

سلوك اللاتهديب في مكان العمل وانعكاساته على الدافعية للإنجاز: بحث تطبيقي على الجامعات الفلسطينية

أ.م.د. علاء الدين خليل إبراهيم السيد/قسم إدارة الأعمال/جامعة الأقصى/فلسطين alaedina@hotmail.com

P: ISSN : 1813-6729

E : ISSN : 2707-1359

<https://doi.org/10.31272/jae.i135.1162>

مقبول للنشر بتاريخ: 2022 /10/12

تاريخ أستلام البحث : 2022/9/20

المستخلص

يسعى هذا البحث للتعرف على مدى تفشي السلوك غير المهذب أو سلوك اللاتهديب بين العاملين في الجامعات الفلسطينية، كما تهدف إلى الكشف عن مستوى الدافعية للإنجاز لديهم. بالإضافة إلى التعرف على العلاقة بين المتغيرين، وكذلك تأثير سلوك اللاتهديب في مكان العمل على الدافعية للإنجاز. وقد اتبع البحث لتحقيق أهدافه المنهج الوصفي التحليلي، وقد استهدفت عينة قوامها (359) مفردة من الموظفين العاملين في الجامعات الفلسطينية حيث تم توزيع الاستبانة عليهم. وقد توصل البحث إلى أن سلوك اللاتهديب كان بمعدل منخفض جداً إذ لم يتجاوز (34.9%)، في حين كان مستوى الدافعية للإنجاز مرتفعاً (83%). كما تبين أن هنالك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين سلوك اللاتهديب والدافعية للإنجاز، وقد وجد البحث أن هنالك تأثير عكسي دال احصائياً لجميع أبعاد سلوك اللاتهديب في الدافعية للإنجاز. **الكلمات المفتاحية:** سلوك اللاتهديب، الدافعية للإنجاز، الجامعات الفلسطينية.



مجلة الإدارة والاقتصاد

مجلد 47 / العدد 135 / كانون الأول / 2022

الصفحات : 39 - 63

0.1 مقدمة:

يُعدُّ فهم المورد البشري أحد متطلبات النجاح في إدارته. لذلك، فإن إدراك المؤسسة لأهمية المورد البشري وتبنيها لاستراتيجيات تُعزز الاهتمام به؛ يسهم بشكل واضح في تحقيق معدلات أداء مرتفعة على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي. كما يُعد المورد البشري أحد أبرز متطلبات نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها. ولعل ذلك ما دفع الباحثين لتوجيه اهتماماتهم في دراسة جميع العوامل التي تعزز من دافعية الأفراد نحو إنجاز عالي. إن دافعية الأفراد نحو تحقيق إنجاز نوعي يعكس سلوكاً اختيارياً، يُترجم حالة متقدمة من التفاني، وهذا بالطبع يحتاج إلى مثيرات أو حوافز لتحقيق تلك الاستجابة.

لذا، فإن إثارة سلوك الفرد وتوجيهه نحو دافعية أعلى للإنجاز يتطلب مراجعة لمتغيرات البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية، وفق اتجاهين، الأول يقوم بتعزيز السلوك ذو التأثير الإيجابي، والثاني، يحد من المؤثرات السلبية، ومن أمثلتها سلوك اللاتهديب. يعكس هذا السلوك بعض التصرفات السلبية الصادرة عن الموظف، فيكون سبباً في إيذاء الآخرين، والتسبب في تعكير صفو أجواء العمل. وقد يترتب على هذا السلوك إما حالة من الكبت والقلق والتوتر لدى الآخرين، أو على أقل تقدير سيقوم الآخرون بمبادلته بنفس السلوك، فينعكس ذلك سلباً على مكان العمل سيما مع تفشي ظواهر كالعوانية، أو الرغبة في ترك العمل.

إن السلوك السلبي يؤثر - بلا شك - على معدلات إنجاز الأفراد، كما يؤثر على الدافعية للإنجاز سيما إن لم يكن هنالك مكان عمل بديل. ربما أن الثقافة العربية تختلف عن الثقافات الأخرى، فالكلمة في العرف العربي ميثاق شرف، وعُرف عن العرب أنهم يهتمون كثيراً للكلمة ودلالاتها، على قاعدة لكل مقام مقال كقاعدة للتواصل بين الناس (البريكي، 2007). لذلك، فيقدر الإيجابية التي تحملها الكلمة الحسنة، سيكون هنالك تأثير سلبي إن كانت الألفاظ أو الكلمات سيئة بالطبع.

عطفاً عما سبق، قد تنتشر حالة اللاتهديب في مجتمعات دون غيرها، أو على أقل تقدير يُمكن أن يكون هذا السلوك أقل انتشاراً في المجتمع الفلسطيني لاعتبارات أبرزها؛ أن دراستنا تستهدف فئة واعية ومثقفة تعمل في بيئة التعليم العالي، وكذلك تستهدف مجتمعاً قيمياً اسلامياً، يفرض عليه الدين الإسلامي قيود على الكلمات المؤذية، فالمتوقع أن يكون هنالك سموً أخلاقياً وقيماً في المقابل، قد يكون المجتمع الفلسطيني عرضة لانتشار هذا السلوك كون أفراد يعيشون في ظروف اقتصادية وسياسية قاسية، وبالتالي من المتوقع أن تتسبب تلك التحديات في خلق سلوكاً سلبياً مع الآخرين أو ربما يتسم بالعوانية، ناتجاً عن ضغوط الحياة الصعبة والمزمنة. مما سبق، فإن هذا البحث يسعى للتعرف على مدى تفشي سلوك اللاتهديب في الجامعات الفلسطينية، وانعكاس ذلك على دافعية العاملين نحو الإنجاز.

مشكلة البحث

يشهد المجتمع الفلسطيني تحديات اقتصادية وسياسية صعبة تنعكس سلباً على بيئة العمل في المنظمات. ولعل من أبرز المؤسسات التي تأثرت بتلك التحديات هي الجامعات. إذ أن المؤثرات المجتمعية الاقتصادية والاجتماعية تؤثر بلا شك على بيئة الجامعات الفلسطينية الداخلية والخارجية وقد تكون سبباً لتراجع الدافعية للإنجاز، أو ربما تعكس معدلات دافعية متدنية، سيما وأن المكافآت والحوافز وفرص الابتعاث أو الإعارة، وغيرها من الحوافز تعد من دوافع العمل، التي تتراجع مع غياب مسيبتها نتيجة ما تشهد الجامعات الفلسطينية من تحديات اقتصادية وسياسية قد تنعكس على العاملين تؤدي إلى شرود الذهن لغموض رؤى المستقبل، وربما تسبب لهم الإجهاد سعياً لتحقيق مستوى حياة أفضل مع تراجع معدلات الأجور. وقد وجدت بعض الدراسات مثلاً أن بعض المؤثرات كشرود الذهن والاجهاد الأكاديمي يؤدي إلى تراجع الدافعية للإنجاز (Tavakoli et al., 2022).

وقد قام الباحث في إطار استطلاع الجامعات بتنفيذ عدة مقابلات مع زملاء أكاديميين في الجامعات المستهدفة إذ تبين أن هنالك تأخراً ملحوظاً في صرف رواتب العاملين في الجامعات، كما أن نسبة صرف الراتب تعد نسبياً منخفضة فهي تقل عن نصف الراتب منذ عدة أعوام. وقد تزايد معدل دوران العمل في الجامعات الفلسطينية، إذ أن عدد ملحوظ من الأكاديميين المميزين قد تركوا العمل بحثاً عن فرص خارج الوطن. كما تشهد البيئة الأكاديمية تحديات تحول دون الارتقاء المعرفي والتطور الإبداعي، من مثل الإغلاق، وصعوبة السفر، مما يحول دون المشاركة في البرامج التدريبية والمؤتمرات العلمية، والعديد من المنح البحثية، كل ذلك ينعكس على الأفراد ويترك ربما أثراً سلبياً في نفوسهم قد ينعكس على سلوكهم كنتاج لما يواجهون من تحديات داخل وخارج أماكن عملهم، سيما وأن حضور الدافعية للإنجاز قد ارتبط إيجاباً (أبو الجديان، 2020)، وغايتها قد ارتبط سلباً (Tanjung & Musa, 2021) بالأداء الوظيفي.

لعل ما سبق عرضه من ظروف عمل قاسية، أو محدودية الأجور، وندرة الاستفادة من فرص الإبداع والتميز يولد شعوراً بالإحباط الذي قد يصيب بخيبة أمل وربما ينبعث عنه تصرفات أو سلوكيات فظة أو غير مدروسة، سيما مع تزايد ضغوط الحياة الاجتماعية التي كثيراً ما يقف البعض فيها عاجزاً عن تلبية متطلبات

الحياة الأساسية. لذلك، فإن تلك الضغوط ربما تعكس حالة من القلق والتوتر، وقد تولد سلوكيات سلبية تنعكس على سمات الأفراد وتعاملهم بحدّة مع الآخرين، أو ربما بطريقة غير محببة. لذا فإن سلوك اللاتهنذب يعد من المؤثرات السلبية أيضاً، التي قد تتولد نتيجة ضغوط العمل والبيئة المفعمة بالتحديات، والتي بلا شك تنعكس على المنظمات فتزيد من نية ترك العمل (Jiménez et al., 2015)، وتولد بيئة عمل صعبة (Peters, 2015)، كما يكون لها أثر سلبي بالغ على أداء الأفراد والمنظمات على حد سواء (Estes & Wang, 2008).

ويعد السلوك الفظ أو السلوك اللاتهنذب سلوكاً ذو تأثير سلبي على الآخرين، رغم ذلك، لازالت الدراسات التي تناولته تنسم بالندرة (Estes & Wang, 2008)، سيما في البيئة العربية. فقد أشار (Samian et al., 2018) إلى أن الدراسات التي تناولت هذا السلوك ربما تزايدت في الدول الغربية، ولكنها لازالت محدودة في الدول الأخرى وتحديداً في آسيا. وقد أكد باحثون مثل (Yao et al., 2022; Doshy and Wang, 2014) أنه لازال هنالك حاجة ماسة لمزيد من الدراسات التي تفهم وتفسر هذه الظاهرة المعقدة، سيما هنالك تباين في تفسير معنى هذا السلوك، وكيفية التعبير عنه من مجتمع إلى آخر.

من جهة أخرى، ورغم أن الجامعات أكثر المؤسسات صموداً أمام ضغوط الحياة، ولاعتبار العاملين فيها من الطبقة المسؤولة والتي غالباً ما تتأخر نسبياً في الانجرار نحو السلوك السلبي، لوعي العاملين فيها، ولارتفاع معدلات أجورهم نسبياً بالمقارنة مع الوظائف العامة، ولتعالفها مع شريحة واسعة في المجتمع، فهي تحرص على تقديم خدماتها بأفضل طريقة ممكنة تلقى قبول الطالب. ويبقى التساؤل قائماً؛ هل ستكون الحالة الفلسطينية فريدة من نوعها كون الأفراد لديهم تجانس عالي في مواجهة تحديات مشتركة، ويعايشون ظروف متشابهة إلى حد كبير؟ أم أن الحالة الصعبة التي يشهدها قطاع غزة من الهشاشة الاقتصادية، وتفاقم البطالة، والعزلة السياسية والاقتصادية، بالإضافة إلى الحروب المتكررة ربما تكون قد تركت أثراً سلبياً على سلوك الأفراد، وبالتالي من الطبيعي أن ينشأ سلوك غير مهذب في التعامل مع الآخرين في بيئة العمل. وهل يا ترى يمكن لهذا السلوك أن يلقي بظلاله على دافعية الأفراد نحو انجاز أعمالهم، سيما في ظل ندرة فرص العمل الأكاديمية، واضطرار الأكاديميين والإداريين على حد سواء على التمسك بوظائفهم رغم ما يمكن أن يواجهوا من تحديات. استناداً إلى ما سبق، فإن هذا البحث يسلط الضوء على مستوى دافعية العاملين للإنجاز في الجامعات الفلسطينية، ومدى تأثير ذلك أو ارتباطه بانتشار سلوك اللاتهنذب بين العاملين.

2.1 أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته من عدة محاور أبرزها: ربطها المباشر بين سلوك اللاتهنذب والدافعية للإنجاز، سيما أن غالب الدراسات السابقة تناولت علاقة هذا السلوك بالأداء الوظيفي أو أي من مؤشرات الأداء كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ونية ترك العمل، ويتميز هذا البحث بدراسة الدافعية للإنجاز كونه يشخص - في حال التأثير السلبي - أحد الأسباب الخفية التي تعكس تدني الأداء، وتلعب فيه النية المسبقة والسلوك القسدي دوراً كبيراً. يضيف هذا البحث مخرجات تثري المكتبة العربية، حيث تبين أن هنالك ندرة ملموسة في البحوث التي تناولت كلا المتغيرين في البيئة العربية على حد علم الباحث، وتحديداً سلوك اللاتهنذب في مكان العمل. يستهدف البحث المجتمع الفلسطيني، باعتباره مجتمعاً فريداً من نوعه، كونه يواجه تحديات اقتصادية وسياسية معقدة، وبالتالي فإن هذا الاستهداف يمكن أن يُحَفِّز الباحثين لدراسة تحديات البيئة الخارجية وانعكاساتها على سلوك الأفراد.

تعد الجامعات أكثر المؤسسات أهمية، فهي تقدم الخدمات للمجتمع، وتُعد الأجيال، وتحقق أهداف الاستدامة، وتبني الخطط التنموية، وترشد الحكومة بالسياسة والقادة، وبالتالي فإنّ الابتداء بهذه الفئة يُعد بمثابة إشارة مرجعية للانطلاق نحو استهداف فئات مجتمعية أخرى لاحقاً كالقطاع الحكومي أو القطاع الأهلي.

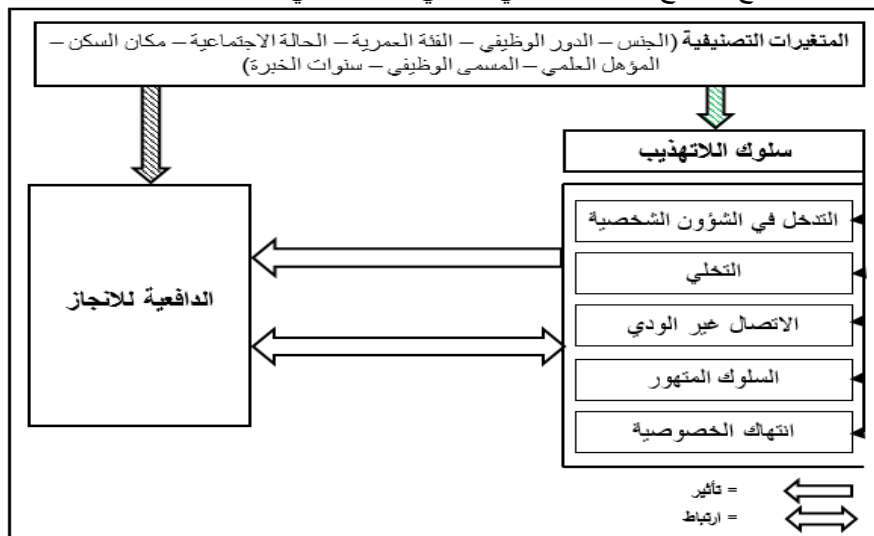
3.1 أهداف البحث

صمم هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

الكشف عما إن كان هنالك وجود لسلوك اللاتهنذب في الجامعات الفلسطينية.
تحديد مستوى الدافعية للإنجاز لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية.
دراسة العلاقة الارتباطية بين سلوك اللاتهنذب في مكان العمل ودافعية العاملين للإنجاز.
فحص مدى تأثير سلوك اللاتهنذب في مكان العمل على دافعية العاملين للإنجاز في الجامعات الفلسطينية.
اختبار ما إذا كان هنالك فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول سلوك اللاتهنذب والدافعية للإنجاز يعزى للمتغيرات التصنيفية.

4.1 نموذج البحث الفرضي

استناداً إلى المراجعة النظرية والدراسات التي تناولت كلا المفهومين، وفي ضوء مشكلة البحث الحالي، وتحقيقاً لأهدافه، يمكن وضع نموذج البحث الفرضي كما في الشكل التالي:



شكل (1): نموذج الفرضي

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى (Samian et al., 2018) لمفهوم وأبعاد اللاتهاب، و(مطانس، 2017؛ موسى، 2003) لمفهوم الدافعية للإنجاز.

5.1 فرضيات البحث

لتحقيق أهداف البحث، وفي ضوء النموذج الفرضي للبحث، فقد تم تطوير الفرضيات الآتية:

هنالك انتشاراً ضئيلاً لسلوك اللاتهاب بين العاملين في الجامعات الفلسطينية.

هنالك دافعية عالية للإنجاز لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية.

يوجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين سلوك اللاتهاب في مكان العمل ودافعية العاملين للإنجاز في الجامعات الفلسطينية.

يؤثر سلوك اللاتهاب تأثيراً سلبياً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على دافعية العاملين للإنجاز في الجامعات الفلسطينية.

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات استجابات المبحوثين حول (سلوك اللاتهاب، والدافعية للإنجاز) لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية تبعاً للمتغيرات التصنيفية.

6.1 الطريقة والإجراءات

1.6.1 منهج البحث

اتبع هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب الذي يحدد ملامح الظاهرة وصفاً وتحليلاً، ويسهم في تفسيرها من خلال تحليل آراء المبحوثين.

2.6.1 مجتمع وعينة البحث

استهدف البحث الموظفين العاملين في الجامعات الفلسطينية، الذين يزاولون مهام إدارية دائمة، وكذلك الأكاديميين الذين يزاولون مهام إدارية مؤقتة، كعمداء الكليات وروؤساء الأقسام الأكاديمية ومن في حكمهم. وقد حرص البحث على استهداف جميع الجامعات، حيث جرى استهداف الجامعات العامة والحكومية وهي: الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى، وكذلك الجامعات الخاصة المعتمدة وهي: جامعة فلسطين، جامعة غزة، وجامعة الإسراء، في حين لم تستجب جامعة الأزهر لذلك فلم يشملها هذا البحث.

وقد بلغ عدد العاملين ضمن الفئة المستهدفة (1700) موظفاً، حسب الإحصائيات المقدمة من أقسام وحدات شؤون الموظفين في الجامعات.

أما العينة، فتم اختيارها بالرجوع إلى جداول العينات، وقد كانت العينة الممثلة (350) مفردة، حيث تم توزيع (400) استبانة، في حين كانت الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (359) استبانة. وقد اشترطت بعض الجامعات ألا يتم تسميتها، وألا يكون متغير الجامعة ضمن المتغيرات التصنيفية لدراسة الفروق بين الجامعات، وقد تم ذلك، باعتبار أن مجتمع الدراسة متجانس.

3.6.1 أداة البحث

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، حيث تم تصميم الاستبانة استناداً إلى الدراسات السابقة، وتحديداً دراسة (Samian et al., 2018) في تطوير مقياس سلوك اللاتهديب الذي حدده من خلال خمسة أبعاد، حيث تم مراجعة المقياس، وترجمته إلى العربية، وتنقيحه. كما تم الرجوع إلى دراسة (عثمان وآخرون، 2013؛ مطانس، 2017؛ موسى، 2003) لتطوير مقياس الدافعية للإنجاز. وتكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء، الأول تم تخصيصه للبيانات التصنيفية كالجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي وغيرها، والثاني تناول المتغير المستقل في الدراسة وهو سلوك اللاتهديب حيث تم تقسيمه إلى خمسة عوامل، تم تخصيص 8 فقرات لكل منها. أما المتغير التابع فكان الدافعية للإنجاز، وتم تناوله كمتغير احادي الابعاد، حيث تم تطوير استبانة مكونة من 15 فقرة.

4.6.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تحليل البيانات وعرض النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:
لوصف عينة البحث، تم استخدام النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages).
المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة بالإضافة إلى التجزئة النصفية.
معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط (العلاقة) بين متغيرين.
نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression- Model Multiple)، لقياس أثر سلوك اللاتهديب (المتغير المستقل) في الدافعية للإنجاز (المتغير التابع).
اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين، وذلك لاختبار الفروق بين متوسط استجابات أفراد مجتمع الدراسة لمتغير الجنس والدور الوظيفي.
اختبار (One Way ANOVA)، وذلك لاختبار الفروق بين متوسط استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ثلاث فئات فأكثر، وشملت متغيرات: الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، مكان السكن، المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة، والخدمة في الوظيفة الحالية.

0.2 الإطار النظري

1.2 التهديب في الإسلام

يتسم الدين الإسلامي بتعليمات ربانية تُنظّم علاقات الأفراد، وتُحثُّ على السلوك الحميد، والمعاملة الحسنة، ولعل ذلك يُشكّل وازعاً داخلياً عند الملتزمين بتعاليمه. وقد جاءت الآيات الحاتة على ذلك كثيرة منها قوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا يَسْخَرْ قَوْمٌ مِنْ قَوْمٍ عَسَىٰ أَنْ يَكُونُوا خَيْرًا مِنْهُمْ وَلَا نِسَاءٌ مِنْ نِسَاءٍ عَسَىٰ أَنْ يَكُنَّ خَيْرًا مِنْهُنَّ وَلَا تَلْمِزُوا أَنْفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَزُوا بِالْأَلْقَابِ بِئْسَ الإِسْمُ الفُسُوقُ بَعْدَ الإِيمَانِ وَمَنْ لَمْ يَتُبْ فَأُولَئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ * يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَبَ بَعْضُكُم بَعْضًا أَيُحِبُّ أَحَدُكُمْ أَنْ يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا فَكَرِهْنَاهُ وَإِقْوَالُ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ تَوَّابٌ رَّحِيمٌ﴾ [الحجرات: 11 - 12]. وهي آيات جامعة في نهيها عن سلوكيات سلبية عديدة، كالهمز، واللمز، والتناذب بالألقاب، والظن والتجسس، والغيبة.

إن هذه السلوكيات -التي اشرت إليها الآيات السابقة- تعكس نمطاً فظاً في التعامل مع الناس، علاوة على أنها تُشكّل معصية لتعاليم الله عز وجل. كما أنّ السلوك الفظ أو غير المهذب هو سبب لنفور الآخرين، فكيف سيتمكن القائد أو المدير مثلاً من جذب الموظفين، وكسب تعاونهم ما لم يكن له سلوكاً حسناً، قال تعالى: ﴿فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لَئِن لَّمْ يَكُن لَّهُمْ ظُورٌ وَأَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ﴾ [آل عمران: 159]. وقد وصف المولى عز وجل النبي في حسن خلقه فقال: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ [القلم: 4]، كما أن نهج الدعوة المتبع في التعامل مع غير المسلمين كان يحث على التلطف وعدم الفظاظة نحو قوله تعالى مخاطباً سيدنا موسى وأخيه هارون عند توجههما إلى فرعون، قال تعالى: ﴿فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ﴾ [طه: 44]، فإن كان هذا الحال مع غير المسلم، فمع المسلم تكون الدعوة لحسن الخلق أولى.

وقد جاءت السنة النبوية مؤكدةً على ذلك فعن عائشة رضي الله عنها: أن النبي ﷺ قال: (إِنَّ اللَّهَ رَفِيقٌ يُجِبُّ الرَّفِيقَ، وَيُعْطِي عَلَى الرَّفِيقِ مَا لَا يُعْطِي عَلَى الْغَنَفِ، وَمَا لَا يُعْطِي عَلَى مَا سِوَاهُ) 1 وقد جاء منهج المصطفى في تهذيب سلوك الفرد حاتاً ومتمماً لمكارم الأخلاق فعن أبي هريرة، أن رسول الله ﷺ قال: (إِنَّمَا بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ صَالِحَ الْأَخْلَاقِ) 2، كما جاء أيضاً داعياً لتبشير وعدم التنفير، فعن أنس رضي الله عنه، عن النبي ﷺ

1رواه مسلم. -3/634

2رواه الألباني، في صحيح الأدب المفرد، عن أبي هريرة، الصفحة أو الرقم: 207، حديث صحيح.

قَالَ: (يَبْزُوا وَلَا تُعَبِّرُوا، وَيَبْزُوا وَلَا تُنْفَرُوا)3. وفي تعامل الافراد في داخل المجتمع، رسم ﷺ سياسة واضحة في هذا التعامل، فعن أبي الدرداء أن النبي ﷺ قال: (ما من شيء أثقل في ميزان المؤمن يوم القيامة من حسن الخلق، وإن الله يبغض الفاحش البذيء)4.

مما سبق، وباعتبار أن المجتمع الفلسطيني مجتمعاً ملتزماً، ويتحلى بالدين الإسلامي، سيما وأن هذا الدين القيم قد حث على مكارم الأخلاق، فإن التحلي بالأخلاق الفاضلة، ونبذ سلوك اللاتهنذب ينبغي أن يكون السمة المميزة لهذا المجتمع امتثالاً لأوامر الله عز وجل، وتأسياً بسنة نبيه ﷺ.

2.2 مفهوم سلوك اللاتهنذب

يُعد سلوك الإنسان الفطري سلوكاً قوياً، غير أن هنالك مؤثرات مختلفة تطرأ على هذا السلوك فيتحول إلى سلوك منحرف، ويكون له انعكاسات على الفرد نفسه وعلى المجتمع. ومن بين اشكال الانحراف السلوكي نشأة سلوك غير مهذب للشخص، أو سلوك تغيب فيه الاخلاق عند التعامل مع الآخرين، وهو ما تم تعريفه في الدراسات السابقة على أنه سلوك اللاتهنذب أو السلوك غير المهذب أو غير الأخلاقي. يُشير مفهوم سلوك اللاتهنذب إلى سلوك منحرف مصحوب بنية غامضة نحو إلحاق الضرر بالمستهدف، من خلال انتهاك أخلاقيات الاحترام المتبادل في مكان العمل (Andersson & Pearson, 1999). كما يعرف أيضاً بأنه سلوك ينتهجه العاملون ويعكس اخلاصهم بالالتزام بالقيم والمعايير التي تحددها المنظمة، بما يؤثر على الأداء (Donald, 2002). في حين يعرفه العابدي وفايز (2020) سلوك عام في طبيعته يتسم بغموض قصد الضرر، يوجه نحو فرد وليس مؤسسة، وينتهك قواعد المؤسسة، ولا يهدف للاضرار المادي غالباً بقدر الإساءة اللفظية.

وقد عرفه أحمد (2020) بأنه سلوك فظ منخفض الشدة يعكس تصرفات غامضة النوايا، تؤدي إلى خرق العرف التنظيمي. وقد بدت الدراسات السابقة متفقة في كون هذا السلوك يعكس نوايا غامضة، ويؤدي إلى نتائج سلبية في المنظمة، فضلاً عن كونه يعبر عن انتهاك للقيم والأعراف السائدة في المنظمة أو المجتمع، إلا أنه لا يكون غالباً مصحوب بقصد الإيذاء المادي للآخرين ولكن يترك أثر معنوي سيء عليهم.

1.2.2 مظاهر اللاتهنذب في مكان العمل

يشمل هذا السلوك أشكال عدة للمضايقات، تتضمن الترترة، ونشر الاشاعات، والتعامل مع الآخرين بطريقة لا أخلاقية، ويمتد أيضاً إلى تصرفات غير لفظية كتجاهل الزملاء أو استثنائهم (Lim et al., 2008)، كما يشمل أيضاً إفساء أسرار العمل، والتأخر في أداء الواجبات، وقضاء وقت العمل دون إنجاز المهام المطلوبة، والامتناع عن إبداء الرأي، أو اللامبالاة في التعلم وعدم الجدية في تطوير العمل (Donald, 2002). رغم ذلك، ليس بالضرورة أن ينطوي السلوك غير المهذب على نية إيذاء الآخرين، فقد يصدر هذا السلوك بقصد المرح مثلاً دون أن يعي الشخص أنه تسبب في إيذاء الآخر، أي أن النية قد لا تكون الإيذاء سيما إن كان الشخص قد اعتاد هذا السلوك دون التنبه إلى فظاظته (Yao et al., 2022).

وقد ذكر باحثون مثل (Abid et al., 2015) مظاهر عدة لسلوك اللاتهنذب من أبرزها: تقديم ملاحظات سيئة ومهينة، الصمت عن قضايا تخص الموظفين، توقيض مصداقية الزملاء، معاملة الآخرين كالأطفال، نسب فضل العمل إلى غير أهله، تجنب استخدام عبارات لبقة نحو "من فضلك" أو "شكراً لك"، تجاهل الآخرين، التوبيخ العلني، اللوم والشكوى بدون مبرر، الترترة ونشر القيل والقال، رفض العمل بشكل تعاوني، الحديث بصوت مرتفع، تجاهل تحية شخص ما، مقاطعة الآخرين أثناء تحدثهم، ترك الهاتف النقال يعمل أثناء الاجتماعات، مخاطبة الآخرين بطريقة مهينة، إحداث الفوضى في بيئة العمل، التنصت والاستماع إلى محادثات الآخرين الخاصة، حجب المعلومات الهامة، النوم أو عدم الاهتمام في العمل، تشويه سمعة الزملاء، استثناء أو تجاهل شخص ما من الاجتماعات، لعن الآخرين، جلب الأطفال للعمل، التقليل من خطورة القضايا التي يطرحها الزملاء دون مبرر، الصراخ والمهاجمة اللفظية، التظاهر بنسيان المواعيد، المغادرة أو الوصول المتأخر لمكان العمل دون مبرر، تجاهل طلبات الزملاء، التحديق بعدائية في الزملاء وتعطيل الاجتماعات.

2.2.2 أنواع اللاتهنذب

قد ينتقل سلوك اللاتهنذب من الأعلى إلى الأسفل، ويعرف باللاتهنذب الهابط حيث ينتقل من الرؤساء في العمل إلى المرؤوسين، أو أن يكون لاتهنذب جانبي، بحيث يمارسه بعض الموظفين على زملائهم (Jiménez et al., 2015). وبغض النظر عن نوع اللاتهنذب، فكلهما يؤدي إلى آثار سلبية. فمثلاً، سلوك اللاتهنذب الصادر عن الرئيس في العمل يؤثر سلباً وبشكل كبير على الرضا الوظيفي، ويزيد من نية ترك العمل وذلك بوتيرة أكبر من وتيرة التأثير الناجم عن الزملاء لما يتمتع به الرؤساء من سلطة غير متكافئة مقارنة بسلطة

³ متفقٌ عليه. -6/637

⁴أخرجه أبو داود (4799).

الموظف، ولكون ضبط هذا السلوك يكون صعباً مقارنة بسلوك زملاء أو الاقران (Laschinger et al., 2009; Lim et al., 2008). وعلى عكس ذلك، وجدت دراسة (Chang and Lyons, 2012) أن سلوك اللاتهنذيب الصادر عن الزملاء له تأثير مباشر على نية ترك العمل، في حين أن السلوك الصادر عن الرؤساء في العمل أو الزبائن كان تأثيره غير مباشر تحديداً في نية ترك العمل. وأياً كان نوعه، فإنه يزيد من التحديات التي تواجه المتخصصين في الموارد البشرية كون حدوثه يقود إلى تسميم أجواء العمل (Reio & Ghosh, 2009).

وقد تم تقسيم سلوك اللاتهنذيب وفقاً لذلك إلى خمسة أبعاد وهي: التدخل في الشؤون الشخصية، والتخلي، والتواصل غير الودي، والسلوك غير المدروس، بالإضافة إلى انتهاك الخصوصية (Samian et al., 2018)، وهذه الأقسام الخمسة هي التي تتناولها هذه الدراسة تشمل:

التدخل في الشؤون الشخصية: كان لا يحترم خصوصية الموظف، فيتحدث عن حياته الخاصة في غيابه، ويحاول معرفة ما يفعله، بل ويمكن أن يطرح مشاكله ويتحدث عنها، ويسعى لمعرفة شبكة العلاقات الاجتماعية الخاصة بهذا الموظف دون أسباب مبررة.

التخلي: وهذا السلوك يتمثل في عرقلة عمل الموظف، كأن يتجاهل رأيه، أو يتجنب استشارته، أو يجيبه بطريقة غير وافية على أسئلته، ويظهر الغضب والتجاهل.

الاتصال غير الودي: ويكون ذلك بتعمد الإساءة اللفظية، كاستخدام ألفاظ نابية، أو رفع الصوت في الحديث، أو استخدام نبرة حادة، وكذلك الإشارة بطريقة غير لائقة، أو الإلقاء بملاحظات ساخرة وغيرها من أشكال التهكم.

السلوك المتهور: كأن يحاول المدير مثلاً أن يُجهد الموظف بأعمال إضافية في الأوقات الحرجة التي لا يُمكنه خلالها القيام بتلك الأعمال، أو أنها ستؤثر عليه سلباً وهو يعلم ذلك، وعندما تؤدي الأعمال بنجاح ينسب هذا النجاح لنفسه، بل ويكون حريص على افشال الموظف.

انتهاك الخصوصية: وتأخذ أشكال مختلفة في العمل، كالتجسس على المكالمات أو مراقبة الزوار ومعرفة سبب زيارتهم، والسعي بشكل كبير للحصول على معلومات منهم حول الموظف، بل يتعدى ذلك للتفتيش في المكتب والادراج والمقتنيات الشخصية، وقراءة المراسلات وغيرها، وتحويل البريد الإلكتروني إلى حسابه أو إلى فحص خاص قبل مروره لمستلمه.

3.2.2 الآثار المترتبة على اللاتهنذيب:

وصف اللاتهنذيب من حيث الأثر والإضرار ببيئة العمل بأنه بمثابة السرطان في مكان العمل (Glendenning, 2001). وقد وجد البعض أن هنالك علاقة سلبية بين سلوك اللاتهنذيب وعدة متغيرات منها الانغماس الوظيفي، والالتزام الوظيفي، والرضا الوظيفي، وعلاقة إيجابية مع نية ترك العمل (Smidt et al., 2016). بينما وجد اللاتهنذيب مرتبطاً عكسياً بقوة مع الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وطردياً مع نية ترك العمل (Tarraf, 2012). كما أن سلوك اللاتهنذيب كان سبباً في فقدان الموظفين للالتزام الوظيفي، ويؤدي إلى غياب المواطنة التنظيمية، كما يُفقد الموظفين الشعور بالاحترام مما يجعلهم على الدوام مغيبين عن المنظمة أو يتجهون نحو تركها (Porath & Pearson, 2013).

ويقود اللاتهنذيب إلى التأخر عن العمل (Sliter et al., 2012)، ويزيد معدلات التغيب عن العمل (Miner- Sliter et al., 2012; Pearson et al., 2000)، ويزيد من نية الموظفين في ترك العمل (Rubino, & Reed, 2010)، بل يؤدي فعلياً إلى ترك العمل (Johnson & Indvik, 2001)، ويُخفّض الانتاجية (Strasser et al., 2008)، ويؤثر سلباً على سلوك المواطنة التنظيمية (Cortina & Magley, 2009)، وكذلك على الأداء (Sliter et al., 2012)، ويؤدي إلى ضعف الالتزام التنظيمي (Cortina et al., 2013)، ويؤثر سلباً على صحة الموظف النفسية والجسدية (Reio & Ghosh, 2009)، وهو أحد الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى الاكتئاب والقلق والصراع، والتي بالطبع تنتقل من العمل إلى الأسرة (Ferguson, 2012).

وقد ذكرت أحد الدراسات التي قدمها (Abid et al., 2015) عدة آثار لسلوك اللاتهنذيب تمثلت في؛ انخفاض جودة العمل، وشيوع الشعور بعدم الرضا، والاجهاد، وفقدان وقت العمل بسبب الاجهاد، وزيادة الإرهاق، والقلق، وانتشار الإحباط، وانخفاض الإبداع والتعاون، والضيق النفسي، والشعور بعدم الأمان الوظيفي وظهور الأمراض ذات الطبيعة النفسية. ويؤثر اللاتهنذيب في مكان العمل - من جهة أخرى - على التبادل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية المحيطة بالأفراد وبين الأفراد وكذلك مع الإدارة (Taylor et al., 2012). وأشارت عدة دراسات إلى أن سلوك اللاتهنذيب قد ارتبط بمتغيرات عدة، فهو يؤدي إلى زيادة إلى فقدان الدعم والمساندة في بيئة العمل، ويخفض الأداء بشكل كبير (Estes & Wang, 2008; Porath & Erez, 2007).

بالإضافة إلى ما تقدم من تأثيرات سلبية لهذا السلوك على المتغيرات السلوكية والتنظيمية، فإنه أيضاً يلحق بالمنظمة خسائر فادحة، ويظهر ذلك عندما تتزايد معدلات الحصول على التقارير المرضية أو الطيبة، أو عندما ينشأ الصراع بين الموظفين، وتفقد المنظمة الأداء المتوقع، ويزداد معدل دوران العمل (Cortina, 2008). وبالرغم من دراسة تأثير اللاتهديب على متغيرات عديدة كما تقدم، إلا أن بعض الدراسات العربية كدراسة كشكوشة (2011) توصي بإجراء مزيداً من الدراسات على سلوك اللاتهديب في مكان العمل وتدعو لربطه مع متغيرات أخرى.

3.2 مفهوم الدافعية للإنجاز:

يعد فهم السلوك ودوافعه من أبرز متطلبات النجاح في إدارة المورد البشري. فسلوك الأفراد في مكان العمل، بالإضافة إلى المتغيرات الديموغرافية ذات العلاقة بالمؤهل والخبرة السابقة وطبيعة العمل وغيرها يمكن أن تسهم في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وقد تشكل بذلك عاملاً مساعداً لإنجاح إدارة الموارد البشرية في المنظمة، أو قد يؤثر غيابها سلباً على التوقعات المأمولة. لذلك، لم يعد دور وحدة الموارد البشرية مقتصرًا على تقييم الأداء، وقياس الإنتاجية، وغيرها من طرق التقييم بقدر امتداده إلى دراسة الدوافع تجاه سلوك الأفراد ليتم توظيفها إيجاباً.

لذا، كان جدير أن نبدأ بتعريف الدافعية، والتي قدمها البعض على أنها حزمة مترابطة من متغيرات البيئة الداخلية والخارجية تُحرك الفرد حتى يسير بتوازن نحو تحقيق هدفه (عثمان وآخرون، 2013). في حين يرى البعض أن الدافعية تُعبر عن مفهوم يتسم بالغموض، سيما وأن الدافع هو جانب سيكولوجي من الصعب ملاحظته، وإنما يستدل عليه من خلال نتائج سلوكية (محمد، 2018). لذلك عرف قطامي وقطامي (2000) الدافع بأنه القوة الذاتية الدافعة للفرد للقيام بسلوك يفوقه لتحقيق هدف أو اشباع حاجة. وعندما يُصبح غرض الدافع محدداً أو أنّ الهدف المراد اشباعه أكثر وضوحاً كالإنجاز -كما في دراستنا هذه- فإنه حينها يشير إلى قدرة الفرد على تحقيق غايات صعبة نسبياً من خلال التغلب بنجاح على التحديات التي تحول دون تحقيق هدفه، وبالتالي يتفوق في منافسة الآخرين للقيام بذلك الدور (مواري، 1988).

أما عبد المقصود (2010) فيعرّف الدافعية للإنجاز بأنها رغبة في أداء العمل بتفوق، مع القدرة بسرعة ودقة ومهارة على تخطي العقبات التي تحول دون تحقيق الهدف. وعرفها عثمان وآخرون (2013) بأنها رغبة داخلية لدى الفرد تفوقه نحو أداء مميز عبر سلوك خارجي لتحقيق التفوق الذي يؤدي إلى صناعة النجاح. وقد عرف هادف (2018) الدافع للإنجاز بأنه رغبة الفرد في القيام بعمل ما بطريقة كفوة يتغلب فيها على التحديات، ويشعر بأهمية الزمن والتخطيط للمستقبل، أو هو طموح يدفع الفرد نحو المثابرة لبذل جهد أكبر من خلال سلوك لتحقيق إنجازات هامة تبرهن على رغبته في العمل.

أما أبو الجديان (2020) فيرى أن الدافعية للإنجاز هي رغبة فردية للتميز في الأداء، والسعي لتجاوز أي معيقات تواجه الفرد أو تحول دون وصوله إلى مستوى متقدم من النجاح مقارنة بالآخرين. وأخيراً، عرفت الدافعية للإنجاز بأنه سلوك ينطوي منافسة مع معيار التميز، بحيث يقوم الفرد بأداء الأنشطة بطريقة جيدة تفوق الآخرين، ويسعى للتميز وفقاً لمعايير تقييمه مع الآخرين (لغزالي وعابش، 2021).

مما سبق، يمكن تعريف الدافعية للإنجاز بأنها رغبة داخلية للموظف في القيام طواعيةً بدور وظيفي يتجاوز حدود المهام الوظيفية الاعتيادية، من خلال التفاني والمثابرة في العمل، وذلك لتحقيق أهداف نبيلة.

1.3.2 أنواع دافعية الإنجاز:

تقسم دافعية الإنجاز إلى قسمين، الأول يعكس دافع ذاتي للإنجاز، ويكون نابعاً من داخل الفرد معتمداً على خبراته السابقة، حيث يمثل الإنجاز بالنسبة له هدفاً يسعى إلى تحقيقه، ويشعر بالرضا عند إنجازه. أما القسم الثاني فيعكس دافع جماعي للإنجاز، وهذا يبدأ بمراحل مبكرة من الطفولة، حيث يتشكل وفق معايير ومقاييس يضعها المجتمع، كإنجاز الدراسة، ونحو ذلك، وكلاهما مع تقدم السن يعكسان الإحساس بالثقة بالنفس، والاستفادة من الخبرات المكتسبة (عبوي، 1999). وقد فسرت عدة نظريات الدافعية للإنجاز، أما Guilford (1959) فقد قسم الدافعية للإنجاز إلى ثلاثة مكونات رئيسية وهي الطموح والمثابرة والتحمل. أما ما نركز عليه في دراستنا قراءة ربيع (2009) للنظريات المفسرة لدافعية الإنجاز، حيث لخص تأثيرات دافع الإنجاز في ثلاث جوانب هي:

الأداء المتميز: حيث يتزايد الأداء لذوي الدافعية العالية للإنجاز، بغض النظر عن سهولة أو صعوبة الأعمال.

المثابرة: حيث ينتم ذوي الدافعية العالية بالمثابرة في أداء الأعمال، ولا يتركون أعمالهم حتى الانتهاء منها بطريقة جيدة، وتلك هي المثابرة.

الالتزام والتكامل: ترتبط دافعية الإنجاز بالتكامل في أداء الأعمال، فيظهر إنجاز ذوي الدافعية مقارنة بغيرهم.

2.3.2 قياس دافعية الإنجاز

تفاوتت المقاييس التي تناولت دافعية النجاح وفقاً للعناصر التي تضمنها هذا المفهوم، فهناك من أشار إلى ثلاث متغيرات وهي مثابرة الفرد، وطموحه، وقدرته على تحديد الهدف (عوض، 2009). أما أبو كاشف (1999) فقام بقياسها من خلال بعدين فقط، هما التوجه نحو العمل، والتوجه نحو النجاح. وهناك من قام بقياس دافعية الإنجاز بعد تقسيمها إلى أربعة محاور تمثلت في تحديد الهدف، ومستوى الطموح، والمثابرة، والكفاءة المدركة (عثمان وآخرون، 2013).

في حين تناولها مطانس (2017) في أربعة أبعاد أيضاً وهي؛ المثابرة، والمنافسة، والاتقان، والثقة بالنفس. وقد تناولتها دراسة عياشي وآخرون (2017) في خمسة أبعاد وهي: الشعور بالمسؤولية، والسعي نحو التفوق والطموح، والمثابرة، والشعور بأهمية الزمن، والتخطيط للمستقبل. غير أن موسى (2003) طور مقياس لدافعية الإنجاز من عدة عبارات دون تقسيمها إلى محاور وهذا ما تنتهجه الدراسة الحالية حيث تقدم الدافعية للإنجاز على أنها متغير أحادي الأبعاد.

4.2 سلوك اللاتهنذيب والدافعية للإنجاز

يفسر سلوك اللاتهنذيب من خلال نظرية عدم التمكين التي قدمها Kane and Montgomery (1998) حيث بُنيت هذه النظرية على أساس التفرقة بين التمكين وعدم التمكين، إذ وضحت أن عدم التمكين ليس عكساً للتمكين، وإنما يُمكن لكلا المفهومين أن يكون في شخصية المدير ولكن بدرجات متفاوتة. فالتمكين النفسي ينتج عن عوامل هي الإدراك المرتبط بالمهام، أو وجود السلطة التي بسببها يتم تعزيز الدافع. على النقيض، فإن العوامل المسببة لعدم التمكين هي الاستجابة العاطفية للحدث سيما عندما يختلط ذلك بالحدث بمولوثات واضرار في العمل من شأنها أن تُبطل دافع التمكين.

لذلك، فإن سلوك الفرد يمكن تفسيره من خلال إجراء تقييم إدراكي بأن السلوك أو الحدث ليس له اعتبار، ويشكل إهانة لكرامة الفرد، وهذا التقييم بالطبع يتبعه رد فعل عاطفي أو استجابة عاطفية يمكن أن تضعف قدرة الفرد على تحقيق الدوافع المرتبطة بالعمل نتيجة ضعف التمكين النفسي. وبالطبع يتولد عن ذلك ردود فعل قد تكون مباشرة أو غير مباشرة نتيجة لذلك التأثير.

ويمكن أن يفسر ذلك مثلاً من خلال نفاذ صبر المدير أو شعوره بالغضب من موظف ما، وبالتالي سيعامل ذلك الموظف بطريقة غير محترمة، وبالتالي يمكن أن تكون استجابة الموظف العاطفية مسببة لعدم التزامه لاحقاً.

وقد جاءت دراسة (Yao et al., 2022) داعمة للنظرية السابقة، إذ برهنت على أن العوامل التنظيمية أكثر ارتباطاً -باعتبارها مسببات لهذا السلوك- من العوامل والخصائص الشخصية كالجنس والعرق والخبرة، والأنماط الخمسة للشخصية؛ وجميعها عوامل مرتبطة ومسببة ومفسرة لسلوك اللاتهنذيب، إلا أن العوامل السياقية كالبيئة المحيطة بالشخص، وما إن كانت تدعم هذا السلوك أو لا كانت أقوى في ارتباطها من العوامل الشخصية.

من جهة أخرى، تبدو الدراسات التي ربطت بين سلوك اللاتهنذيب والدافعية للإنجاز نادرة، حيث لم يجد الباحث على حد علمه أي من تلك الدراسات التي ربطت بين المتغيرين. رغم ذلك، فإن سلوك اللاتهنذيب قد تم دراسته مع متغيرات تابعة عدة ذات علاقة بالدافعية للإنجاز. على سبيل المثال، تناولت دراسة Jiménez et al., (2015) أثر هذا السلوك على الإنسجام مع القيم والتعافي من التوتر ونية ترك العمل، حيث تبين أنه ذو تأثير سلبي على تلك المتغيرات تحديداً على مستوى المشرفين. أما Peters (2015) فوجد أن اللاتهنذيب كسلوك يُعد "حافزاً" لمغادرة أو ترك مكان العمل. ومن التأثيرات السلبية أيضاً لسلوك اللاتهنذيب؛ ما كشفت عنه دراسة (Porath and Pearson (2012) من أن هذا السلوك سبباً في انتشار الحزن، والعدوانية، والخوف، والغضب، وبالطبع فإن بقاء الموظف في هذه الحالة بالطبع سيصيبه بالإحباط مما يجعل الدافعية للإنجاز في مستويات دنيا. ومن أكثر الدراسات التي يمكن الاعتماد عليها دراسة (Estes and Wang (2008) التي برهنت على أن سلوك اللاتهنذيب يؤثر سلباً على الأفراد عموماً، وعلى الأداء التنظيمي على وجه الخصوص، كما أنه يقود إلى الاحتراق الوظيفي (العابدي، وفايز، 2020).

من جهة أخرى، فقد وصف أبو السعود (2019) اللاتهنذيب بأنه سلوك ناتج عن مدير ذو شخصية مستبدة في الغالب، حيث يغمره شعور بالغبطة عندما يتعامل بوقاحة مع الموظفين، ظاناً بأنه يستخدم النموذج الإداري الأفضل، ووصف ذلك المدير بأنه لا يعي مطلقاً أن هذا النمط هو الأكثر إضراراً بالمنظمة، بل مسبباً في ضعف الإنتاج ما لم يصحح المدير من سلوكه مع الآخرين.

في حين أضافت الكاتبة الأحمد (2019) أن اللاتهنذيب هو سلوك معدي، ووصفته بأنه جرثومة تنتقل بين الموظفين بمجرد أن يتواجدوا حول من يحملها، وذلك كناية عن أنه يعكس سلوكاً مضاداً نتيجة لممارسة السلوك غير المهذب. كما يشكل سلوك اللاتهنذيب خسائر للشركات، حيث وجدت شركة سيسكو أن هذا السلوك قد كبدها

تكاليف مقدارها 12 مليون دولار سنوياً، وأن 80% من الموظفين أضعوا أوقاتهم نتيجة القلق تجاه هذا السلوك الناتج عن المعاملة الفظة وعدم الاحترام، مما يؤثر سلباً على الإنتاج (الأنصاري، 2019).

0.3 بعض الدراسات السابقة

1.3 الدراسات المرتبطة بسلوك اللاتهنذب:

دراسة (Yao et al., 2022) قدمت تحليلاً للدراسات السابقة التي تناولت قياس اللاتهنذب، وذلك للتحقق من موثوقية وصلاحية المقياس، والتحقق من صحة التنبؤ. ولهذا الغرض، تم الرجوع إلى (105) عينة مستقلة و(51008) مشاركاً. وتبين من خلال مراجعة تلك الدراسات أن الخصائص الديموغرافية كالجنس والعرق والمكانة بالإضافة إلى أنماط الشخصية الخمس جميعها سوابق مهمة ترتبط بسلوك اللاتهنذب، بالإضافة إلى العوامل السياقية كالمناخ غير الحضاري، والمناخ الداعم اجتماعياً، إلا أن العوامل السياقية كانت أكثر ارتباطاً بسلوك اللاتهنذب مقارنة بالعوامل الأخرى الديموغرافية وكذلك أنماط الشخصية.

دراسة (الجبوري، 2022) وهي من الدراسات العربية النادرة التي اختبرت الدور الوسيط للمتلازمات الثقافية في دور القيادة الرنانة في الحد من مظاهر اللاتهنذب. وقد طبقت الدراسة على عيّنتين، الأولى بلغت (365) موظفاً بهدف التعرف على مدى شيوع سلوك اللاتهنذب، والثانية استهدفت (291) قيادياً للتعرف على دور القيادة الرنانة والمتلازمات الثقافية. وكشفت الدراسة عن أن اللاتهنذب كان مخفياً أو مخفياً بين العاملين، غير أن توظيف القيادة الرنانة والمتلازمات الثقافية في المواقف والتوقيت المناسب يسهم في معالجته والحد منه. دراسة (Samian et al., 2018) التي سعت إلى قياس اللاتهنذب في مكان العمل من خلال تطوير أداة قياس تعريفية لهذا السلوك. حيث أجرى الباحثون دراستين، الأولى استهدفت (217) موظفاً للاستدلال عما إن كان لديهم تجربة أو شاهدوا تجارب لزملائهم ذات علاقة بهذا السلوك. أما الدراسة الثانية فكانت لتطوير مقياس لللاتهنذب بناءً على نتائج الدراسة الأولى. وقد طبق المقياس على (561) مشاركاً في الدراسة الثانية، حيث توصل الباحثون إلى أن غالبية المشاركين كان لهم تجارب سابقة مع هذا السلوك، وقد وجدت الدراسة مجموعة من السلوكيات التي تشبه في بنيتها سلوك اللاتهنذب في مكان العمل؛ وهو اللاتهنذب بفعل التأثير الثقافي. وأوصت بأن تأخذ بحوث اللاتهنذب في مكان العمل محددات الثقافة بعين الاعتبار.

دراسة (Jiménez et al., 2015) تناولت اللاتهنذب في مكان العمل وآثاره على انسجام القيم، والتعافي من حالة التوتر، ونية ترك العمل. وقد ركزت الدراسة على الدور المعدل لبعض المتغيرات مثل التوتر، وانسجام القيم على العلاقة بين اللاتهنذب ونية ترك العمل. وقد أجريت الدراسة عبر الإنترنت وقد تم جمع البيانات من (371) مفردة. وتوصلت الدراسة إلى أن اللاتهنذب لدى المشرفين كان له تأثير سلبي دال احصائياً على انسجام القيم وكذلك كان سبباً في خلق التوتر، وتسبب في تزايد نية ترك العمل.

دراسة (Peters, 2015) استعرضت مفهوم اللاتهنذب كدراسة حالة، وطبقت الدراسة على عينة من الممرضات في إحدى الكليات الأكاديمية، وتوصلت إلى أن الثقافة الممتلئة باللاتهنذب تخلق بيئة عمل صعبة، كما أن اللاتهنذب كسلوك يشكل رادع أمام الممرضات المؤهلات من دخول المجال الأكاديمي ويشجع الملتحقين لمغادرة الكلية.

دراسة (Doshy & Wang, 2014) هدفت إلى فهم كيفية تولد اللاتهنذب في مكان العمل في المنظمات، وكيف يمكن لتلك المنظمات أن تكيف أهدافها مع هذا السلوك. وتبين أن ديناميات السلطة، ونوايا الجناة وشخصياتهم بالإضافة إلى عدم وجود سياسات تنظيمية؛ جميعها تلعب دوراً كبيراً في نشأة سلوك اللاتهنذب في مكان العمل والذي ينتج عنه أهداف ذات عواقب ضارة بالمنظمة.

دراسة (Porath & Pearson, 2012) قام الباحثان بدراسة الاستجابة العاطفية والسلوكية لحالة اللاتهنذب في مكان العمل وأثرها على المواقع الهرمية في المنظمة. حيث تم التوصل إلى أثر واضح لهذا السلوك على حالة الغضب والخوف وانتشار الحزن. كما أنه مسبب غير مباشر للعدوانية، لذلك دعت الدراسة إلى ضرورة خلق حالة وعي حول الآثار المؤدية لهذا السلوك كالخوف والحزن في مكان العمل.

دراسة (Estes & Wang, 2008) تناولت الآثار المترتبة على اللاتهنذب على مستوى أداء الأفراد والأداء التنظيمي، وقد تمثلت دراستهما في مراجعة للأدبيات السابقة مستندين إلى المنهج الكيفي، حيث توصلوا إلى أن سلوك اللاتهنذب يترك أثر سلبي كبير سواء على أداء الأفراد أو على أداء المنظمة.

2.3 الدراسات المرتبطة بدافعية الإنجاز:

دراسة (Tavakoli et al., 2022) هدفت إلى معرفة الدور الوسيط لشروط الذهن بين دافع الإنجاز والاجهاد الأكاديمي المتصور لدى طلاب التمريض. وقد طبقت الدراسة على عينة بلغت (240) من طلبة بكالوريوس التمريض، حيث تبين أن شروط الذهن قد لعب دور وسيط بين دافع الإنجاز والاجهاد الأكاديمي المتصور.

دراسة (Liu et al., 2021) فقد هدفت إلى استكشاف العلاقة بين الاكتفاء الذاتي في البحث عن العمل والرغبة في إعادة توظيف كبار السن، وقد تم دراسة الدافعية للإنجاز والعمر كمتغيرات وسيطة في تلك العلاقة. وقد تم استهداف (365) شخص من الصينيين المتقاعدين، حيث تبين أن الدافع للإنجاز قد لعب دوراً وسيطاً جزئياً في تلك العلاقة.

دراسة (Tanjung & Musa, 2021) تم التحقق من صحة دافعية الإنجاز كسبب محتمل للمشكلات التي تواجهه في سياق الصناعة الإبداعية الإندونيسية وانشاء علاقة محتملة بين المتغيرات التي تشتمل على القدرات التنظيمية والأداء التنظيمي. وقد طبقت الدراسة على (214) مفردة من المبحوثين بتوزيع الاستبانة عبر الإنترنت، وتبين من نتائج الدراسة أن دافعية الإنجاز ترتبط بشكل إيجابي بالقدرات التنظيمية، وأن هذه القدرات ترتبط أيضاً بشكل إيجابي بأداء الشركات.

دراسة (أبو الجديان، 2020) سعت للكشف عن الدور الذي تلعبه الدافعية للإنجاز في تحسين الأداء الوظيفي، ولهذا الغرض، استهدفت الدراسة عينة من (110) موظفاً يعملون في شركة الاتصالات الفلسطينية، حيث تبين أن الموظفين يتمتعون بدافعية عالية للإنجاز، والتي بدورها كان لها تأثير ملموس في تحسين الأداء الوظيفي.

دراسة (عياشي وآخرون، 2017) هدفت إلى تقنين مقياس الدافعية للإنجاز، حيث طبقت الدراسة على طلبة الجامعات الجزائرية الذين بلغت العينة الممثلة لهم (438) طالب/ة، وتكون المقياس بعد اختياره وتقنيته من خمسة أبعاد، وهي: السعي نحو التفوق والطموح، والمثابرة، والشعور بأهمية الزمن والتخطيط للمستقبل.

دراسة (اليوسف، 2016) استهدفت تحديد مستوى الدافعية للإنجاز لدى طلبة الدراسات العليا في الجامعة الأردنية، وقد استهدفت عينة من (733) من الطلبة تم اختيارهم عشوائياً، وتبين أن هنالك مستوى عالي لطلبة الدراسات العليا من الدافعية للإنجاز، وازدادت تلك الدافعية لدى الإناث منها إلى الذكور، كما كانت متزايدة لدى ذوي التحصيل المرتفع، وأوصت الدراسة بالتدريب الهادف تجاه رفع مستوى الدافعية لدى منخفضي التحصيل الدراسي من الطلبة.

دراسة (عليش، 2016) درست الدافعية للإنجاز كمتغير تابع حيث تناولت أثر الإيقاع الحيوي اليومي عليه، وطبقت الدراسة على عينة من طلبة جامعة عبد الحميد باديس بلغت (1713) مفردة، وتوصلت إلى عدم تأثير الإيقاع الحيوي على الدافعية للإنجاز، في حين تبين أن مستوى الدافعية تفاوت بين الطلبة وفقاً للمستوى الجامعي والتخصص.

دراسة (عثمان وآخرون، 2013) طورت مقياس للدافعية للإنجاز، حيث أجرت اختبارات للصدق والثبات، وكذلك التحليل العاملي، وقد توصلت الدراسة إلى قابلية تطبيق المقياس المكون في صورته النهائية من (24) عبارة موزعة على أربعة أبعاد.

3.3 مناقشة الدراسات السابقة:

اتسمت الدراسات السابقة العربية التي تناولت سلوك اللاتهنذب بالندرة مقارنة بالدراسات الأجنبية. وقد تبين أن سلوك اللاتهنذب له تأثيرات ضارة على الأفراد والمنظمات، ويجب الاهتمام بدراسته على نحو جاد. وقد كانت الدراسات السابقة في غالبها دراسات كمية، استخدمت فيها الاستبانة لجمع البيانات، وقدمت تحليلاً احصائياً لنتائجها، إلا أن بعضها قد ركز على مراجعات نقدية للدراسات السابقة التي تناولت هذا السلوك، بالإضافة إلى تركيز بعض الدراسات السابقة على اختبار وتطوير مقاييس لهذه الظاهرة.

وبالرغم من أن الدراسات قد طبقت في مجتمعات وقطاعات مختلفة، إلا أن نتائجها جاءت في سياق يؤكد على التأثير السلبي لهذا المتغير. وقد تناولت الدراسات السابقة سلوك اللاتهنذب باعتباره متغيراً تابعاً تارة، ومتغيراً مستقلاً تارة أخرى.

أما الدراسات التي تناولت دافعية الإنجاز، فكان أغلب تركيزها في المؤسسات التعليمية، وبالتالي قد يشكل هذا البحث إضافة كونها تتناول مؤسسات أكاديمية تستهدف فيها الموظفين وليس الطلبة.

إن الدافعية للإنجاز باعتبارها سلوك طوعي قد يتم وأه في مهده إذا ما كان هنالك انتشار لسلوك اللاتهنذب، لذلك، فإن هذا البحث يختلف عن الجهود السابقة في أنه يُعد إضافة للمكتبة العربية، في الكشف عن علاقة بين سلوك سلبى وبين سلوك طوعي خفي، كما أنه يستهدف بيئة فريدة من نوعها لها خصائص تتسم بالصعوبة وقسوة العيش.

كما يتميز هذا البحث عن غيره في أنه يصف مجتمع يتحلى بالدين الإسلامي، الذي ربما يكون علامة فارقة عند مقارنة هذا البحث مع الدراسات الأجنبية على وجه التحديد. وقد تناولت الدراسات السابقة الدافعية للإنجاز باعتبارها متغيراً تابعاً، كما تم تناوله في بعضها كمتغير مستقل أيضاً.

0.5 تحليل واختبار الفرضيات

1.5 المحك المعتمد في البحث

سلوك اللاتهديب في مكان العمل وانعكاساته على الدافعية للإنجاز: بحث تطبيقي على الجامعات الفلسطينية

يوضح الجدول (1) المحك المستخدم في البحث، والذي يعرض درجات المقياس، وفترات المتوسط الحسابي وما يكافئ كل منها من وزن نسبي، ومستوى الحكم على النتيجة. وقد تم تحديد الفترات الخاصة بالمحك من خلال قسمة الفرق بين أعلى قيمة في المقياس وهي (5) وأدنى قيمة وهي (1) على الدرجة الكلية للمقياس وهي (5)، أي تم قسمة (4) على (5) فكانت النتيجة (0.8)، حيث تم إضافة هذه القيمة إلى الحد الأدنى لفترة كل وزن، كما هو موضح في الجدول (1).

الجدول (1): المحك المعتمد في الدراسة

درجة المقياس	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الأوزان الترجيحية	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1.80-1.00	2.6-1.80	3.40-2.6	4.20-3.40	5.00-4.20
الوزن النسبي	من 20%-36%	36%-52%	52%-68%	68%-84%	84%-100%
المستوى	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

2.5 صدق وثبات أداة جمع البيانات:

لغايات التَّحَقُّق من صدق الاستبانة، تم عرضها على محكمين مختصين في مجال البحث، وتم الاستئناس بأرائهم وملاحظاتهم. وقد تم اختبار الاتساق الداخلي لجميع محاور المتغير المستقل (سلوك اللاتهديب)، حيث تبين أن معامل الارتباط كان دال احصائياً وأعطى قيم مرتفعة عكست اتساق كل عبارة مع المحور المعبر عنها، كما تم التحقق أيضاً من الصدق البنائي لكل متغير مع الاستبانة ككل، وتظهر اختبارات الصدق في الجدول (2).

أما ثبات الأداة فتم التحقق منه باستخدام مُعامل كُرُونْبَاخ ألفا، وقد تراوحت قيم مُعامل كُرُونْبَاخ ألفا ما بين (0.935) و (0.972)، وهي تعكس معامل ثبات مرتفع، كما تم التحقق من ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية التي تراوح معامل الارتباط المعدل فيها من (0.911) إلى (0.966)، وعكست جميع المعاملات قيم مرتفعة تدل على تحلي الاستبانة بثبات مرتفع، كما في الجدول (2):

الجدول (2): نتائج الاتساق الداخلي والصدق البنائي ومعاملات الثبات

المتغير	اختبارات الصدق		عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	
	الاختبار	معامل الارتباط			معامل الارتباط المعدل	معامل الارتباط
التدخل في الشؤون الشخصية التخلي الاتصال غير الودي السلوك المتهور انتهاك الخصوصية	الاتساق الداخلي	0.899**	8	0.945	0.899	0.947
		0.914**	8	0.951	0.914	0.955
		0.914**	8	0.953	0.914	0.955
		0.935**	8	0.935	0.935	0.966
		0.857**	8	0.921	0.857	0.923
المتغير المستقل (سلوك اللاتهديب) المتغير التابع (الدافعية للإنجاز)	الصدق	0.837**	40	0.963	0.837	0.911
	البنائي	0.908**	15	0.972	0.908	0.952

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$)

3.5 وصف عينة البحث:

اتسمت عينة البحث بالتنوع، فقد غطت الجامعات الفلسطينية الرئيسية، والتي شملت جامعة عامة واحدة من أصل جامعتين، وجامعة حكومية هي الوحيدة في قطاع غزة، وجميع الجامعات الخاصة المعتمدة وعددها ثلاث جامعات. وقد تبين من البيانات التي تم جمعها أن نسبة الإناث تشكل (28.1%) من إجمالي عينة الدراسة، وهي تعكس منافسة نوعية في المجتمع الفلسطيني، سيما وأن نسبة عمل المرأة في المجتمع أقل من ذلك بشكل ملحوظ، إلا أن حضورها في البيئة الأكاديمية يدل على قوة منافستها في المجالات النوعية. كما تبين أن (58.5%) من عينة الدراسة هم من الفئة العمرية دون "41 عام"، وهذا يعكس تحلي هذه الفئة بالحيوية والديناميكية، إلا أن الفئة العمرية التي تتسم باكتمال الرشد والحكمة لمن زاد عن "41 عام" قد بلغت (41.5%) منهم (14.8%) لمن زادت أعمارهم عن "51 عاماً". واتسمت هذه الفئة بالاستقرار الاجتماعي، إذ أن (85.2%) هم من المتزوجون. أما من حيث مكان السكن، فكانت النسبة الأكبر للعاملين في الجامعات ممن يسكنون المحافظات الوسطى، وغزة، وشمال غزة، وهي محافظات نسبياً متقاربة جغرافياً، إلا أنه كان ملفتاً أن محافظة خان يونس وهي المحافظة الثانية من حيث عدد السكان كانت مشاركة العاملين منها نسبياً منخفضة. أما من حيث الدور الوظيفي، فتبين أن (36.5%) من عينة الدراسة يعملون في وظائف إدارية أكاديمية، أي أنهم أكاديميون بطبيعة الحال، ولكن يتقلدون مناصب إدارية بصفة مؤقتة، ويتم تغييرهم من وقت لآخر، أما النسبة المتممة فهي لمن يزاولون مهام إدارية محددة ويتسم مسارهم الوظيفي بالثبات في مجالات العمل الإداري.

الجدول (3): البيانات الوصفية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	258	71.9	المسمى	عميد	23	6.4

الوظيفة	مساعد عميد	27	7.5	الوظيفة	28.1	101	أنتى
	مدير	34	9.5		100	359	المجموع
	مساعد مدير	23	6.4		15.6	56	30 سنة فأقل
	رئيس قسم	64	17.8		42.9	154	31- 40 سنة
	مدير مكتب	5	1.4		26.7	96	41- 50 سنة
	إداري	118	32.9		14.8	53	51 سنة فأكثر
	سكرتاريا	36	10		100	359	المجموع
	أخرى	29	8.1		11.1	40	أعزب
	المجموع	359	100		85.2	306	متزوج
	دبلوم فأقل	41	11.4		3.6	13	مطلق/أرمل
	بكالوريوس	144	40.1		100	359	المجموع
	ماجستير	104	29		13.9	50	شمال غزة
	دكتوراة	70	19.5		42.3	152	غزة
	المجموع	359	100		28.1	101	الوسطى
	3 فأقل	49	13.6		11.7	42	خانيونس
	4 - 8	82	22.8		3.9	14	رفح
	9 - 13	103	28.7		100	359	المجموع
	14 فأكثر	125	34.8		63.5	228	إداري
	المجموع	359	100		36.5	131	أكاديمي / إداري
					100	359	المجموع

كما يتبين من الجدول (3) أن الفئة الأكبر من عينة البحث هي من الحاصلين على بكالوريوس فقط أو دبلوم، حيث بلغت (51.5%)، وهي نسبة تتسجم مع تكرار العاملين في الوظائف الإدارية التي لا تتطلب في الغالب أعلى من هذا المؤهل. كما يتبين أن الأولوية في تمنح لحملة الدكتوراة في تبوء المناصب الإدارية إلا أن الفرصة متاحة أيضاً لحملة الماجستير. فبالرجوع إلى الدور الوظيفي، تبين أن نسبة (36.5%) من عينة البحث يعملون في وظائف إدارية أكاديمية، وهي الوظائف التي تشترط حصول شاغلها على الماجستير كحد أدنى، مما يعني أن نسبة المشاركين فيها من حملة الدكتوراة كانت (19.5%) ونسبة المشاركين من حملة الماجستير كانت (17%). أما عن سنوات الخبرة، فتشير إلى تحلي العينة المستهدفة بسنوات خبرة طويلة نسبياً، وربما يعكس ذلك سياسة الجامعات التي تحرص على استهداف الفئات العمرية الشابة، كما يدل على طول فترة مكث الأفراد في داخل المؤسسات منذ التعيين وحتى إجراء هذا البحث، أو حرص الجامعات على استقطاب الكفاءات، الذين يتحصلون على فرص عمل منذ تخرجهم لما يظهروه من قدرات مميزة لهم، وهذا يعكس حالة من الاستقرار الوظيفي والتمسك بالعمل، سيما في ظل شح البدائل.

4.5 اختبار الفرضيات وتفسير النتائج:

تم بناء هذا البحث على خمس فرضيات، أما الفرضتين الأولى والثانية فتم اختبارهما بالرجوع إلى المتوسط الحسابي والوزن النسبي الموضح في الجدول (4).

الجدول (4): المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري لمتغيرات وأبعاد البحث

م.	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	التدخل في الشؤون الشخصية	1.78	0.86	35.6	2	منخفضة جداً
2	التخلي	1.84	0.88	36.8	1	منخفضة
3	الاتصال غير الودي	1.68	0.86	33.6	4	منخفضة جداً
4	السلوك المتهور	1.75	0.87	35.1	3	منخفضة جداً
5	انتهاك الخصوصية	1.68	0.85	33.6	4	منخفضة جداً
	المتغير المستقل (سلوك اللاتهديب)	1.75	0.78	34.9	---	منخفضة جداً
	المتغير التابع (الدافعية للإنجاز)	4.15	0.89	83.0	---	مرتفعة

أولاً: اختبار الفرضية الأولى:

يتضح من الوزن النسبي للقيم الواردة في الجدول (4) أن جميع أبعاد المتغير المستقل (سلوك اللاتهديب) قد جاءت منخفضة إلى منخفضة جداً، حيث تراوحت أوزانها النسبية بين (33.6%) و(36.8%). وكانت الأبعاد الأكثر انخفاضاً هي "انتهاك الخصوصية" و"الاتصال غير الودي"، في حين كان مجال "التخلي" هو الأعلى نسبياً بين المجالات المختلفة، ولكنه لازال أيضاً في معدل منخفض. أما اجمالي متغير سلوك اللاتهديب فقد حصل على وزن نسبي (34.9%) وبالرجوع إلى المحك المعتمد، نجد أن درجة الموافقة كانت منخفضة جداً، مما يعني أن هذا السلوك كان انتشاره محدود. وبناءً على ذلك، فإنه يمكن قبول الفرضية الأولى والتي تنص

على "هنالك انتشاراً ضئيلاً لسلوك اللاتهديب بين العاملين في الجامعات الفلسطينية". ويمكن تفسير انخفاض معدل سلوك اللاتهديب من عدة زوايا، أولها أن الضوابط الشرعية التي حث عليها الدين الإسلامي في تنظيم علاقة الافراد ببعضهم البعض تفرض سلوك مهذب، سيما وأن المجتمع الغزي يتسم بأنه مجتمع محافظ. من جهة أخرى، فإن الفئة التي تم استهدافها هي فئة نخبوية، فالجامعات مؤسسات رائدة، تتحلى بقيم عالية، وبالطبع سينعكس ذلك ضمن أنظمتها على سلوك الأفراد. وبالرغم من أن نسبة هذا السلوك قد جاءت منخفضة، إلا أنها لم تصل إلى العدمية، مما يعني أن هذا السلوك محدود الانتشار ولا يعني ذلك بالطبع أنه غير موجود، مما يعزز الدعوة إلى بذل جهد إضافي حتى تخلو الجامعات تماماً من أي مظهر من مظاهر هذا السلوك. وقد كانت هذه النتيجة منسجمة مع نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة الجبوري (2022) التي أشارت إلى انخفاض هذا السلوك في المؤسسات المختلفة.

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية:

كان الوزن النسبي لمتغير الدافعية للإنجاز مرتفع نسبياً، حيث بلغ (83%)، مما يعكس حالة جيدة لدى الأفراد، وورغبة في تقديم إنجازات نوعية للجامعات التي يعملون فيها. وقد جاءت هذه النتيجة منسجمة مع الفرضية الثانية، التي تنص على "هنالك دافعية عالية للإنجاز لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية". مما يعني قبول الفرضية. رغم ذلك، لازال مستوى دافعية الإنجاز وفقاً للمحك المستخدم في البحث في مرتبة متقدمة ولكنها ليست الأعلى حسب المقياس، وبالتالي لازال أمام إدارة الجامعات مساحة لمزيد من العمل حتى يحظى العاملون بدافعية أعلى للإنجاز. وقد جاءت هذه النتيجة منسجمة مع دراسات سابقة عديدة، حيث أشارت إلى أن العاملين في المؤسسات التي استهدفوها كانوا يتمتعون بدافعية عالية نسبياً للإنجاز مثل دراسة أبو الجديان (2020).

ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة:

وتنص على "يوجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين سلوك اللاتهديب في مكان العمل ودافعية العاملين للإنجاز في الجامعات الفلسطينية" من خلال الرجوع إلى قيم معامل الارتباط بين أبعاد سلوك اللاتهديب والدافعية للإنجاز، حيث تبين أن جميعها قد ارتبطت ارتباطاً عكسياً مع الدافعية للإنجاز. كما ارتبط إجمالي متغير سلوك اللاتهديب عكسياً أيضاً مع الدافعية للإنجاز. وقد كان الارتباط العكسي الأقوى لمجال "التدخل في الشؤون الشخصية"، يليه مجال "التخلي"، ثم مجال "السلوك المتهور" في المرتبة الثالثة، يليه مجال "الاتصال غير الودي"، وأخيراً مجال "انتهاك الخصوصية"، وجميعها كانت مرتبطة ارتباطاً قوياً عكسياً دالاً إحصائياً. وعليه يتم قبول الفرضية الثالثة.

الجدول (5): معاملات الارتباط بين المتغيرين ومعاملات الانحدار وتحليل التباين

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط بين المتغيرين	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية Beta	قيمة T	القيمة الاحتمالية sig.	مستوى الدلالة (0.05)
المتغير الثابت	-	5.918	0.044	---	134.6	0.000	دال
التدخل في الشؤون الشخصية	-0.895**	-0.545	0.035	-0.568	-15.57	0.000	دال
التخلي	-0.834**	-0.233	0.051	-0.232	-4.56	0.000	دال
الاتصال غير الودي	-0.743**	-0.088	0.028	-0.099	-3.17	0.002	دال
السلوك المتهور	-0.752**	-0.471	0.042	-0.470	-11.2	0.000	دال
انتهاك الخصوصية	-0.724**	-0.369	0.037	-0.413	-9.83	0.000	دال
إجمالي سلوك اللاتهديب	-0.892**	-1.191	0.055	-1.098	-21.59	0.000	دال
تحليل التباين ANOVA							
قيمة اختبار F	328.027		القيمة الاحتمالية		0.000		
قيمة معامل التفسير المعدل R^2	0.849		القيمة الاحتمالية لمعامل التفسير		0.000		

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى

دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ويشير الارتباط الموضح في الجدول (5) إلى أنه كلما كانت السلوكيات غير المهذبة في أدنى مستوياتها فإن دافعية العاملين نحو الإنجاز تكون في معدلات مرتفعة. وهذا يشير من جهة أخرى إلى أن انتشار السلوك المهذب يؤسس لبيئة عمل صحية، تترك أجواء من الراحة النفسية بين العاملين، وبالتالي تجعلهم أكثر قابلية على

تقديم أعمال جديدة بهمة عالية، وهذا ما يمكن أن يفسر سبب ارتفاع دافعية الإنجاز عند غياب سلوك اللاتهديب الذي ربما يشير غيابه إلى وجود السلوك المضاد له وهو السلوك الأخلاقي المهذب. ويمكن أن تفسر هذه النتيجة في كون مؤسسات التعليم العالي هي من مؤسسات الصفوة في المجتمع، فرغم تأثرها سلباً بالضائقة الاقتصادية إلا أن هذا لم يمنع العاملين فيها من المحافظة على المخزون القيمي الأخلاقي عند تعاملهم مع الآخرين، ويعكس ذلك أيضاً درجة من الإطمئنان النسبي عن قابلية تلك المؤسسات في التأثير الإيجابي على الطلبة، كون العاملين فيها يحظون بسلوك أخلاقي مهذب بمعدل أعلى من السلوك اللامهذب.

رابعاً: اختبار الفرضية الرابعة:

وتنص هذه الفرضية على "يؤثر سلوك اللاتهديب تأثيراً سلبياً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ على دافعية العاملين للإنجاز في الجامعات الفلسطينية" فقد تم اختبارها بالرجوع إلى قيمة معامل الانحدار المعياري Beta الموضحة في الجدول (5)، حيث تبين أن جميع القيم تشير إلى انحدار عكسي، وقد كانت دالة إحصائية، وهذا يعني أن هنالك تأثير عكسي دال إحصائياً لجميع أبعاد السلوك غير المهذب في الدافعية للإنجاز، بمعنى أن ارتفاع مستوى التهذيب بين العاملين يكون دافعاً لهم للإنجاز. وقد كانت الأبعاد مرتبة من حيث التأثير العكسي الأقوى هي "التدخل في الشؤون الشخصية" يليه مجال "السلوك المتهور" ثم مجال انتهاك الخصوصية، وتأثير أقل يعقبه مجال "التخلي"، أما مجال "الاتصال غير الودي" فكان تأثيره العكسي ضئيل جداً. وعليه تم قبول الفرضية. كما تشير هذه النتيجة إلى أن غياب سلوك اللاتهديب قد فسر ما نسبته (84.9%) من التغير في الدافعية للإنجاز، وتعكس هذه القيمة معامل تباين كبير، يعزز دعوتنا للجامعات بأن تحرص كل الحرص على تعزيز السلوك الإيجابي المهذب دوماً لأن ذلك سينعكس إيجاباً على دافعية العاملين وسيحقق نتائج إيجابية رائعة على مستوى الإنجاز وكذلك الدافعية للإنجاز.

خامساً: اختبار الفرضية الخامسة:

وتنص على "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لمتوسطات استجابات الباحثين حول (سلوك اللاتهديب، والدافعية للإنجاز) لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية تبعاً للمتغيرات التصنيفية" فقد تم استخدام نوعين من الاختبارات، الأول للتحقق مما إن كان هنالك فروق دالة إحصائية لمتوسطات استجابات الباحثين تعزى لمتغيري الجنس والدور الوظيفي، وتم استخدام اختبار "T-test"؛ لقياس دلالة الفروق بين المجموعتين. وتبين أن القيمة الاحتمالية لمستوى الدلالة المحسوبة من العينة المقابلة لاختبار T للمحورين وفي كلا المتغيرين (الجنس والدور الوظيفي) كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه، فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لمتوسطات استجابات الباحثين تبعاً لمتغيري الجنس والدور الوظيفي.

الجدول (6): اختبار T-test للتعرف على الفروق لمتغيري الجنس، والدور الوظيفي

المتغير	المحور	الفئة	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت" دلالة	مستوى الدلالة
الجنس	سلوك اللاتهديب	ذكر	258	1.76	0.794	0.615	0.539
		أنثى	101	1.71	0.750		
	الدافعية للإنجاز	ذكر	258	4.17	0.883	0.771	
		أنثى	101	4.09	0.923		
الدور الوظيفي	سلوك اللاتهديب	إداري	228	1.799	0.830	1.673	0.095
		أكاديمي بمنصب إداري	131	1.657	0.680		
	الدافعية للإنجاز	إداري	228	4.22	0.772	1.875	
		أكاديمي بمنصب إداري	131	4.03	1.066		

أما النوع الثاني فكان اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات الباحثين، حيث تبين أن القيمة الاحتمالية لمستوى الدلالة المحسوبة من العينة لجميع المتغيرات التي تضمنت أكثر من فئتين ما عدا سنوات الخدمة وهي (الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، مكان السكن، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) وفي كلا المحورين (سلوك اللاتهديب والدافعية للإنجاز) والمقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي؛ كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك نقول إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لمتوسطات استجابات الباحثين لكلا المحورين في المتغيرات المشار إليها آنفاً.

الجدول (7): اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات الباحثين

المتغير	المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الفئة العمرية	سلوك اللاتهنذب	بين المجموعات	3.936	3	1.312	2.173	0.091
		داخل المجموعات	214.393	355	0.604		
		المجموع	218.330	358			
	الدافعية للإنجاز	بين المجموعات	3.915	3	1.305		
		داخل المجموعات	281.947	355	0.794		
		المجموع	285.862	358			
الحالة الاجتماعية	سلوك اللاتهنذب	بين المجموعات	0.435	2	0.218	0.356	0.701
		داخل المجموعات	217.894	356	0.612		
		المجموع	218.330	358			
	الدافعية للإنجاز	بين المجموعات	0.514	2	0.257		
		داخل المجموعات	285.347	356	0.802		
		المجموع	285.862	358			
مكان السكن	سلوك اللاتهنذب	بين المجموعات	2.918	4	0.730	1.199	0.311
		داخل المجموعات	215.412	354	0.609		
		المجموع	218.330	358			
	الدافعية للإنجاز	بين المجموعات	2.058	4	0.515		
		داخل المجموعات	283.804	354	0.802		
		المجموع	285.862	358			
المؤهل العلمي	سلوك اللاتهنذب	بين المجموعات	1.543	3	0.514	0.842	0.471
		داخل المجموعات	216.787	355	0.611		
		المجموع	218.330	358			
	الدافعية للإنجاز	بين المجموعات	0.789	3	0.263		
		داخل المجموعات	285.073	355	0.803		
		المجموع	285.862	358			
المسمى الوظيفي	سلوك اللاتهنذب	بين المجموعات	8.591	8	1.074	1.792	0.077
		داخل المجموعات	209.739	350	0.599		
		المجموع	218.330	358			
	الدافعية للإنجاز	بين المجموعات	10.117	8	1.265		
		داخل المجموعات	275.745	350	0.788		
		المجموع	285.862	358			
سنوات الخبرة	سلوك اللاتهنذب	بين المجموعات	0.448	3	0.149	0.243	0.866
		داخل المجموعات	217.881	355	0.614		
		المجموع	218.330	358			
	الدافعية للإنجاز	بين المجموعات	12.035	3	4.012		
		داخل المجموعات	273.827	355	0.771		
		المجموع	285.862	358			

بالرجوع إلى الجدول (7)، وتحديدًا متغير سنوات الخدمة نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لمحور الدافعية للإنجاز كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك نقول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات استجابات الباحثين لمحور الدافعية للإنجاز تبعاً لمتغير سنوات الخدمة. وللتعرف إلى الفروق لصالح من تكون تم استخدام اختبار شففيه للمقارنات الثنائية المتعددة على النحو التالي:

الجدول (8): نتائج اختبار شففيه للمقارنات الثنائية المتعددة

المحور	الفئة	المتوسط	الفئة	المتوسط	فرق المتوسطات	مستوى الدلالة
الدافعية للإنجاز	14 سنة فأكثر	4.38	3 سنوات فأقل	4.08	*0.2986	0.044
			8 - 4 سنوات	3.91	*0.4707	0.000
			9 - 13 سنة	4.09	*0.2956	0.012

تبين من الجدول (8) أن القيمة الاحتمالية لمستوى الدلالة المقابلة لفرق المتوسطات في محور الدافعية للإنجاز أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك نقول إنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات استجابات الباحثين تبعاً لمتغير الخدمة في الوظيفة الحالية لصالح من خدمتهم الوظيفية الحالية (14 سنة فأكثر) مقارنة بفئات سنوات الخبرة الأخرى. ويمكن تفسير ذلك بأن ذوي الخبرة الطويلة هم

الأعرف بطبيعة عمل المؤسسة، وقد امتد عملهم فيها لسنوات أسست لولاء مرتفع، وانتماء عالي، مما يجعل حس المسؤولية تجاه تلك الجامعات كبيراً، كما قد يعود السبب في ذلك إلى أن أصحاب الخبرات الممتدة ربما أنهم يشغلون الآن مواقع إدارية متقدمة، وهي مواقع مسؤولية كعمداء الكليات أو نوابهم، وكذلك المدراء، وبالتالي فإن هذه المواقع الإشرافية -سيما المؤقت منها- تدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق إنجازات عالية في فترة مكثهم في المنصب الإداري، أو في الوظيفة التي انتقلوا إليها بالترقية أو الترفيع ضمن مسار وظيفي إداري.

0.6 الاستنتاجات والتوصيات

1.6 الاستنتاجات

بالرجوع إلى مخرجات تحليل البيانات الأولية، يمكن تلخيص أبرز النتائج على النحو الآتي:
تحظى بيئة العمل في الجامعات الفلسطينية بسلوك مهذب، إذ أن انتشار السلوك الفظ أو غير المهذب بين العاملين كان محدوداً، رغم ما تشهده تلك الجامعات من تحديات اقتصادية كبيرة، ورغم تأثرها بالتحديات السياسية أيضاً.

رغم محدودية انتشار سلوك اللاتهديب، إلا أن مظاهره التي بدت - رغم محدودية انتشارها- والتي عبرت عن سلوك المشرفين أو الرؤساء في العمل تجلت في التخلي، الذي يعكس تجاهل الموظف، ثم التدخل في الشؤون الشخصية للموظفين، وبمستويات أقل نسبياً انتهاك سلوك متهور، والادنى ظهوراً من تلك السلوكيات كان الاتصال بطريقة غير ودية أو تعدد الإساءة اللفظية أو استخدام ألفاظ نابية فضلاً على انتهاك الخصوصية كالتجسس على الموظفين.

بينت النتائج الإحصائية أن دافعية العاملين في الجامعات الفلسطينية نحو الإنجاز لازالت في معدلات قياسية مرتفعة، فبالرغم مما تواجه تلك الجامعات من تحديات جسام، إلا أن دافعية العاملين فيها لازالت مرتفعة، ولعل ندرة فرص العمل من جهة وتنامي الشعور بالانتماء من جهة أخرى عزز من تلك الدافعية.
أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هنالك علاقة ارتباط عكسي ذو دلالة إحصائية بين سلوك اللاتهديب والدافعية للإنجاز، أي أنه كلما كان هنالك تفشي للسلوك غير المهذب كلما أدى ذلك إلى تراجع دافعية العاملين للإنجاز.

اتضح من النتائج الإحصائية أن هنالك تأثيراً سلبياً دالاً معنوياً لسلوك اللاتهديب في مكان العمل بجميع أبعاده الخمسة الدافعية للإنجاز لدى العاملين، وقد ظهر ذلك واضحاً من خلال معامل التباين والاختلاف حسب النتائج الإحصائية، وهذا يعني أن تفشي سلوك اللاتهديب أو تنامي انتشاره في الجامعات الفلسطينية سيخفض بلا شك دافعية العاملين للإنجاز، وربما أن لهذا السلوك تأثير أكبر من التحديات الاقتصادية والسياسية التي ربما أن تأثيرها يبقى محدود كونها تسود المجتمع كله ولا تختص ب فئة أو شريحة محددة من شرائح المجتمع الفلسطيني.
كشفت النتائج عن عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابات الباحثين حول محوري البحث (سلوك اللاتهديب والدافعية للإنجاز) تعزى لجميع المتغيرات التصنيفية ما عدا سنوات الخبرة، إذ تبين أن هنالك فروق دالة إحصائية في محور الدافعية للإنجاز تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح من زادت سنوات خبرتهم عن 14 عاماً.

2.6 التوصيات والمقترحات

في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج، يُوصى بالآتي:
ضرورة الحرص على تعزيز السلوك الأخلاقي على نحو دائم ومستمر بين العاملين في جميع المواقع الوظيفية في الجامعات الفلسطينية لما له من دور ملموس في تعزيز دافعية الإنجاز.
ينطلب من وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية أن تحث الجامعات على تأسيس مدونات للسلوك الأخلاقي وأن تقوم بإعلانها وتحديثها باستمرار، فضلاً على متابعة وقياس مستوى الإلتزام بتلك المدونات المعلنة.

ينبغي على قيادة الجامعات أن تحرص كل الحرص على مكافحة جميع أشكال السلوك اللاأخلاقي لما لغيابه من دور بارز في دفع الأفراد للعمل في بيئة صحية.
يتعين على الجامعات أن تبذل مزيداً من الجهد في التوعية والتدريب على ممارسة السلوك الأخلاقي، بجانب تطوير التشريعات الضابطة للسلوك وذلك بهدف مكافحة جميع أشكال السلوك غير المهذب بين العاملين فيها.
تنصح الجامعات بتأسيس وحدة تعمل بمثابة خط ساخن لمتابعة جميع أشكال السلوك غير المهذب حال تواجده، وأن تعمل بسرية تامة، وتوجيه التوصيات الملائمة لمن صدر عنهم هذا السلوك.
يوصى الباحثون بإجراء المزيد من الدراسات التي تتناول السلوك المضاد، والسلوك غير المهذب، أو السلوك اللاأخلاقي في بيئة العمل، مع التأكيد على أن تستهدف الدراسات قطاعات ومجتمعات مختلفة، كما

فنصح بقفاس هذا سلوك اللاتهنذب من قبل أطراف أخرى كمقدمي الخدمة ومتلقي الخدمة وغيرهم من أصحاب المصلحة.

فتعفن على الجامعات أن تستثمر المستوى المرتفع لدافعية موظفها نحو الإنجاز، وأن تهتم فف المثرات الإيجابية لهذا المتغير، وذلك بالحرص على توجيه الطاقات الراغبة فف الإنجاز نحو أعمال إبداعية وتطويرية تنهض بمكانتها العلمية والمجتمعية.

0.7 قائمة المصادر والمراجع

1.7 القرآن الكريم.

2.7 السنة النبوية.

صحيح البخاري.

صحيح مسلم.

سنن أبو داود.

3.7 المراجع العربية:

أبو الجديان، عبد الكريم (2020) دور الدافعية للإنجاز فف تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية – شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

أبو السعود، سراج (2019) اللاتهنذب وأثره على الإنتاج، صحيفة الرأي السعودي، 27 فبراير 2019، متاح من الموقع: <http://alqhat.com/beta/archives/140052> تاريخ النفاذ (2022/05/25).

أبو كاشف، جمال (1999) مفهوم الذات وعلاقته بالميول المهنية والدافعية للإنجاز لدى طلبة كليات المجتمع المتوسط فف محافظة غزة، رسالة دكتوراة، جامعة عين شمس، القاهرة.

أحمد، أسامة (2020) تصنيف السلوكيات السامة المنحرفة فف مكان العمل، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، العدد (96)، 138-71.

الأحمد، إقبال (2019) جرثومة اللاتهنذب، القبس الإلكتروني، متاح من الموقع : <https://alqabas.com/article/625832> تاريخ النفاذ (2022/05/25).

الأنصاري، عامر (2019) “منتدى عمان للموارد البشرية” يستعرض تحديات الموظفين وأسباب تراجع الأداء، (2019/01/30)، <https://www.omandaily.om/?p=667517> (2022/05/25)

البريكي، فاطمة (2007) أثر الكلمة فف حياتنا، صحيفة البيان (2007/08/30)، <https://www.albayan.ae/opinions/2007-08-30-1.785083> (2022/05/25).

الجبوري، رياض (2022) اللاتهنذب ودور القيادة الرنانة فف الحد من مظاهره: اختبار الدور الوسيط للمتلازمات الثقافية، رسالة دكتوراة، جامعة تكريت، العراق.

ربيع، محمد شحاتة (2009) المرجع فف علم النفس التجريبي، دار المسرة، عمان: الأردن.

العابدي، علي و فايز، أكرم (2020) الفظاظة فف مكان العمل وتأثيرها على الاحراق الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية فف شركة نفط البصرة، مجلة معين، العدد (4)، 218-191.

عبد المقصود، أماني (2010) مقياس الدافع للإنجاز للأطفال والمراهقين: دليل المقياس، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

عبوي، زيد منير (1999) الاتجاهات الحديثة فف المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1: الأردن.

عثمان، كمال: صبحي، سيد؛ وشاهين، إيمان (2013) مقياس دافعية الإنجاز، مجلة القراءة والمعرفة، العدد (151)، 74-49.

عليش، فلة (2016) الإيقاع الحيوي والدافعية للإنجاز لدى الطالب الجامعي: دراسة ميدانية على عينة من طلبة جامعة عبد الحميد بن باديس – ولاية مستغانم، (رسالة دكتوراة غير منشورة): جامعة وهران، الجزائر.

عوض، فتحية عبد الرؤوف (2009) مقياس الدافعية للإنجاز، الطبعة الثانية، وزارة التربية والتعليم، الكويت.

عياشي، عبد الله؛ حبي، عبد المالك؛ ولزعر، خيرة (2017) تقنين مقياس الدافعية للإنجاز على طلبة الجامعات الجزائرية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 4(2)، (184-170).

قطامي، يوسف وقطامي، نايفة (2000) سيكولوجية التعلم الصفي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

كشكوشة، نجوى (2011) تحليل المسار لعدم الالتزام فف مكان العمل كمحدد للرضا الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، ع (8)، 109-65.

Laschinger, H., Leiter, M., Day, A., & Gilin, D. (2009). Workplace Empowerment, Incivility, and Burnout: Impact on Staff Nurse Recruitment and Retention Outcomes, *Journal of Nursing Management*, 17, 302-311.

Lim, S., Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2008). Personal and Workgroup Incivility. Impact on Work and Health Outcomes, *Journal of Applied Psychology*, 93, 95-107. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.95>

Liu, Shen; Hong, Zijing; Zhou, Wei; Fang, Yingfen and Zhang, Lin (2021) Job-search self-efficacy and reemployment willingness among older adults: roles of achievement motivation and age, *BMC Geriatrics*, 21: 683 , <https://doi.org/10.1186/s12877-021-02645-5>

Miner- Rubino, K., & Reed, W. D. (2010). Testing a moderated mediational model of workgroup incivility: The roles of organizational trust and group regard, *Journal of Applied Social Psychology*, 40(12), 3148-3168.

Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility, *Organizational Dynamics*, 29(2), 123-137.

Peters, Anya (2015) The concept of incivility: A case study, *Teaching and Learning in Nursing*, No. 10, (156–160)

Porath, C. L., & Erez, A. (2007). Does rudeness really matter? The effects of rudeness on task performance and helpfulness, *Academy of Management Journal*, 50(5), 1181-1197.

Porath, C., & Pearson, C. (2013). The Price of Incivility Lack of respect hurts morale—and the bottom line, *Harvard business review*, 91(1-2), 115-121.

Porath, Christine and Pearson, Christine (2012) Emotional and Behavioral Responses to Workplace Incivility and the Impact of Hierarchical Status, *Journal of Applied Social Psychology*, 42, S1, (E326–E357). doi: 10.1111/j.1559-1816.2012.01020.x

Reio, T. G., & Ghosh, R. (2009). Antecedents and outcomes of workplace incivility: Implications for human resource development research and practice, *Human Resource Development Quarterly*, 20 (3), 237-264.

Samian, Seger Handoyo; Syarifah, Dewi and Suhariadi, Fendy (2018) The measurement of workplace incivility in Indonesia: evidence and construct validity, *Psychology Research and Behavior Management*, No.11, 217–226.

Sliter, M., Sliter, K., & Jex, S. (2012). The employee as a punching bag: The effect of multiple sources of incivility on employee withdrawal behavior and sales performance, *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 121-139.

Smidt O., De Beer L.T., Brink L. & Leiter M..(2016) The validation of a workplace incivility scale within the South African banking industry, *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde* ,(1) 42, a1316. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v42i1.131>

Strasser, P. B., Hutton, S., & Gates, D. (2008). Workplace incivility and productivity losses among direct care staff, *AAOHN journal*, 56(4), 168-175.

Tanjung, Immanuel Billy and Musa, Soebowo (2021) "The Impact of Achievement Motivation on Organizational Capabilities and Firm Performance in the Creative Industry Context," *The South East Asian Journal of Management*: 15(2), DOI: 10.21002/seam.v15i2.13602

Tarraf, Rima C., (2012) "Taking a Closer Look at Workplace Incivility: Dimensionality and Source Effects", *Electronic Thesis and Dissertation Repository*. 642. <https://ir.lib.uwo.ca/etd/642>

Tavakoli, Naghmeh; Hasanzadeh, Ramezan and Emadian, Seyedeh Olia (2022) Investigating the Mediating Role of Mind-Wandering between Achievement Motivation and Perceived Academic Stress in Nursing Students, *Razavi International of Medicine*, 10(1):e1068 doi: 10.30483/RIJM.2021.254224.

Taylor, S. G., Bedeian, A. G., & Kluemper, D. H. (2012). Linking workplace incivility to citizenship performance: The combined effects of affective commitment and conscientiousness, *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 878-893.

Yao, J., Lim, S., Guo, C. Y., Ou, A. Y., & Ng, J. W. X. (2022). Experienced incivility in the workplace: A meta-analytical review of its construct validity and nomological network, *Journal of Applied Psychology*, 107(2), 193-220. <https://doi.org/10.1037/apl0000870>

Dishonest behavior in the workplace and its implications for achievement motivation: applied research on Palestinian universities

Dr. Aladdin Khalil Ibrahim Al-Sayed/Department of Business Administration/Al-Aqsa University Palestine, alaedina@hotmail.com

Abstract

This research seeks to identify the prevalence of impolite behavior or impolite behavior among workers in Palestinian universities, and also aims to reveal their level of achievement motivation. In addition to identifying the relationship between the two variables, as well as the impact of impolite behavior in the workplace on achievement motivation.

To achieve its objectives, the research followed the analytical descriptive approach. It targeted a sample of (359) individual employees working in Palestinian universities, where the questionnaire was distributed to them. The research found that the rate of impoliteness behavior was very low, as it did not exceed (34.9%), while the level of achievement motivation was high (83%). It was also shown that there is a statistically significant inverse relationship between impoliteness behavior and achievement motivation, and the research found that there is a statistically significant inverse effect for all dimensions of impoliteness behavior on achievement motivation.

Keywords: impolite behavior , achievement motivation , Palestinian universities .

ملحق (1)
أداة الدراسة - الاستبانة

أخي الموظف / أختي الموظفة ...

تحية طيبة وبعد ،،،،،

الموضوع: قائمة استقصاء لدراسة علمية

أهديكم عاطر التحية، بين أيديكم قائمة استقصاء لدراسة بعنوان: سلوك اللاتهنذيب في مكان العمل وانعكاساته على الدافعية للإنجاز: بحث تطبيقي على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، ولإيماننا العميق باهتمامكم بالبحث العلمي، نرجو منكم التكرم بتعبئة الاستبانة بمسؤولية عالية و وفق ما ترونه مناسباً من خيارات، علماً بأن البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ولا يطلب منكم الإشارة إلى الاسم أو أي من بيانات الهوية الشخصية، أو مكان العمل.

شاكرين ومقدرين عالياً حسن تعاونكم

الباحث

أولاً: البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى

الفئة العمرية: 30 سنة فأقل 40 - 31 سنة 50 - 41 سنة 51 سنة فأكثر

الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق/أرمل

مكان السكن: شمال غزة غزة الوسطى خانينونس رفح

المؤهل العلمي: دبلوم فأقل بكالوريوس ماجستير دكتوراة

طبيعة الوظيفة: إداري أكاديمي بمنصب إداري

الدور الوظيفي: عميد مساعد عميد مدير مساعد مدير رئيس قسم

مدير مكتب إداري سكرتاريا أخرى

الخدمة في الوظيفة 3 سنوات فأقل 4 - 8 سنوات 9 - 13 سنة 14 سنة فأكثر

الحالية:

ثانياً: سلوك اللاتهنذيب:

الرجاء تحديد درجة موافقتك تجاه انطباق العبارات الآتية على رئيسك المباشر في العمل:

م	العبرة	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	رئيسك المباشر في العمل ... يتبلى عليك في غيابك.					
2	يتحدث عن حياتك الخاصة في غيابك.					
3	يحاول سرا أن يعرف ما الذي تفعله.					
4	يناقش علنا معلوماتك الشخصية السرية أو الخاصة.					
5	يتدخل في شؤونك الشخصية.					
6	يقوم بطرح مشاكلك السابقة على الآخرين.					

سلوك اللاتهديب في مكان العمل وانعكاساته على الدافعية للإنجاز: بحث تطبيقي على الجامعات الفلسطينية

7	يستمتع دون تحفظ للآخرين عندما يتحدثون عنك.
8	يسعى للتعرف على حياتك الاسرية وأقربك وأنسائك.
9	يتباطأ في تحويل الرسائل الإلكترونية إليك أو الرد على رسائلك دون سبب وجيه للتأخير.
10	يتجاهل الآراء التي تعرضها عليه في جلسات الاجتماع.
11	يتجنب استشارتك عندما يتوقع منك عادة القدرة على تقديم الرأي.
12	يجيب على أسئلتك بطرق مختصرة وغير ودية.
13	لا يستشيرك في قرار كان يجب عليك المشاركة فيه.
14	يخلف وعده لك دون الشعور بالذنب.
15	يتعمد الاخفاق في نقل المعلومات التي يجب أن تكون على علم بها.
16	يسعى لتجاهلك من خلال إظهار أنه غاضب أمامك.
17	يستخدم ألفاظ نابية أو غير لطيفة عند التحدث معك أمام العامة.
18	يرفع صوته - دون مبرر - أثناء التحدث إليك.
19	يستخدم نبرة غير مناسبة عند التحدث إليك.
20	يوبخك دون مبالاة أمام الآخرين.
21	يدلي بملاحظات ساخرة عنك.
22	يشير بإيماءات غير لائقة أو سلوك غير لفظي تجاهك.
23	يبدى تعليقات ذات تمييز عنصري عندما يقدمك للآخرين.
24	يسعى للسيطرة على النقاش من خلال خلق التوتر.
25	يصدر لك أوامر لا علاقة لها بعملك.
26	يدعي أنه هو من يؤدي الأعمال التي قمت أنت بإنجازها.
27	يطلب منك القيام ببعض الأعمال دون مراعاة لظروفك.
28	ينهاك عن خلق أو سلوك ويقوم بفعله.
29	يطلب منك تقديره والثناء عليه أمام الآخرين وهو لا يستحق.
30	يسعى لإفشالك أو تجاهلك، أو تشجيع زملاؤه للقيام بسلوك عدائي تجاهك.
31	يتهرب من تحمل مسؤولية أعمال وظيفية أساسية أو إضافية.
32	لا يستعد للمبادرة في الأعمال، ولكن ينسب أفكارك وإنجازك لنفسه.

م	العبرة	موافق بشدة	موافق	الى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
33	رئيسك المباشر في العمل ...					
34	يأخذ أدوات / أشياء من مكتبك دون إذن مسبق.					
35	يفتح ويفتش في أدراج مكتبك أو جهازك أو بريدك الإلكتروني دون إذن مسبق.					
36	يقرأ الاتصالات الموجهة إليك، مثل رسائل البريد الإلكتروني أو الفاكسات أو الرسائل القصيرة دون إذن مسبق.					
37	يأخذ القرطاسية من مكتبك دون أن يعيدها مرة أخرى.					
38	يحدث ازعاج صوتي مرتفع (كالعبث بالجوال) بحيث يؤثر على أداء عملك.					
39	يحرص على التجسس على مكالماتك الهاتفية.					
40	يراقب أو يستجوب الأشخاص الذين يزورونك في مكان العمل.					
40	يجند بعض الزملاء أو المراجعين للحصول على معلومات تخصك.					

ثالثاً: الدافعية للإنجاز:

الرجاء تحديد درجة انطباق ما يأتي على سلوكك في العمل:

م	البيان	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	تعمل بجد واجتهاد لأنك تنبذ الفشل.					
2	تشعر بدافع قوي تجاه عملك.					
3	تمتلك عزيمة وقوة إرادة تجاه إنجاز مهامك.					
4	تحرص على إثبات كفاءتك بين زملائك.					

					5	تحب أن تكون موظفاً مميزاً في مكان عملك.
					6	تستعد لبذل جهد إضافي أو ساعات إضافية في سبيل تحقيق أهدافك.
					7	تعمل لمدة طويلة دون تعب أو ملل.
					8	لا تياس أو تستسلم بسهولة في مواجهة التحديات.
					9	تحرص على استثمار وقت العمل لتحقيق أفضل الانجازات.
					10	تحرص على تحمل المسؤولية.
					11	تواجه مشكلات العمل بثقة وثبات.
					12	تفضل القيام بالأعمال الاستثنائية ذات التحدي حتى وإن احتاجت جهد كبير.
					13	لا تترك عمل اليوم إلى الغد.
					14	تتحلى بقدر كبير من الصبر عند إنجاز مهامك.
					15	أخطائك في العمل هي تجارب سابقة تستفيد منها وتتداركها.

شاكرين ومقدرين عالياً حسن تعاونكم
