنة نحو ١٤.١٪.

أما المؤهل التعليمي فبلغت نسبة الذين يحملون شهادة البكالوريوس نحو ٦٦.٩٪، وبلغت نسبة الذين يحملون شهادة الماجستير نحو ٢٢.٥٪، وبلغت نسبة الحاصلين على شهادة الدكتوراه نحو ١٤.١٪. أما بالنسبة لنوع القطاع الذين يعملون فيه فبلغت نسبة الذين يعملون في القطاع الخاص نحو ٥٤.٢٪، وبلغت نسبة الذين يعملون في القطاع الحكومي نحو ٤٥.٨٪.

أداة الدراسة:

من خلال الأدبيات التي تناولت الإنتاجية قام الباحث بجمع عدد من العبارات التي تصف المظاهر السلوكية للموظف ضعيف الإنتاجية ووضعها في استمارة وعرضها على (١٣) محكماً متخصصاً في مجال علم النفس والإدارة وطلب منهم تحديد المظاهر السلوكية التي تصف الشخص ضعيف الإنتاجية، وقد تم استبعاد

العبارات التي اتفق المحكمون على عدم صلاحيتها، وبقيت نحو (٣٠) عبارة وافق المحكمون على صلاحيتها لقياس المظاهر السلوكية للموظف ضعيف الإنتاجية.

التكوين العاملي للمقياس:

تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي بطريقة المكونات الأساسية (لهوتلنج) وتدوير المحاور بطريقة (فارماكس)، ونتج عن التحليل أربعة عوامل دالة يجذر كامن ٣ أو أكثر - ويوضح الجدول (٤) نتائج هذا التحليل، وتم استخلاص أربعة عوامل دالة فسرت نسبة ٤٧,٩ من التباين:-

العامل الأول: عدم التكيف مع بيئة العمل:

كان الجذر الكامن لهذا العامل هو ٤,٠٠ ونسبة إسهامه في التباين الكلي ١٣,٣٤٪ وقد تشبعت عليه الفقرات التالية مرتبة حسب تشبعها بالعامل المذكور ١، ٦، ٥، ٩، ١٦، ٣، ١٢ وتشير العبارات بصورة أكبر إلى إمكان تسميته "بعدم التكيف مع بيئة العمل".

العامل الثاني: ضعف العلاقات الإنسانية بالرؤساء والزملاء والمتعاملين:

كان الجذر الكامن لهذا العامل هو ٣,٧٠ ونسبة إسهامه في التباين ١٢,٣٤٪ وتشبعت عليه الفقرات التالية مرتبة حسب تشبعها بالعامل الثاني ١٨، ١٥، ١٠، ٢٢، ٢٩، ٢١، ٨، ٤، ٢٣ وتشير العبارات إلى إمكان تسمية هذا العامل "بضعف العلاقات الإنسانية بالرؤساء والزملاء والمتعاملين".

العامل الثالث: ضعف الكفاءة الإنتاجية:

كان الجذر الكامن لهذا العامل هو ٣,٦١ ونسبة إسهامه في التباين الكلي ١٢,٣٤٪ وكان ترتيب العبارات حسب تشبعها بالعامل الثالث على النحو التالي:

٢٥، ٢٤، ١٩، ١١، ٢٠، ٢٨، ٣٠، ١٤، ١٧ وتشير العبارات إلى إمكان تسمية هذا العامل "بضعف الكفاءة الإنتاجية".

العامل الرابع: السلوك الانسحابي والسلبية:

كان الجذر الكامن لهذا العامل هو ٣,٠٥ ونسبة إسهامه في التباين ١٠,١٥ وتشبعت به العبارات التالية مرتبة حسب تشبعها بالعامل الرابع ٢٧، ٢٦، ٢، ١٣، ويمكن تسمية هذا العامل حسب درجة تشبع العبارات باسم "السلوك الانسحابي والسلبية".

جدول رقم (٤)

المكونات الفرعية للمقياس حسب العوامل الناتجة

رقم العبارة	العبارة	التشبع
المكون الفرعي الأول "عدم التكيف مع بيئة العمل"		
٧	تظهر عليه مظاهر سلوكية غير صحيحة (تدخين - مخدرات الخ ...)	٠,٧٤
١	كثير الغياب بدون عذر	٠,٧١
٦	يشغل وقته في غير عمله	٠,٧٠
٥	يخترق الأعدار لغيابه	٠,٦٤
٩	كثير الأخطاء في العمل	٠,٦٣
١٦	يتكاسل	٠,٦٣
٣	يترك مكان عمله كثيرا دون سبب	٠,٥٢
١٢	تقصه المعرفة اللازمة للعمل	٠,٤١
المكون الفرعي الثاني "ضعف العلاقات الإنسانية بالرؤساء والزملاء والمتعاملين"		
١٨	يخرج قبل نهاية الدوام الرسمي	٠,٦٧
١٥	يسيء استخدام الأدوات والآلات	٠,٦٦
١٠	قليل الإنتاجية في العمل	٠,٦٥
٢٢	لا يحسن إقامة علاقات حسنة مع زملائه	٠,٦٣

٠.٥٨	بتضايق من توجيهات رؤسائه	٢٩
٠.٥٦	تركيزه ضعيف أثناء العمل	٢١
٠.٤٨	لا ينفذ تعليمات رؤسائه	٨
٠.٤٥	يسيء مقابلة الجمهور والمراجعين	٤
٠.٤٠	لا يستفيد من التدريب	٢٣
المكون الفرعي الثالث "ضعف الكفاءة الإنتاجية"		
٠.٧٠	لا يسعى لتطوير مهاراته	٢٥
٠.٦٠	تبدو عليه آثار السهر والإرهاق	٢٤
٠.٥٥	يتخطى الرئيس المباشر	١٩
٠.٥٤	لا يبالي	١١
٠.٥٢	يدعي عدم مناسبة العمل لقدراته	٢٠
٠.٤٩	كثير التردد	٢٨
٠.٤٨	كثير الشكوى من ظروفه الأسرية السيئة	٣٠
٠.٤٢	يرمي أخطائه وتقصيره على الآخرين	١٤
٠.٣٩	يتأخر عن العمل كثيرا	١٧
المكون الفرعي الرابع "السلوك الانسحابي والسلبية"		
٠.٧٦	يدعي المرض كثيرا	٢٧
٠.٦٨	كثير الشكوى والاستياء من الرؤساء أو الزملاء	٢٦
٠.٦٥	ينام في مكتبه أو في مكان آخر أثناء العمل	٢
٠.٤٦	مثير للشغب	١٣

ثبات المقياس :

تم احتساب معامل الثبات (ألفا - كرونباخ)، وكانت قيم معامل ألفا (٠.٨٦) .

التجزئة النصفية :

تم تجزئة المقياس إلى نصفين ، وحسب معامل الارتباط بين الجزء الأول والجزء الثاني ، وبلغت العلاقة نحو (٠.٧٥) وهي علاقة ارتباطية مرتفعة. كما حسب

معامل (آلفا) للجزء الأول من المقياس فبلغت (٠.٧٨)، وبالنسبة للجزء الثاني كانت (٠.٧٩) وهي علاقة مرتفعة.

صدق المقياس :

صدق المحكمين :

تم عرض المقياس على (١٣) محكماً متخصصاً في علم النفس والإدارة، وأبدوا آراءهم وتعديلاتهم وفي ضوء هذه الآراء والاقتراحات ومن خلال قبولهم لهذه العبارات وموافقتهم عليها تدل على صدق المقياس.

الاتساق الداخلي :

يمكن الاعتماد في تقدير صدق المقياس على ما تتمتع به بنوده من اتساق داخلي. لذا فقد تم حساب معاملات الارتباط لكل بند من بنود المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس، والجدول رقم (٥) يوضح قيم معاملات الارتباط ودلالاتها الإحصائية.

جدول رقم (٥)

معاملات الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية للمقياس

رقم البند	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم البند	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم البند	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم البند	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	٠.٤١	٠.٠٠١	٩	٠.٥٧	٠.٠٠١	١٧	٠.٤٨	٠.٠٠١	٢٥	٠.٣٣	٠.٠٠١
٢	٠.٢٦	٠.٠٠١	١٠	٠.٥١	٠.٠٠١	١٨	٠.٦١	٠.٠٠١	٢٦	٠.٢١	٠.٠١
٣	٠.٤٩	٠.٠٠١	١١	٠.٥٣	٠.٠٠١	١٩	٠.٣٤	٠.٠٠١	٢٧	٠.٢٩	٠.٠٠١
٤	٠.٣١	٠.٠٠١	١٢	٠.٦٦	٠.٠٠١	٢٠	٠.٥٥	٠.٠٠١	٢٨	٠.٥١	٠.٠٠١
٥	٠.٥٠	٠.٠٠١	١٣	٠.٣٥	٠.٠٠١	٢١	٠.٥٣	٠.٠٠١	٢٩	٠.٤٧	٠.٠٠١
٦	٠.٥٠	٠.٠٠١	١٤	٠.٣٣	٠.٠٠١	٢٢	٠.٤٥	٠.٠٠١	٣٠	٠.٦٧	٠.٠٠١
٧	٠.٤٦	٠.٠٠١	١٥	٠.٤١	٠.٠٠١	٢٣	٠.٣٩	٠.٠٠١			
٨	٠.٣٢	٠.٠٠١	١٦	٠.٦٢	٠.٠٠١	٢٤	٠.٢٥	٠.٠٠١			

الأساليب الإحصائية :

استخدمت الدراسة الحالية أساليب إحصائية مختلفة للإجابة على فروض الدراسة وأهم هذه الأساليب: التكرارات والنسب المئوية، اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات، وتحليل التباين أحادي الاتجاه، والتحليل العاملي، وتحليل التباين.

رابعاً: نتائج الدراسة:

فيما يلي نتائج الدراسة الحالية وسوف يتم عرضها وفقاً لفروض الدراسة.

نتائج الفرض الأول:

يعتمد التغير في درجة (عدم التكيف في بيئة العمل، ضعف العلاقات الإنسانية بالرؤساء والزملاء المتعاملين، وضعف الكفاءة الإنتاجية، والسلوك الانسحابي والسلبية) على الاختلاف في فئات نوع العمل

جدول رقم (٦)

قيمة (ت) ومستوى الدلالة لاختلاف درجات أفراد العينة في سلوك عدم التكيف في بيئة العمل، وضعف العلاقات الإنسانية بالرؤساء والزملاء المتعاملين، وضعف الكفاءة الإنتاجية، والسلوك الانسحابي والسلبية

طبقاً لنوع العمل

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	عدد الأفراد (ن)	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت ومستوى الدلالة
فئات نوع العمل ١- حكومي ٢- خاص	عدم التكيف في بيئة العمل	٦٥	٢٠.٣٢	٢.٩٧	❖❖٢.٧١
	العمل حكومي خاص	٧٧	١٨.٨٨	٣.٢٨	
ضعف العلاقات الإنسانية بالرؤساء والزملاء المتعاملين	ضعف العلاقات الإنسانية بالرؤساء	٦٥	٢٢.٠٠	٣.٨٥	٠.٦١
	الزملاء المتعاملين	٧٧	٢٢.٣٢	٢.٣٧	

				حكومي خاص
				وضعف الكفاءة الإنتاجية
١.٦٣	٣.١٥	٢١.٨٩	٦٥	حكومي خاص
	٢.٥٧	٢١.١٠	٧٧	
				والسلوك الانسحابي والسلبية
١.٨٢	١.٨٣	١٠.٤٩	٦٥	حكومي خاص
	٠.٩٩	١٠.٩٣	٧٧	

** دال عند مستوى ٠.٠١ * دال عند مستوى ٠.٠٥

يوضح الجدول رقم (٧) وجود اختلاف بين فئات نوع العمل (حكومي وخاص) في تقدير أهمية سلوك عدم التكيف في بيئة العمل، وربما يرجع ذلك إلى أن المشرفين في القطاع الحكومي يعانون من الموظفين الذين يظهر عليهم سلوك عدم التكيف الذي يتضمن (كثرة الغياب، وإشغال الوقت في غير العمل المناط بالشخص، وترك مكان العمل من دون عذر.. إلخ) والذي يؤثر سلباً على الإنتاجية أكثر من الإداريين والمشرفين في القطاع الخاص الذين تتيح لهم الأنظمة الاستغناء عن الأفراد الذين يغلب عليهم هذا السلوك. بينما لا توجد اختلافات في تقدير أهمية سلوك ضعف العلاقات الإنسانية بالرؤساء والزملاء المتعاملين، وضعف الكفاءة الإنتاجية، والسلوك الانسحابي والسلبية.

نتائج الفرض الثاني:

يعتمد التغيير في درجة (عدم التكيف في بيئة العمل، ضعف العلاقات الإنسانية بالرؤساء والزملاء المتعاملين، وضعف الكفاءة الإنتاجية، والسلوك الانسحابي والسلبية) على الاختلاف في مستويات العمر.

جدول رقم (٨)

قيمة (ف) ومستوى الدلالة لاختلاف درجات أفراد العينة في سلوك عدم التكيف في بيئة العمل، وضعف العلاقات الإنسانية بالرؤساء والزملاء والمتعاملين، وضعف الكفاءة الإنتاجية، والسلوك الانسحابي والسلبية طبقاً لمستويات العمر.

المقارنة بين المجموعات (شيفيه) في حالة دلالة F ^(١)	قيمة ف F ومستوى الدلالة	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
مج ٢ +	**٦.٨٧	عدم التكيف في بيئة العمل	مستويات العمر
- - - - -	٢.٢	ضعف العلاقات الإنسانية بالرؤساء والزملاء المتعاملين	١ - ٢٥ - ٣٥ ٢ - ٣٦ - ٤٥
مج ٢ +	** ١٠.٣	ضعف الكفاءة الإنتاجية	٣ - ٤٦ - ٦٠
- - - - - -	١.١	السلوك الانسحابي والسلبية	

** دال عند مستوى ٠.٠١ * دال عند مستوى ٠.٠٥

ويلاحظ من الجدول رقم (٨) أن المجموعة الثانية المكونة من الفئة العمرية (٣٦ - ٤٥) تختلف عن بقية المجموعات في تقدير أهمية سلوك عدم التكيف في بيئة العمل. ولا يوجد اختلاف بين الفئات العمرية الثلاث في تقدير أهمية سلوك ضعف العلاقات الإنسانية بالرؤساء والزملاء والمتعاملين. وتختلف المجموعة الثانية المكونة من الفئة العمرية (٣٦ - ٤٥) عن بقية المجموعات العمرية في تقدير أهمية سلوك ضعف الكفاءة الإنتاجية. لا توجد فروق بين المجموعات العمرية في تقدير أهمية السلوك الانسحابي والسلبية.

ويمكن إرجاع ذلك إلى أن هذه الفئة العمرية يغلب على سلوكها (السلوك المؤسسي) وهو سلوك تطوعي زائد عن الدور المطلوب يتميز بالتعاون والإيثار، وتود أن ترى العاملين يتحلون بنفس الطاقة والحيوية، وأن يكونوا على نفس المستوى من الأداء، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة إبراهيم (١٩٩٧) التي توصلت إلى أن أهم مراحل العمر ذات العلاقة بالسلوك المؤسسي هي مرحلة العمر (٤٠ - ٥٠) عاماً.

نتائج الفرض الثالث:

يعتمد التغيير في درجة (عدم التكيف في بيئة العمل، ضعف العلاقات الإنسانية بالرؤساء والزملاء المتعاملين، وضعف الكفاءة الإنتاجية، والسلوك الانسحابي والسلبية) على الاختلاف في مستويات التعليم.

جدول رقم (٩)

قيمة (ف) ومستوى الدلالة لاختلاف درجات أفراد العينة في سلوك عدم التكيف في بيئة العمل، وضعف العلاقات الإنسانية بالرؤساء والزملاء والمتعاملين، وضعف الكفاءة الإنتاجية، والسلوك الانسحابي والسلبية

طبقاً للمؤهل التعليمي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة ف F ومستوى الدلالة	المقارنة بين المجموعات (شيفيه) في حالة دلالة F (١)
مستويات التعليم ١- بكالوريوس	عدم التكيف في بيئة العمل	١.٦٤	- - - - - - -

- - - - -	٠.١٢١	ضعف العلاقات الإنسانية بالرؤساء والزملاء المتعاملين	٢- ماجستير ٣- دكتوراه
- - - - -	٣.١٦٩ *	ضعف الكفاءة الإنتاجية	
مج ٢ -	٢.٣	السلوك الانسحابي والسلبية	

** دال عند مستوى ٠.٠١ * دال عند مستوى ٠.٠٥

يوضح الجدول رقم (٩) عدم وجود فروق بين حملة المؤهلات التعليمية المختلفة في تقدير أهمية سلوك عدم التكيف في بيئة العمل، وسلوك ضعف العلاقات الإنسانية بالرؤساء والزملاء، والسلوك الانسحابي والسلبية. وتختلف المجموعة الثانية المكونة من حملة الماجستير عن المجموعة الأولى المكونة من حملة البكالوريوس، والمجموعة الثالثة المكونة من حملة الدكتوراه في تقدير أهمية سلوك ضعف الكفاءة الإنتاجية، حيث ترى المجموعتان الأخيرتان أن هذا العامل يؤثر سلباً على الإنتاجية.

نتائج الفرض الرابع:

يعتمد التغير في درجة (عدم التكيف في بيئة العمل، ضعف العلاقات الإنسانية بالرؤساء والزملاء المتعاملين، وضعف الكفاءة الإنتاجية، والسلوك الانسحابي والسلبية) على الاختلاف في كل من مستويات العمر، والتعليم.

جدول رقم (١٠)

قيمة (ف) ومستوى الدلالة للتفاعل بين متغيرات العمر والتعليم في درجات عدم التكيف في بيئة العمل، و ضعف العلاقات الإنسانية بالرؤساء والزملاء المتعاملين، وضعف الكفاءة الإنتاجية، والسلوك الانسحابي والسلبية.

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة F ومستوى الدلالة	المقارنة بين المجموعات باستخدام معادلة (شيفيه) في حالة دلالة F ^(١)
العمر × التعليم	عدم التكيف في بيئة العمل	❖❖ ٦.٤٥	بكالوريوس : مجموعة العمر ٣ + ^(٢) ماجستير : مجموعة العمر ٢ + دكتوراه : مجموعة العمر ٢ +
	ضعف العلاقات الإنسانية بالرؤساء والزلاء المتعاملين	❖❖ ٤.١	بكالوريوس : مجموعة العمر ٣ + ^(٢) ماجستير : مجموعة العمر ٢ + دكتوراه : لا توجد فروق
	وضعف الكفاءة الإنتاجية	❖❖ ٧.٥٣	بكالوريوس : مجموعة العمر ٣ + ^(٢) ماجستير : مجموعة العمر ٢ + دكتوراه : مجموعة العمر ٢ +
	والسلوك الانسحابي والسلبية	١.٦٥	- - - - - - - - - -

** دال عند مستوى ٠.٠١ * دال عند مستوى ٠.٠٥

يلاحظ من الجدول رقم (١٠) أن تفاعل (العمر والتعليم) يؤثر بصورة دالة إحصائية في درجة عدم التكيف في بيئة العمل ، وفي درجة ضعف العلاقات الإنسانية بالرؤساء والزلاء المتعاملين ، وضعف الكفاءة الإنتاجية ، وعدم وجود تأثير في درجة السلوك الانسحابي والسلبية. ولتحديد في أي اتجاه يتحدد تأثير (العمر والتعليم) تم استخدام اختبار "شيفيه" للمقارنات البعدية وكانت النتائج على النحو التالي :

- ١- تختلف المجموعة الأولى المكونة من (الفئة العمرية الثالثة وحملة شهادة البكالوريوس) عن بقية المجموعات. وتختلف المجموعة الثانية المكونة من (الفئة العمرية الثانية ٣٦ - ٤٥ ، وحملة شهادة الماجستير) عن بقية المجموعات. وتختلف المجموعة الثالثة المكونة من (الفئة العمرية الثانية

والذين يحملون شهادة الدكتوراه) في تقدير أهمية سلوك عدم التكيف في بيئة العمل. وهذا يعني أن الأفراد الذين تقع أعمارهم بين (٣٥ - ٦٠) بغض النظر عن مؤهلاتهم التعليمية ينظرون إلى أن سلوك عدم التكيف في بيئة العمل من المظاهر التي تضعف الإنتاجية.

٢- تختلف المجموعة الأولى المكونة من (الفئة العمرية الثالثة ٤٦ - ٦٠ ، وحملة شهادة البكالوريوس) عن بقية المجموعات. وتختلف المجموعة الثانية المكونة من الفئة العمرية الثانية (٣٦ - ٤٥) ، وحملة شهادة الماجستير عن بقية المجموعات في تقدير أهمية سلوك ضعف العلاقات الإنسانية بالرؤساء والزملاء والمتعاملين.

وهذا يعني أن المديرين والمشرفين الذين تقع أعمارهم بين (٤٦ - ٦٠) سنة ويحملون شهادة البكالوريوس ، والذين تقع أعمارهم بين (٣٦ - ٤٥) ويحملون شهادة الماجستير يختلفون عن باقي المجموعات في تقدير أهمية سلوك ضعف العلاقات الإنسانية بالرؤساء والزملاء والمتعاملين.

٣- تختلف المجموعة الأولى المكونة من الفئة العمرية الثالثة (٤٦ - ٦٠) ، ويحملون شهادة (البكالوريوس) عن بقية المجموعات. وتختلف المجموعة الثانية المكونة من الفئة العمرية الثانية (٣٦ - ٤٥) ، ويحملون شهادة (الماجستير) عن بقية المجموعات. وتختلف المجموعة الثالثة المكونة من الفئة العمرية الثانية (٣٦ - ٤٥) ، ويحملون شهادة (الدكتوراه) عن بقية المجموعات في تقدير أهمية سلوك ضعف الكفاءة الإنتاجية.

وهذا يعني أنه كلما تقدم الفرد في السن وبغض النظر عن المؤهل التعليمي أثر ذلك على تقديره لأهمية سلوك ضعف الكفاءة الإنتاجية.

نتائج الفرض الخامس :

يعتمد التغير في درجة (عدم التكيف في بيئة العمل ، ضعف العلاقات الإنسانية بالرؤساء والزملاء المتعاملين ، وضعف الكفاءة الإنتاجية ، والسلوك الانسحابي والسلبية) على الاختلاف في كل من مستويات العمر ، ونوع العمل .

جدول رقم (١١)

قيمة (ف) ومستوى الدلالة للتفاعل بين العمر ونوع العمل في درجات عدم التكيف في بيئة العمل ، وضعف العلاقات الإنسانية بالرؤساء والزملاء المتعاملين ، وضعف الكفاءة الإنتاجية ، والسلوك الانسحابي والسلبية

المقارنة بين المجموعات (شيفيه) في حالة دلالة F ^(١)	قيمة ف F ومستوى الدلالة	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
- - - - -	٤.٠٥ *	عدم التكيف في بيئة العمل	العمر × نوع العمل
- - - - -	١.٠٠	ضعف العلاقات الإنسانية بالرؤساء والزملاء المتعاملين	
- - - - -	٠.٢٤٦	وضعف الكفاءة الإنتاجية	
- - - - -	٠.٨٢	والسلوك الانسحابي والسلبية	

** دال عند مستوى ٠.٠١ * دال عند مستوى ٠.٠٥

يلاحظ من الجدول رقم (١١) أن تفاعل المتغيرات (العمر × نوع العمل) يؤثر بصورة دالة إحصائياً في درجة سلوك عدم التكيف في بيئة العمل ، ولا يوجد تأثير في درجة ضعف العلاقات الإنسانية بالرؤساء والزملاء والمتعاملين ، وضعف

الكفاءة الإنتاجية، والسلوك الانسحابي والسلبية. ولم تستخرج المقارنات بين مجموعات (العمر × نوع العمل) نظراً لأن نوع العمل مستويان فقط.

نتائج الفرض السادس:

يعتمد التغير في درجة (عدم التكيف في بيئة العمل، ضعف العلاقات الإنسانية بالرؤساء والزملاء المتعاملين، وضعف الكفاءة الإنتاجية، والسلوك الانسحابي والسلبية) على الاختلاف في كل من مستويات التعليم ونوع العمل

جدول رقم (١٢)

قيمة (ف) ومستوى الدلالة للتفاعل بين التعليم ونوع العمل في درجات عدم التكيف في بيئة العمل، ضعف العلاقات الإنسانية بالرؤساء والزملاء المتعاملين، وضعف الكفاءة الإنتاجية، والسلوك الانسحابي والسلبية

المقارنة بين المجموعات (شيفيه) في حالة دلالة F	قيمة ف F ومستوى الدلالة	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
	** ٦.٨٨	عدم التكيف في بيئة العمل	التعليم × نوع العمل
	* ٤.٩٢	ضعف العلاقات الإنسانية بالرؤساء والزملاء المتعاملين	
	** ٤.٦٩	وضعف الكفاءة الإنتاجية	
- - - - -	٠.٠٠٩	والسلوك الانسحابي والسلبية	

** دال عند مستوى ٠.٠١ * دال عند مستوى ٠.٠٥

يلاحظ من الجدول رقم (١٢) أن تفاعل المتغيرات (التعليم × نوع العمل) يؤثر بصورة دالة إحصائياً في درجة سلوك عدم التكيف في بيئة العمل، ودرجة ضعف العلاقات الإنسانية بالرؤساء والزملاء والمتعاملين، ودرجة ضعف الكفاءة

الإنتاجية، وعدم وجود تأثير في درجة السلوك الانسحابي والسلبية. ولم تستخرج المقارنات بين مجموعات (التعليم × نوع العمل) نظراً لأن نوع العمل مستويان فقط.

الخلاصة والتوصيات:

١- هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على المظاهر السلوكية للموظف ضعيف الإنتاجية، وتم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي بطريقة المكونات الأساسية (لهوتنج) وتدوير المحاور بطريقة (فاريماكس)، وتم استخلاص أربعة عوامل دالة فسرت نسبة ٤٧,٩ من التباين:

العامل الأول: عدم التكيف مع بيئة العمل.

العامل الثاني: ضعف العلاقات الإنسانية بالرؤساء والزملاء والمتعاملين.

العامل الثالث: ضعف الكفاءة الإنتاجية.

العامل الرابع: السلوك الانسحابي والسلبية.

وهذا الاستنتاج يتفق مع نتائج دراسة (Spector, 2006)، ودراسة (Robinson & Bennett, 1995) التي استخدمت أسلوب التحليل العاملي في استكشاف السلوك المعوق للإنتاجية، والتي حصلت على عوامل مشابهة للعوامل التي توصل إليها الباحث.

ومن خلال نتائج الدراسة الحالية يمكننا تحديد الموظف ضعيف الإنتاجية على اعتبار أن الموظف الذي يتميز سلوكه في مجال العمل بغلبة وتواتر هذه المظاهر السلوكية عليه، ويمكن أن يقوم المدير أو المشرف على الموظفين بقراءة هذه المظاهر السلوكية التي انتهت إليها الدراسة الحالية على أنها مميزة للموظف ضعيف

الإنتاجية، ثم يحدد الموظفين الذين يعملون تحت إشرافه ويتصفون أكثر من غيرهم بغلبة هذه المظاهر السلوكية عليهم.

٢- تشير نتائج الدراسة إلى أن المشرفين في القطاع الحكومي ينظرون إلى "سلوك عدم التكيف" الذي يتضمن (كثرة الغياب، وإشغال الوقت في أعمال غير الأعمال المناطة بالموظف، وترك مكان العمل من دون عذر) أنه يؤثر سلباً على الإنتاجية أكثر من المشرفين في القطاع الخاص، وربما يرجع ذلك إلى أن مؤسسات القطاع العام تعاني أكثر من آثار هذا السلوك نظراً لأنهم لا يستطيعون التخلص بسهولة من الموظف الذي تظهر عليه مظاهر سلوك عدم التكيف، لأن عملية استبعاد موظف من عمله تحتاج إلى موافقة جهات عليا، بينما اتخاذ قرار فصل موظف في القطاع الخاص أيسر من القطاع العام؛ فيسهل استبعاد الموظفين غير المنتجين، وربما يكمن سر نجاح القطاع الخاص في قدرته على التخلص من العناصر غير المنتجة والتي تشكل عبئاً على مؤسسات الأعمال وتحول دون تحقيق أهدافها. بينما لا توجد فروق بين آراء المديرين والمشرفين في تقدير أهمية سلوك ضعف الكفاءة الإنتاجية وتقدير أهمية السلوك الانسحابي والسلبية حسب نوع العمل.

٣- لا يختلف المديرين والمشرفين في تقدير أهمية سلوك عدم التكيف - بغض النظر عن نوع مؤهلاتهم التعليمية - في تدني مستوى الإنتاجية. ولا توجد فروق بينهم في تقدير أهمية ضعف الكفاءة الإنتاجية يمكن أن تعزى إلى اختلاف المؤهلات التعليمية، وربما يرجع ذلك إلى أن جميع أفراد العينة باختلاف مؤهلاتهم التعليمية يرون أن ضعف العلاقات الإنسانية يؤثر على الإنتاجية. ولا يختلفون في تقدير أهمية السلوك الانسحابي والسلبية باختلاف المؤهل التعليمي.

وتختلف المجموعة الثانية المكونة من حملة الماجستير عن بقية المجموعات في تقدير أهمية سلوك ضعف الكفاءة الإنتاجية.

٤- يوجد اختلاف في تقدير أهمية سلوك عدم التكيف طبقاً للعمر، حيث تبين أن أفراد العينة الذين تقع أعمارهم بين (٣٦ - ٤٥) يقدرون أهمية سلوك عدم التكيف وتأثيره على تدني مستوى الإنتاجية. ويمكن إرجاع ذلك إلى أن هذه الفئة العمرية يغلب على سلوكها - السلوك المؤسسي - وهو سلوك تطوعي زائد عن الدور المطلوب يتميز بالتعاون والإيثار، وترغب أن ترى في العاملين الذين يعملون تحت إدارتها وإشرافها أن يتمتعوا بنفس الطاقة والحيوية وأن يكونوا على نفس المستوى من الفعالية والأداء، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (إبراهيم، ١٩٩٧) التي ترى أن أهم مراحل العمر ذات العلاقة بهذا السلوك هي مرحلة العمر (٤٠ - ٥٠) عاماً.

ولا يوجد اختلاف بين الفئات العمرية الثلاث في تقدير أهمية سلوك ضعف العلاقات الإنسانية بالرؤساء والزملاء والمتعاملين. وربما يعزى ذلك إلى أن جميع أفراد العينة بغض النظر عن فئاتهم العمرية متفقون على أن هذا البعد يؤثر على الإنتاجية فبيئة العمل التي تسودها العلاقات الإنسانية - سواء كان ذلك بين المسؤولين أو زملاء العمل أو في علاقاتهم مع المتعاملين الذين يستفيدون من الخدمات التي تقدم - ينعكس إيجاباً على الإنتاجية، كما أن المتعاملين الذين تلقوا معاملة حسنة يرغبون في تكرار زيارة هذه المؤسسة والتعامل معها تارة أخرى في المستقبل.

وتختلف المجموعة الثانية من المديرين والمشرفين المكونة من الفئة العمرية (٣٦ - ٤٥) عن بقية المجموعات العمرية في تقدير أهمية سلوك ضعف الكفاءة

الإنتاجية. فهذه المجموعة تؤكد على أن هذا السلوك يؤثر على الإنتاجية، وأن الموظفين الذين لا يسعون إلى تطوير مهاراتهم، وتبدو عليهم آثار السهر والإرهاق في العمل، ويتخطون الرئيس المباشر ولا يباليون وكثيري التردد في العمل، وكثيري الشكوى من المشاكل الأسرية السيئة ينعكس ذلك على سلباً على أدائهم.

ولا توجد فروق بين المجموعات العمرية في تقدير أهمية السلوك الانسحابي والسلبية. وربما يرجع ذلك إلى أن المديرين والمشرفين بغض النظر عن فئاتهم العمرية متفقون على الأثر السلبي للسلوك الانسحابي في تدني الإنتاجية، فالتمارض، وكثرة الشكوى والاستياء من الرؤساء أو الزملاء، والنوم في المكاتب، وإثارة الشغب من السلوكيات السلبية التي تؤثر على مستوى الأداء. وعدم وجود اختلاف بين آراء المديرين والمشرفين في تقدير أهمية السلوك الانسحابي والسلبية باختلاف العمر.

تختلف المجموعة الثانية المكونة من الفئة العمرية (٣٦ - ٤٥) عن بقية المجموعات في تقدير أهمية سلوك عدم التكيف في بيئة العمل. ولا يوجد اختلاف بين الفئات العمرية الثلاث في تقدير أهمية سلوك ضعف العلاقات الإنسانية بالرؤساء والزملاء والمتعاملين. وتختلف المجموعة الثانية المكونة من الفئة العمرية (٣٦ - ٤٥) عن بقية المجموعات العمرية في تقدير أهمية سلوك ضعف الكفاءة الإنتاجية. لا توجد فروق بين المجموعات العمرية في تقدير أهمية السلوك الانسحابي والسلبية.

٥- إن تفاعل (العمر والتعليم) يؤثر بصورة دالة إحصائياً في درجة عدم التكيف في بيئة العمل، وفي درجة ضعف العلاقات الإنسانية بالرؤساء والزملاء المتعاملين،

وضعف الكفاءة الإنتاجية، وعدم وجود تأثير في درجة السلوك الانسحابي والسلبية.

٦- يلاحظ أن تفاعل المتغيرات (العمر × نوع العمل) يؤثر بصورة دالة إحصائياً في درجة سلوك عدم التكيف في بيئة العمل، وعدم وجود تأثير في درجة ضعف العلاقات الإنسانية بالرؤساء والزملاء المتعاملين، وضعف الكفاءة الإنتاجية، والسلوك الانسحابي والسلبية.

٧- يلاحظ أن تفاعل المتغيرات (التعليم × نوع العمل) يؤثر بصورة دالة إحصائياً في درجة سلوك عدم التكيف في بيئة العمل، ودرجة ضعف العلاقات الإنسانية بالرؤساء والزملاء المتعاملين، ودرجة ضعف الكفاءة الإنتاجية، وعدم وجود تأثير في درجة السلوك الانسحابي والسلبية.

التوصيات:

وفي ختام هذه الدراسة يمكن تقديم بعض التوصيات:

- ١- تحسين وزيادة البرامج التدريبية وضرورة تلاؤم البرامج التدريبية مع حاجات المتدربين.
- ٢- تحسين الاتصالات والعلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، والاهتمام بالتوعية الصحية للموظفين.
- ٣- استعمال وسائل الرقابة الفعالة، وجعل عنصر الانتظام في الدوام من العناصر الأساسية في تقييم أداء الموظف وترقيته.
- ٤- تبني مبدأ التدوير الوظيفي لإكساب الموظفين خبرات جديدة، وتخفيف الملل من أداء أعمال محددة لفترة زمنية طويلة.

- ٥- العمل على مساعدة العاملين في حل مشكلاتهم الوظيفية والنفسية والاجتماعية وإزالة العقبات من طريقهم.
- ٦- إن الأجور التي تكفل للموظفين حياة مستقرة وتضمن دخلاً يفي بمتطلبات الحياة بعزة وكرامة، أمر يحقق زيادة الإنتاج كما وكيفاً.
- ٧- دراسة أسباب التغيب والتأخر عن العمل قد يكون في حالات كثيرة مظهراً لمشكلة أخطر وهي عدم رضا الفرد عن نوع أو طبيعة العمل الذي يؤديه بحيث يفقد اهتمامه بهذا العمل وتصبح الرغبة في التخلف عن العمل لديه أقوى من الرغبة في الذهاب إلى العمل، كما قد تكون مظهراً لمضايقات أو متاعب يلاقيها الموظف من ظروف العمل المحيطة به.

* * *

المراجع العربية:

- ١- إبراهيم، عبد الحميد صفوت (١٩٩٧). بعض العوامل المؤثرة في زيادة السلوك المؤسسي. مجلة كلية التربية جامعة الزقازيق، العدد ٢٩، ١ - ٣٣.
- ٢- إبراهيم، عبد الحميد صفوت (١٩٩٨). الرضا عن العمل بين المعلمين وعلاقته بالسلوك المؤسسي وبعض المتغيرات الديموغرافية. دراسات نفسية، مج ٨، ع ٣، ٣٧٥ - ٤١٨.
- ٣- بدوي، أحمد زكي (١٩٨٦). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. بيروت: مكتبة لبنان.
- ٤- تركي، مصطفى (١٩٨٦). بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية. الكويت: دار القلم.
- ٥- التويجري، محمد إبراهيم و البرعي محمد عبد الله (١٩٩٣). معجم المصطلحات الإدارية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- ٦- دار المشرق (١٩٦٨). المنجد الأجنبي. بيروت: دار المشرق.
- ٧- ريجيو، رونالدي (١٩٩٩). المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي. (ترجمة) حلمي، فارس. عمان: دار الشروق.
- ٨- الشريف، بلقيس ناصر بن علي (١٩٩٥). الاتجاهات النفسية والسلوكيات الايجابية والسلبية في بيئة العمل الإداري. الإدارة العامة، المجلد الخامس والثلاثون، العدد الأول، ص ١٢٩ - ١٧٣.
- ٩- الشيباني، عمر محمد التومي (١٩٨٨). علم النفس الإداري. طرابلس: الدار العربية للكتاب.
- ١٠- طه، فرج عبد القادر (١٩٨٠). سيكولوجية الشخصية المعوقة للإنتاج: "دراسة نظرية وميدانية في التوافق المهني والصحة النفسية". القاهرة: مكتبة الخانجي.

- ١١ - طه، فرج عبد القادر (١٩٨٢). قراءات في علم النفس الصناعي والتنظيمي. القاهرة: دار المعارف.
- ١٢ - علاقي، مدني عبد القادر (١٩٩٣). إدارة الموارد البشرية: المنهج الحديث في إدارة الأفراد. جدة: مكتبة دار زهران.
- ١٣ - النمر، سعود بن محمد (١٩٩٤). اتجاهات بعض المنتفعين بخدمات بعض الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية حول التخصيص. الإدارة العامة، ٣٤، العدد (٢)، ص ١٧١ - ٢٣٦.
- ١٤ - القريوتي، محمد قاسم (١٩٩٣). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية. عمان: مكتبة دار الشروق.

المراجع الأجنبية:

- 1- Ayoki, O. B., Callan, V. J., & Hartel, C. E. (2003). Workplace Conflict, Bullying, And Counterproductive Behaviors. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 11, No. 4, 283-301.
- 2- Bellavia, G. M., & Frone, M. R. (2005). Work-family conflict. In J. Barling, E. K. Kellowy, & M. R. Frone (Eds.), *Handbook of work stress*. (pp. 113-147). Thousand Oaks, CA: SAGE Publication.
- 3- Boye, M. W., & Slora, K. B. (1993). The Severity and Prevalence of Deviant Employee Activity Within Supermarkets. *Journal of Business & Psychology*, Vol. 8, No. 8, 245-253.
- 4- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1997). *Managing Workplace stress*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publication.
- 5- Chen, P. Y. & Spector, P. E. (1992). Relationships of Work Stressors With aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 65, No.3 177-184.
- 6- Demerouti, Evangelia (2006). Job Characteristics, Flow, and Performance: The Moderating Role of Conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.11, No.3, 266-280.
- 7- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories On Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 4, 659-676.

- 8- Evans, A. L. (2006). Counterproductive group behavior. *Unpublished Dissertation submitted to Florida Institute of Technology*, United States-Florida.
- 9- Evers, W. J. G., Brouwers, A., & Tomic, W. (2006). A Quasi-experimental Study on Management Coaching Effectiveness. *Consulting Psychology Journal*, Vol. 58, No. 3, 174-182.
- 10- Farrel, D.; & Stamm, C. (1988). Meta-analysis of the Correlate of employee absence. *Human Relations*, Vol. 41, No. 3, 211-227.
- 11- Gottfredson, M. R., & Hirschi, T. (1990). *A general theory of crime*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- 12- Grawitch, M. J.; Gottschalk, M.; Munz, D. C.(2006). The Path to a Healthy Workplace A Critical Review Linking Healthy Workplace Practices Employee Well-being and Organizational Improvements. *Consulting Psychology Journal*, Vol. 58, No. 3, 129-147.
- 13- Greenberg, Jerald. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561-568.
- 14- Hackett, R. D. (1989). Work attitude and employee absenteeism: A Synthesis of the literature. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 62, No. 3, 235-248.
- 15- Hogan, J.; & Hogan, R. (1989). How to measure employee reliability. *Journal of Applied psychology*, Vol. 74, No. 2, 273-279.
- 16- Lee, V. B. & Spector, P. E. (2006). The Social Stressors-Counterproductive Work Behavior Link: Are Conflicts With Supervisors and Workers the Same? *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 11, No. 2, 145-156.
- 17- Marcus, B. & Schulr, H. (2004). Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 4, 647-660.
- 18- Mikulay, S., Neuman, G., & Finkelstein, L. (2001). Counterproductive Behaviors. *Genetic, Social & General Psychology Monographs*, Vol. 127, No.3, 279-298.
- 19- Newstorm, J. N.; & Davis, K. (1993). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- 20- New Zealand Government (2005).
- 21- <http://www.dol.govt.nz/workplaceproductivity>
- 22- NIOSH. (2002). *The changing organization of work and the safety and health of working people: Knowledge gaps and research directions*. Cincinnati, OH: NIOSH Publications.

- 23- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology deviant workplace behavior: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 2, 555-572.
- 24- Sauter, S. L., Murphy, L. R., & Hurrell, J. J. (1990). Prevention of Work-related psychological disorders: A national strategy proposed by the National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). *American Psychologist*, 45, 1146-1158.
- 25- Shawn, M.; George, N.; & Finkelstein, L (2001). Counterproductive Workplace Behaviors. *Genetic, Social & General Psychology Monographs*; Vol. 127, 3, 279-299.
- 26- Siegal, P.A.; Post, C.; Brockner, J.; Fishman, A. Y.& Garden, C.(2005). The Moderating Influence of Procedural Fairness on the Relationship Between Work-life Conflict and Organization Commitment. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 1, 13-24.
- 27- Sonnentag, S., & Zijlstra, F. R.(2006). Job Characteristic and Off-Job Activities as Predictors of Need for Recovery, Well-Being, and Fatigue. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 2, 330-350.
- 28- Spector, P., Fox, Z., Penny, L, & Bruursema, K. (2006). The Dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behavior created equal. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 68, No. 3, 446-458.
- 29- Thompson, B., M.; Brough, P. A.,& Schmidt, H.(2006). Supervisor and Subordinate Work Family Values: Does Similarity Make a Difference? *International Journal of Stress Management*, Vol. 13, No. 1, 45-63.
- 30- Wilk, Steffanie L. & Moynihan, Lisa M.(2005). Display Rule" Regulators": The Relationship Between Supervisors and Worker Emotional Exhation. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No.5, 917-927.

* * *