

Received on (30-04-2023) Accepted on (25-06-2023)  
<https://doi.org/10.33976/IUGJEB.31.3/2023/3>

**The Role of the Organizational Civility in Reducing the Risks of Incivility Behaviors in Workplace in Government Institutions in Dhofar Governorate**  
**Dr. Omar Durrah<sup>\*2</sup>, Ms. Noura Al Rawas<sup>\*2</sup>**  
**Dhofar University, Salalah, , Sultanate of Oman**

\*Corresponding Author: [odurrah78@gmail.com](mailto:odurrah78@gmail.com)

**Abstract:**

This study aims to identify the active role of the organizational civility in reducing Incivility behaviors in the workplace in government institutions in Dhofar Governorate. The study's participants were employees of the Technology and Applied Sciences University, General Directorate of Heritage and Tourism, and General Directorate for health services. Out of a total of (1520) employees, a simple random sample of (306) employees was selected. The questionnaires were distributed electronically to the respondents, and (215) valid questionnaires were recovered for data analysis from the total distributed questionnaires, yielding an 70.26% response rate. The study relied on the analytical descriptive approach and used path analysis to test the hypotheses of the study through the AMOS software. The study discovered that the levels of organizational civility (wisdom, collegiality ethics, and job satisfaction) were high, whereas workplace incivility level was low. The findings also revealed that there was no significant effect of organizational civility aspects (wisdom, collegiality ethics, and job satisfaction) on incivility behaviors in workplace in government institutions in Dhofar governorate. The study recommended the need to clarify the role and importance of organizational civility for leaders and workers through seminars, conferences, and programs that aim to aware workers about the importance of adhering to positive behaviors and ethics, as well as clarifying the disadvantages of incivility behaviors in workplace.

**Keywords:** Organizational Civility, Wisdom, Collegiality Ethics, Job Satisfaction, Workplace Incivility, Government Institutions, Sultanate of Oman.

**دور الكياسة التنظيمية في تقليل مخاطر سلوكيات الفظاظة في مكان العمل في المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار**

د. عمر دره<sup>1</sup>، أ. نورا الرواس<sup>2</sup>  
جامعة ظفار، صلالة، سلطنة عُمان

**المخلص:**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الفاعل للكياسة التنظيمية في الحد من سلوكيات الفظاظة في مكان العمل في المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في ثلاث من المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار هي: (جامعة التقنية والعلوم التطبيقية، والمديرية العامة للتراث والسياحة، والمديرية العامة للخدمات الصحية) والبالغ عددهم (1520) موظفاً. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (306) موظفاً، وتم توزيع الاستبانات إلكترونياً على أفراد العينة، وقد تم استرداد (215) استبانة صالحة لتحليل بياناتها من إجمالي ما تم توزيعه من استبانات، بلغت نسبة الاستجابة 70.26%. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت تحليل المسار لاختبار فرضيات الدراسة عن طريق برنامج AMOS. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن أبعاد الكياسة التنظيمية (الحكمة، وأخلاقيات الزمالة، والرضا الوظيفي) قد جاءت بمستوى أهمية نسبية مرتفعة، وأن سلوكيات الفظاظة قد جاءت بمستوى أهمية نسبية منخفضة، كما أظهرت النتائج عدم وجود تأثير معنوي لأبعاد الكياسة التنظيمية (الحكمة، وأخلاقيات الزمالة، والرضا الوظيفي) على سلوكيات الفظاظة في مكان العمل في المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار. وأوصت الدراسة بضرورة توضيح دور وأهمية الكياسة التنظيمية للقيادات والعاملين من خلال الندوات والمؤتمرات والبرامج التي يهدف من خلالها التوجيه، وتوعية العاملين بأهمية الالتزام بالسلوكيات الإيجابية والأخلاقيات، وكذلك توضيح سلبات سلوك الفظاظة على العمل.

**كلمات مفتاحية:** الكياسة التنظيمية، الحكمة، أخلاقيات الزمالة، الرضا الوظيفي، سلوكيات الفظاظة في مكان العمل، المؤسسات الحكومية، سلطنة عُمان.

## المقدمة:

يعد موضوع الكياسة التنظيمية من الموضوعات التي بدأت تلفت أنظار المهتمين والباحثين في الآونة الأخيرة في مجال السلوك البشري لدراسة مدى تأثيره على أداء منظمات الأعمال في الوقت الحالي من أجل الوصول إلى ما تسعى إليه هذه المنظمات، وذلك من خلال تمثيل مبادئه في سلوك العاملين كونه يساعدهم في الابتعاد عن المخاطر والمضايقات الوظيفية والالتزام بالجوانب الأخلاقية.

تقوم المنظمات على وجود أفراد يستطيعون الاتصال ببعضهم، ومستعدون للتعاون والمساهمة في إطار تشكيل تنظيمي رسمي معين لبلوغ هدف أو أهداف مشتركة بينهم، ويعتبر عنصر الأفراد العاملين في المؤسسات من أهم عناصر النجاح في منظومة العمل التنظيمي، ولقد أهتم الفكر الإداري والسلوكي المعاصر اهتماماً خاصاً بالعوامل المؤثرة في الارتقاء بمستوى أداء الموظفين لتأثير سلوك العاملين الإيجابي على تحسين كفاءة المنظمة وفعاليتها، وذلك لأهمية العنصر البشري في قيادة المنظمات نحو التميز (نوح، 2012). للمنظمات قواعد وتوقعات معينة حول السلوك المقبول في مكان العمل، وهذا الفهم المشترك يساعد على التعاون داخل المنظمة، من هنا تبرز أهمية الكياسة كمفهوم لتسهيل تعامل وعيش الأفراد في أماكن قريبة مع بعضهم البعض وتوفير أسس للتعاون الجماعي (Peck, 2002)، ولقد تغير مفهوم الكياسة بمرور الوقت، فقد تجاوز التركيز على الأخلاق والأدب ليشمل التواصل الذي يعترف ويتكيف مع استقلالية وفردية الأشخاص الآخرين (Sypher, 2004). تختلف مستويات الكياسة من جيل إلى جيل ومن ثقافة إلى ثقافة، قد يُنظر إلى سلوك يعتبر معياراً للكياسة خلال فترات زمنية وثقافات معينة في مجتمع ما في وقت ما على أنه عدم أدب أو فظاظة في مجتمع آخر، اعتماداً على المعايير المتغيرة، والفولكلور والأعراف والتقاليد، ليس فقط في الدول والأسر، إنه واضح في الثقافة التنظيمية والمجتمع أيضاً (Clark, 2016). وقد تم تعريف الكياسة التنظيمية على أنها سلوك ينطوي على الأدب واحترام الآخرين في مكان العمل، وهو يشمل السلوكيات الأساسية للتواصل الإيجابي مع الآخرين، وبناء العلاقات والتعاطف، ويساهم في مساعدة المنظمات المعاصرة إلى إيجاد اجواء تنظيمية تعاونية متفهمة ومناسبة (Porath & Pearson, 2013).

لم يلقى مفهوم الفظاظة في مكان العمل إلا مؤخراً اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين، حيث تم إدخال هذا المفهوم في أدبيات البحث النفسي، ثم جاء الاهتمام بالفظاظة في مكان العمل ضمن الأدبيات التنظيمية استجابة لمجموعة متزايدة من الأبحاث حول الفظاظة في مكان العمل، فهي تشير إلى السلوك المنحرف منخفض الكثافة مع نية غامضة لإلحاق الضرر بالآخرين، في انتهاك لمعايير مكان العمل للاحترام المتبادل (Andersson & Pearson, 1999). تتزايد الفظاظة في مكان العمل بشكل مطرد مع تغير طبيعة العمل في المنظمات المعاصرة، إذ يقع الكثير من الموظفين في مختلف المنظمات على مستوى العالم ضحية لسلوكيات الفظاظة من قبل الرؤساء أو الزملاء في مكان العمل. فهذه السلوكيات تسود في جميع أنواع المنظمات سواء أكانت حكومية أو خاصة. تعتبر ظاهرة الفظاظة في مكان العمل شكلاً من أشكال سوء المعاملة وسلوك العمل المنحرف، فهي تتميز بالسلوك الفظ الذي يتصرف به المشرفون أو الزملاء تجاه الموظفين الآخرين في المنظمة، فالمعاملة الفظة أو غير الحسنة يمكن أن تؤدي إلى توتر في العلاقات بين الموظفين وبيئة عمل غير مناسبة. وسلوكيات الفظاظة في مكان العمل لها عواقب سلبية خطيرة على الفرد

وعلى المنظمة معاً، لذلك فإن التقليل من هذه السلوكيات الفظة يمكن أن يساعد في تشكيل بيئات عمل مستدامة ومرغوبة (جميل، 2021).

#### مشكلة الدراسة:

يعتبر سلوك العاملين في بيئة العمل من أهم المحاور التي تؤثر على أداء المنظمة، وتعد الكياسة التنظيمية من السلوكيات التي تساعد على الحفاظ على قواعد الاحترام المتبادل وإدارة العلاقات بشكل متوازن ومتنقل (العبيدي، 2018)، أما سلوكيات الفظاظة فهي النقيض القطبي للكياسة، فهي سلوكيات منحرفة تخفي نية إلحاق الأذى، وتشمل الإساءة اللفظية وغير اللفظية (Cortina & Magley, 2009). ونظراً لخطورة الفظاظة التنظيمية ولضرورة رصدها ودراستها لمواجهتها والحد من مظاهرها في المنظمات وتعزيز الكياسة التنظيمية لخلق بيئة عمل ملائمة للإنجاز المتميز، فقد أصبح من الواضح بشكل متزايد أن الفظاظة مشكلة كبيرة لها تأثير سلبي على السلوك التنظيمي، وأن تعزيز سلوكيات الكياسة ينعكس على تحقيق أهداف المنظمات والأفراد العاملين بها على حد سواء. بناءً على ما تقدم من حقائق تأتي فكرة هذه الدراسة كامتداد للأطر النظرية والفكرية أنفة الذكر، فالكياسة التنظيمية تعد المركز الرئيسي لتكوين أنماط سلوكية تسهم في تحقيق النجاح لمختلف أنواع المنظمات (العبيدي، 2018)، بالمقابل فإن سلوكيات الفظاظة في مكان العمل غير مفهومة بشكل جيد ولم يتم التعرف عليها بدرجة كافية. فعلى الرغم من إجراء دراسات مستفيضة حول السلوك في مكان العمل إلا أن هناك مفاهيم أخرى لم يتم استكشافها بعمق كالكياسة التنظيمية وسلوكيات الفظاظة في مكان العمل، بالإضافة إلى ذلك أن تبين أن هناك ندرة في دراسة العلاقة فيما بين الكياسة التنظيمية وسلوكيات الفظاظة في مكان العمل لذا قررنا دراسة هذا الموضوع، والبحث في تفسير العلاقة بينهما، وتحديد مستوياتهما في المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار في سلطنة عمان وذلك لردم هذه الفجوة البحثية، ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة من خلال طرح الأسئلة التالية:

1. ما درجة توافر الكياسة التنظيمية في المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار؟
2. ما مستوى انتشار سلوكيات الفظاظة في مكان العمل في المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار؟
3. ما دور الكياسة التنظيمية في الحد من سلوكيات الفظاظة في مكان العمل في المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار؟

#### أهداف الدراسة:

1. تحديد درجة توافر الكياسة التنظيمية في المؤسسات الحكومية.
2. تحديد مستوى انتشار سلوكيات الفظاظة في مكان العمل في المؤسسات الحكومية.
3. التعرف على الدور الفاعل للكياسة التنظيمية في الحد من سلوكيات الفظاظة في مكان العمل في المؤسسات الحكومية.

#### أهمية الدراسة:

#### الأهمية النظرية:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الرائدة والحيوية كونها تتناول موضوع هام في سلوكيات العاملين لزيادة فاعلية وتنمية العمل، وبيان مدى أهمية الكياسة والحد من الفظاظة خلال استعراض المفاهيم والأبعاد ومراجعة أدبيات السلوك التنظيمي لدراسة العلاقة بينهما، وفتح الأبواب لدراسات جديدة حول سلوكيات الفظاظة في مكان العمل وأثر الكياسة التنظيمية عليها.

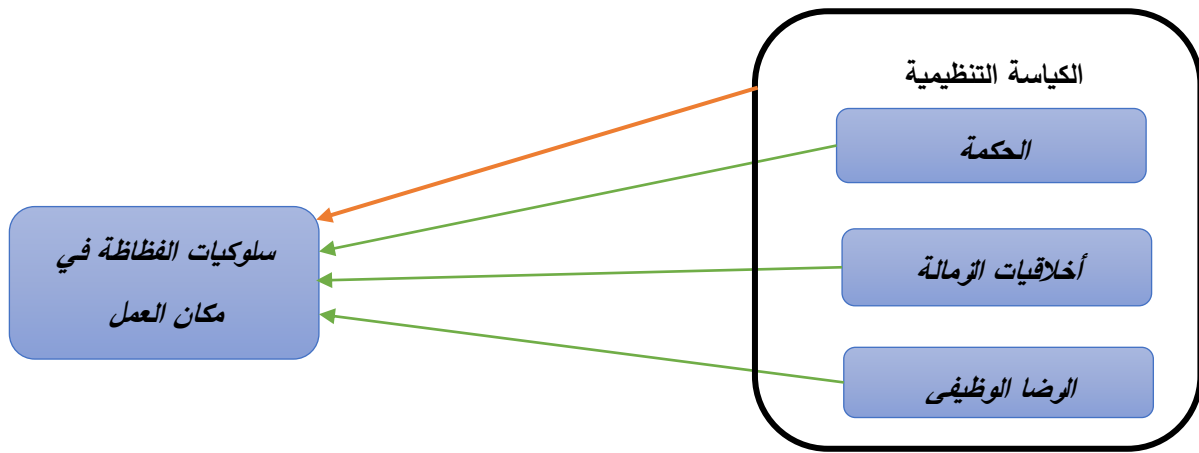
#### الأهمية العملية:

تأتي أهمية الدراسة من الجانب التطبيقي لحاجة المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان إلى إدراك المفاهيم النظرية والممارسات العملية للكياسة التنظيمية وسلوكيات الفظاظة وأثرها على الأداء والإنجاز والحد من المشاكل في مكان العمل، والذي قد يزيد من

الوعي العام حول أهميتها من خلال النتائج التي سيتم التوصل إليها في هذه الدراسة، مما يحسن بالتالي من سلوكيات القيادات والأفراد العاملين.

### أنموذج الدراسة

في ضوء الإشارات المعرفية والفكرية في العديد من الدراسات السابقة في هذه المجال (العبيدي، 2018؛ Clark et al., 2013) والمتعلقة بمتغيرات البحث الحالي والمتمثلة في الكياسة التنظيمية وسلوكيات الفظاظة في مكان العمل، قام الباحثان بتطوير أنموذج فرضي كما هو موضح بالشكل رقم (1). هذا الأنموذج يصف الكياسة التنظيمية كمتغير مستقل يتكون من ثلاثة أبعاد هي: (الحكمة، وأخلاقيات الزمالة، والرضا الوظيفي)، وسلوكيات الفظاظة في مكان العمل بوصفها متغيراً تابعاً أحادي البعد. يسعى هذا الأنموذج إلى تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد الكياسة التنظيمية وسلوكيات الفظاظة في مكان العمل لعينة من الموظفين في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار في سلطنة عمان.



الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة بالاعتماد على دراسة العبيدي (2018)

### فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للكياسة التنظيمية في سلوكيات الفظاظة في مكان العمل في المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار.

ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للحكمة في سلوكيات الفظاظة في مكان العمل في المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لأخلاقيات الزمالة في سلوكيات الفظاظة في مكان العمل في المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للرضا الوظيفي في سلوكيات الفظاظة في مكان العمل في المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار.

### حدود الدراسة:

1. الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من شهر سبتمبر 2022 إلى شهر مارس 2023.

2. **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة على ثلاث مؤسسات حكومية بمحافظة ظفار هي: (جامعة التقنية والعلوم التطبيقية بصلالة، والمديرية العامة للتراث والسياحة في محافظة ظفار، والمديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة ظفار). وقد تم اختيار هذه المؤسسات كونها من المؤسسات الحيوية على مستوى المحافظة، ونظراً لما تقدمه من خدمات هامة للمواطنين، بالإضافة إلى وجود عدد كبير من الموظفين فيها.
3. **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة على ثلاثة أبعاد للكياسة التنظيمية كما هو متعارف عليه في الدراسات السابقة مثل دراسة (العبيدي، 2018) وهي: (الحكمة، وأخلاقيات الزمالة، والرضا الوظيفي) وأثرها على سلوكيات الفظافة في مكان العمل الذي اقتصر على بُعد واحد من أجل التحكم والسيطرة عليه.
4. **الحدود البشرية:** طبقت هذه الدراسة على الموظفين بكافة المستويات الإدارية بالمؤسسات الحكومية المبحوثة بمحافظة ظفار.

#### المصطلحات الإجرائية:

- **الكياسة التنظيمية:** هي سلوكيات الأفراد العاملين لمعالجة المشاكل والسلوكيات السلبية في مكان العمل بالأساليب الاخلاقية والثقافية والمهنية، لإيجاد المناخ التنظيمي الملائم للحد من الخلافات الشخصية والوظيفية، وهي سلوكيات مهذبة تتبع الاخلاقيات المهنية والاحترام المتبادل ما بين كافة العاملين في المنظمة وتحفيزهم لإشاعة ثقافة العمل التعاوني والحد من الصراعات الداخلية من أجل إنجاح الاهداف الشخصية والتنظيمية العامة وتحقيقها بالوقت المناسب (Osatuke, 2009).
- **الحكمة:** هي القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة، بالاعتماد على استراتيجية تنسيق المعرفة والرأي الصحيح والحكم ضمن مسار الحياة والواقع الذي يدور حول حقائق ومعاني الإنسانية. أي القدرة على اتخاذ قرارات سليمة، بمعنى اختيار الخيار الأفضل بنكاء وخبرة (ابراهيم & الشمري، 2019).
- **أخلاقيات الزمالة:** هي الأخلاقيات الخاصة بالتعامل مع الزملاء في مجال انجاز الاعمال المشتركة او على المستوى الانساني بينهم وهي مكون اساسي من مكونات اخلاق العمل بوجه عام فأخلاقيات الزمالة هي مجموعة القيم أو الضوابط السلوكية كسلوك الفرد ومواقفه، التي تحكم العلاقة بين الزملاء في العمل، وليست أخلاقيات العمل نفسه (عبد الغفار، 2021).
- **الرضا الوظيفي:** هو شعور الموظف بالسعادة تجاه وظيفته ويتم التعبير عن هذا الشعور باستجابة من الاعجاب وعدم الاعجاب بالوظيفة ولعناصر العمل الأساسية مثل المكافآت الراتب، الترقيات، الاعتراف بجودة عمل الموظف ومحتويات العمل، الظروف، الزملاء (Vanden Bos, 2007).
- **سلوكيات الفظافة:** هي سلوكيات شاذة غير طبيعية وغير محببة يغلب على طبيعتها التهمج والعدوانية والشراسة والكرهية والذي يسبب بدوره الى انتهاك للحقوق الوظيفية والنفسية مما يؤدي الى عدم اعتدال وتوازن البيئة الداخلية للمنظمة (العبيدي، 2018).

#### الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### مفهوم الكياسة التنظيمية:

في السنوات الأخيرة، أدرك بعض قادة الأعمال البارزين أهمية الكياسة في أعمالهم، من خلال الاهتمام فيما إذا كانت المنظمة قد وظفت أفراد يتمتعون بالكياسة التنظيمية، وقد أدركوا من خلالها إحداث فرق في منظماتهم، فإذا لم يتمكن الأفراد من العمل بشكل

جيد معاً، فإن الثقافة التنظيمية تصبح غير مواتية، حيث تنمو المشاكل، بدلاً من استكشاف الفرص، بالنظر إلى مدى انتشار الفظافة في كل مكان، والآثار المدمرة التي يمكن أن تحدثها (Pearson & Porath, 2009). يؤكد (Muttke, 2017) أن الكياسة ليست مجرد أن يكون الفرد مهذباً، إنها القدرة على الاختلاف ووسيلة لتأسيس أرضية مشتركة يقوم عليها الحوار، تمكن من التحدث عن المحادثات الصعبة دون ازدراء مشاعر الفرد أو تصوراتها، فالكياسة تدور حول القدرة على التواجد في المحادثات الهادفة حتى مع تلك المحادثات قد تكون لدينا خلافات وجهات نظر متنوعة طويلة الأمد لقضايا مهمة في جوهرها، فبالكياسة يمكننا حل المشكلات ومناقشة الأفكار التي تكون أكبر من أهداف أي فرد تساعدنا في خدمة العملاء وبناء فرق العمل والابتكار وحل المشكلات وبناء والحفاظ على التحالفات الاستراتيجية القائمة على الثقة والعلاقات السليمة، وهي سلوك مكتسب بغض النظر عن الثقافة أو الأجيال، يمكن تعلم الكياسة، من خلال السلوكيات الإيجابية بشكل متزامن ومستمر. تُعرّف الكياسة بأنها رعاية هوية الفرد واحتياجاته ومعتقداته والاهتمام بهما دون إهانة شخص آخر، تعتبر الكياسة كفاءة قيمة في ثقافة مكان العمل، من خلال الخصائص الشخصية التي تساهم في الأداء الفعال والمتفوق والتحفيز التي يمكن تطويرها في الأفراد (Muttke, 2017). ويمكننا تعريف الكياسة التنظيمية على أنها سلوكيات وتصرفات شخصية تعبر عن الأخلاق وقواعد الاحترام المتبادل بين الموظفين في المنظمة، والاعتراف بالرأي الآخر، ومراقبة تصرفات الآخرين لمنع أي سلوك منحرف لخلق بيئات تستطيع نبذ ورفض كل المحاولات التي تهدد المصالح التنظيمية.

#### أبعاد الكياسة التنظيمية:

تتضمن الكياسة التنظيمية ثلاثة أبعاد هي (الحكمة، وأخلاقيات الزمالة، والرضا الوظيفي):

**أولاً: الحكمة:** تعد الحكمة من المفاهيم القديمة التي اهتمت بها الإنسانية في الحضارات القديمة، حيث ظهرت مخطوطات عن الحكمة في الألواح السومرية، ولا شك بأن أكثر الحضارات اهتماماً بمفهوم الحكمة هي الحضارة الإسلامية، فكتاب الله القرآن الكريم به آيات ورد فيها "الحكمة" وهي: **يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ ﴿٢٦٩﴾ البقرة**، **وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا ﴿٢٦٩﴾ البقرة**، **ذَلِكَ مِمَّا أَوْحَى إِلَيْكَ رَبُّكَ مِنَ الْحِكْمَةِ ﴿٣٩﴾ الإسراء**، **وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنْ اشْكُرْ لِلَّهِ ﴿١٢﴾ لقمان**. فالحكمة هي مورد استراتيجي رئيسي وينظر إليها على أنها ضرورية لاتخاذ القرارات المعقدة وتطبيق المعرفة، ويمكن ان ينظر للحكمة من منظور آخر بوصفها العملية التي تتضمن المعرفة في الإطار الأخلاقي والمعنوي، أي أن الحكمة هي العملية التي من خلالها يمكننا تمييز الحق من الباطل والخير من الشر، فالحكمة مفهوم يجمع بين الذكاء والأخلاق. كما تعرف على أنها بناء متعدد المكونات يعكسه التكامل بين مكوناته عبر اصرار الفرد وحسه المتمسك بالكفاية من خلال الانفتاح على الخبرات الجديدة، والتحكم بذاته وكفدرته على ضبط انفعالاته والتطبيق الفعال لخبراته الحياتية الحرجة ومدى تمكنه من خبراته السابقة والإفادة منها (الياسري، 2011). كما تم تعريفها على أنها معرفة الفرد لذاته وقدرته على ضبط انفعالاته في المواقف الحادة وقدرته على حل المشكلات التي تواجهه واتخاذ القرارات والقدرة على التأثير في الآخرين. بناء على ما تقدم يمكننا القول بأن الحكمة مفهوم إنساني متعدد الجوانب والأبعاد تكمل بعضها بعضاً فهي استخدام الفرد لذكائه وخبراته وفق قيم ومعايير أخلاقية لحل المشكلات والعقبات لتحقيق الأهداف والغايات بفعالية واتخاذ القرارات الحكيمة التي تحقق للفرد التوازن بين مصلحته ومصالح الآخرين (شيخ العيد، 2020).

**ثانياً: أخلاقيات الزمالة:** لا غنى عن الاهتمام بالزمالة في العمل في المنظمات كون العاملين يقضون في مكان العمل ساعات طويلة وعلى فترات طويلة نسبياً، أكثر من ثلث يومهم في العمل، فالزمالة القائمة على الاحترام والتعاون والثقة مبعث على الإنتاج

والنشاط، مما يؤدي لتحقيق الأهداف المشتركة، ويساعد في ايجاد بيئة تنظيمية مثالية (الرواس، 2022). ولتغذية الأجواء الإيجابية في مكان العمل فإنه لا بد من ذكر بعض القواعد في التعامل مع زملاء العمل مثل: (1) الاحترام المتبادل بين زملاء العمل: والذي يخلق بيئة صحية مما يعزز زيادة الإنتاجية لدى الموظفين (Susan, 2019). (2) التواضع: فمن يريد بناء علاقات جيدة مع زملائه في العمل يجب أن يكون متواضعا، لأن الغطرسة والتعالي والتقليل من قدرات الآخرين والاستخفاف بهم تجعل من حوله يتجنبوا التعامل معه (Stec, 2020). (3) استقلالية الفكر: فلكل فرد آرائه وأفكاره وتصوراته الخاصة، ويجب عليه ألا يخشى من عرضها والتعبير عنها، قد تكون هذه الآراء حول عمله، أو أفكار لتطوير وتحسين العمل، وقد تتعارض وتخالف آراء الموظفين الآخرين لكن عليه طرح أفكاره بحرية واستقلالية (Greenawald, 2020). (4) التحدث بثقة: لا شك أن التحدث بوضوح وحزم ولباقة يدل على الثقة بالنفس، فتعلم مهارات التحدث والتواصل مع الآخرين يعمل على زيادة الثقة عند التحدث مع زملاء العمل وفي الاجتماعات والمناسبات المختلفة (Greenawald, 2020). (5) السماحة والصبر: يجب على الفرد أن يكون صبورا ولديه سعة صدر عند التعامل مع زملائه، لتجنب الغضب عند الوقوع في المشاكل أثناء عمله، ولتجنب الصدامات فليس كل الناس لديهم نفس القدرات في العمل، بالإضافة إلى قواعد أخرى كمساعدة الموظفين الجدد، والمظهر اللائق للموظفين، وحسن الاستماع والبعد عن القيل والقال (Daisyme, 2015).

**ثالثا: الرضا الوظيفي:** يتأثر الرضا الوظيفي للعاملين بالكثير من المتغيرات والظروف المادية والمعنوية في العمل، ويتغير تبعاً لذلك أداء العاملين وعطاؤهم، ببذل أقصى الجهود وتحسن جودة العمل في حالة الرضا، أو النقصان في حالة عدم الرضا والشعور بالاستياء، وبالتالي ينعكس رضا الموظف على قيامه بواجباته مما يؤثر سلباً أو إيجاباً على أهداف المؤسسات الحكومية، ولقد ازداد الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي من قبل الباحثين من خلال دراسة الجوانب المختلفة والعوامل المؤثرة فيه. فالرضا الوظيفي هو الحالة النفسية أو الانفعالية السارة التي يصل إليها الموظف عند درجة اشباع معينة تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية (نور الدين وياسين، 2022). وجاء تعريفه عند (الخيرى، 2008) بأن الرضا الوظيفي هو تقبل الموظف لعمله من جميع النواحي، أي تقبله لنوع العمل ومتطلباته وظروفه ومكانته الاجتماعية والاقتصادية، وما يتخلله من علاقات إنسانية بين الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، وعُرفه (الخرزاعلة، 2014) بأنه شعور العاملين اتجاره عملهم بما يعود به هذا العمل من عائد مادي وفرصة للترقية وبما يحظى به من تقدير ومكانه في المجتمع، وفي تعريف (عبد الخالق، 1982) الرضا الوظيفي الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفة وعمله فتستغرقه وظيفته ويتفاعل معها من خلال طموحة كرجته في النمو والتقدم في مجالات الوظيفة وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها. مما سبق نستنتج بأن الرضا الوظيفي هو مدى شعور الفرد بالقناعة والارتياح أثناء أداءه لعمله ومهامه، عندما تتحقق توقعاته نحو ما يحصل عليه من العوائد المعنوية والمادية وبمدى ما يحققه العمل من إشباع لحاجاته وميوله، ينتج عنه شعور بالولاء والانتماء مما يزيد من فاعليه وكفايته الإنتاجية.

مما تقدم يمكننا القول إن التحلي بالكياسة التنظيمية يعتبر أحد سمات الأداء الناجح للمنظمات، من خلال غرس مشاعر الاحترام والتعاطف والتقدير في مكان العمل، وتكوين شبكة من العلاقات الانسانية الصحية، لتوفير مناخ عمل إيجابي ومثمر، وتبنى الحكمة على مستوى الإستراتيجيات، والقرارات، والعمليات، والعلاقات، بما يحقق الأهداف وتجنب الصراعات، والوقوع في المحذورات، كما أن العلاقات الجيدة والزمالة الصحية بين الموظفين والمشرفين والمديرين تساهم في الحد من ضغوط العمل، وتحسين الأداء بالإضافة إلى دورها في زيادة رضا الموظفين، فإذا كان الموظف لا يشعر بالرضا الوظيفي، فسيؤدي ذلك إلى خلق موقف وظيفي

سلبى عندما يتولى مهامه، في نفس الوقت ستؤثر عواطفه سلباً على عمل زملاءه، وقد يجلب هذا الكثير من المشاكل للمؤسسة، ومن أجل تعزيز الرضا الوظيفي للموظفين، يجب أن تعرف الإدارة ما يحتاجه موظفوها. فالوظيفة العامة تستلزم الكياسة والتعاون وتدفق المعلومات التنظيمية بين زملاء العمل من أجل التميز في خدمة المراجعين وأداء الأعمال اليومية في الخدمات الحكومية.

### مفهوم سلوكيات الفظاظة في مكان العمل:

ظهر الاهتمام في العقدين الأخيرين بمفهوم الفظاظة في مكان العمل كموضوع محوري في أدبيات سلوك الأفراد بالمنظمات، وقد بحثت الكثير من الدراسات في كيفية تأثير أنواع مختلفة من السلوكيات السلبية في مكان العمل، وتعتبر الفظاظة في مكان العمل إضافة جديدة نسبياً إلى مجال السلوك السلبى في مكان العمل، الفظاظة تؤثر على العديد من الموظفين ولها تأثير مالي كبير على المنظمات التي يعملون بها، كما أن التكاليف البشرية التي يتحملها الموظفون الذين يتعرضون لفظاظة في مكان العمل شديدة للغاية، قد تصل للانسحاب من العمل، وحتى إخراج إحباطهم على العملاء (Porath & Pearson, 2013). الفظاظة في مكان العمل سلوك منحرف منخفض الكثافة، وهي سلوكيات وقحة غير مهذبة، تدل على عدم الاهتمام تجاه الآخر (Andersson & Pearson, 1999)، ويتضمن السلوك الفظ إبداء ملاحظات مهينة، وعدم الاستماع إلى شخص ما (Pearson & Porath, 2009). بناءً على ذلك يمكننا تعريف سلوكيات الفظاظة بأنها نوع من السلوكيات المنحرفة قليلة الشدة تنتهك قواعد السلوك والاحترام، وعدم المراعاة والوقاحة تجاه الآخرين في مكان العمل، وتتسم بالغموض، قد تكون لفظية وغير لفظية، مباشرة أو غير مباشرة، تؤدي إلى مشكلات نفسية أو فسيولوجية للأفراد العاملين في مكان العمل، وليس بالضرورة أن يكون لدى الأفراد الذين ينخرطون في الفظاظة نوايا سيئة أو ضارة ومع ذلك تعتبر سلوك معادي للمنظمة.

### أبعاد سلوكيات الفظاظة في مكان العمل:

حدد Handoyo et al (2018) خمسة أبعاد للفظاظة في مكان العمل هي:

1. **التدخل بالشؤون الشخصية:** التدخل المباشر بالشؤون الشخصية للعاملين، ومحاولة معرفة أسرار الآخرين وعرض مشاكلهم الشخصية ومناقشتها علناً في مكان العمل، مما يسبب إجهاد وارهاق العاملين، وشعور بعدم الرضا، يؤثر على أدائهم الوظيفي (Leiter et al., 2015) حيث أن التدخل بخصوصيات العاملين من قبل المدير أو زملاء العمل، يستنزف موارد العاملين العاطفية، ويؤثر بطريقة سلبية على مواردهم المعرفية، وقدرتهم على تقديم طرق مبتكرة تتعلق بأداء مهامهم.
2. **التخلي أو الهجر والتجاهل:** عدم التشاور مع المرؤوسين وحجب المعلومات المتعلقة بعملهم، وتجاهل وجهات نظر وراء العاملين المتعلقة بمهامهم اثناء عقد الاجتماعات، ومن أنماط هذا السلوك الردود الغليظة والجافة، واستخدام الغضب والانفعال المصطنع بهدف استبعاد العاملين، واقصاء الآخرين دون شعوره بالذنب أو تأنيب الضمري، وعدم الرد على رسائل البريد الإلكتروني او الرد عليها بوقت متأخر (Handoyo et al., 2018).
3. **التواصل غير الودي:** التعامل مع الأفراد العاملين باستخدام نبرة وألفاظ مسيئة تمس مشاعرهم وكرامتهم، من خلال الألفاظ أو الحركات الجسدية عند التخاطب مع الآخرين، او النقد اللاذع والعلني او السخرية من الفرد امام بقية العاملين، والتحدث بصوت مرتفع، ونشر الشائعات والتقليل من دور الآخرين في انجاز العمل، وتصيد ايسط الاخطاء، وعدم التعاطف مع مطالب الآخرين واهتماماتهم، كل هذا يقود حتماً إلى الشعور بالإحباط والاستياء (Martin & Hine, 2005).



4. **السلوك المتهور:** عدم مراعاته أحوال وظروف العاملين، من خلال تكليفهم بمهام ليس لها علاقة بطبيعة عملهم ومهام وظائفهم، السلوك المتهور ينتهك حقوق وكرامة الآخرين، ويتجاهل معيار التسامح داخل المنظمة (Hur et al., 2016).
5. **انتهاك الخصوصية:** الرفاه والسلامة النفسية للعاملين يتوفر في بيئة العمل التي تحترم الخصوصية، ان انتهاك خصوصية العاملين والتجسس على مراسلاتهم وبريدهم الإلكتروني، والتصرف بأدواتهم الخاصة مثل الأدوات المكتبية وجهاز الحاسب في مكان العمل، فعل غير مشروع وليس له مبرر إذا كان بدون إذن مسبق (Pincus, 1995).
- مما تقدم يمكن أن نضيف أن سلوكيات الفظاظة في مكان العمل قد تكون لفظية وغير لفظية ومباشرة أو غير مباشرة، مثل: المعاملة الصامتة لزملاء العمل أو عدم الرد على المكالمات وعلى رسائل البريد الإلكتروني، نشر الأكاذيب والإشاعات عن زملاء العمل والاستخفاف بأفكار الآخرين وإعطاء ردود متعالية والصراخ على زملاء العمل، وقف التعاون مع أشخاص محددين في مكان العمل، بما في ذلك الفشل في اتخاذ إجراء عندما يكون هناك ما يبرر اتخاذه مما قد يؤدي إلى ضائقة نفسية أو فسيولوجية للأشخاص المعنيين، وإذا تركت دون معالجة، فقد تتحول إلى المزيد من الجهود الهادفة لإلحاق الأذى بآخر وفي مواقف أكثر خطورة. فسلوكيات الفظاظة ليس فقط ما نقوم به، ولكن ما لا نفعله مثل التزام الصمت عند التحدث، وعدم القيام بذلك الاعتراف بزملائك في العمل أو دعمهم، وتجاهل الآخرين، حجب المعلومات المهمة أو الحيوية، فالفظاظة تخفض الروح المعنوية وتضر بالعلاقات وتهدد صحة مكان العمل والإنتاجية.

#### الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (العبيدي، 2018) إلى تحديد مستوى العلاقة بين الكياسة التنظيمية وسلوكيات الفظاظة في مكان العمل لعينة من المدارس الاعدادية في قضاء المسيب في العراق. أظهرت النتائج وجود ارتباط وتأثير معنوي للكياسة التنظيمية في سلوكيات الفظاظة في مكان العمل. وسعت دراسة (الهور، 2021) إلى التعرف على دور الذكاء الانفعالي والحكمة في التنبؤ بجودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في هيئة المعابر والحدود بـفلسطين، وقد أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع في الدرجة الكلية لكل من الذكاء الانفعالي والحكمة و جودة الحياة الوظيفية، كما أوضحت الدراسة وجود علاقة موجبة بين الذكاء الانفعالي والحكمة وجودة الحياة الوظيفية في جميع أبعادها لدى العاملين هيئة المعابر والحدود في فلسطين. وأجرى (عبد الغفار، 2021) دراسة للتعرف على التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للتحدث السلبي عن زملاء العمل على سلوكيات الانسحاب النفسي، وذلك بتوسيط التهكم التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالوحدات المحلية بمدينة المنصورة في مصر، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي مباشر وإيجابي للتحدث عن الزملاء بشكل سلبي على التهكم التنظيمي، وأيضاً جود تأثير معنوي وإيجابي للتحدث السلبي عن زملاء العمل على سلوكيات الانسحاب النفسي. وفي دراسة أخرى أجريت على مستخدمي الإدارة العمومية بالجزائر من قبل (نور الدين وياسين، 2022) وذلك لتحديد العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي. فقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الظروف المادية والظروف المعنوية على حد سواء هي من أهم العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي لموظفي مصالح مديريات التجارة. وفيما يتعلق بالدراسات السابقة حول الفظاظة التنظيمية في مكان العمل فقد تم إجراء بعضاً منها في بيئات مختلفة كدراسة (إبراهيم وآخرون، 2018) والتي كشفت عن وجود أثر معنوي سلبي للسلوك الإنسحابي بين الفظاظة وسلوك المواطن التنظيمية في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط المضرية. بينما دراسة (بوزنورة وآخرون، 2022) أظهرت وجود علاقة إيجابية بين الفظاظة في مكان العمل ونية ترك العمل

لدى الممرضين العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية. أما دراسة (العابدي وفايز، 2020) فقد أظهرت نتائجها عن وجود تأثير مباشر للفظاظة في مكان العمل في الاحتراق الوظيفي للعاملين في شركة نفط البصرة في العراق. بالنسبة للدراسات الأجنبية السابقة فقد تم التركيز على العديد منها مثل دراسة (Patterson, 2016) التي أشارت نتائجها إلى أن سلوكيات الكياسة هي سلوكيات إيجابية نشطة للاحترام، أيضاً أظهرت النتائج أن معايير الكياسة مؤشراً هاماً على الفعالية، ولكن غير مؤثرة للتنبؤ بالإرهاق والسخرية، وكانت الفظاظة مؤشر للتنبؤ بالإرهاق الوظيفي والسخرية، ومؤشر غير مهم للفعالية. كما دعمت النتائج التمييز بين الفظاظة، والكياسة، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والاحترام. بينما كان الغرض من دراسة Shim, (2010) استكشاف العلاقة بين الفظاظة في مكان العمل والنية لتبادل المعرفة في 22 شركة يابانية، ومعرفة تأثير المناخ التعاوني وسمات الشخصية الفردية على العلاقة بينهما. أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية بين الفظاظة في مكان العمل والنية لتبادل المعرفة، كما أظهرت التأثير المعتدل لسمات الشخصية الفردية على العلاقة بين تجربة الفظاظة في مكان العمل والنية لتبادل المعرفة. في حين أن دراسة (Taylor, 2010) أظهرت نتائجها أن تجارب الفظاظة في مكان العمل تؤثر سلباً على مواقف الموظفين ورفاههم، وقد تؤثر تجارب الفظاظة في مكان العمل بشكل غير مباشر على مشاعر الإرهاق ومستويات مشاركة الموظفين من خلال تأثيرها على تصورات الموظف للثقة والعدالة، واختلقت ردود الموظفين على الفظاظة باختلاف المصدر (أي المشرف أو زميل العمل). وأخيراً فحصت دراسة (Barbosa et al., 2021) تصورات أعضاء هيئة التدريس والتمريض والإداريين عن الكياسة والفظاظة في تعليم التمريض، أسفرت النتائج عن وجود ثمانية أنماط من سلوكيات الفظاظة، كما قدمت الدراسة تصورات لأعضاء هيئة التدريس والإداريين عن الكياسة والفظاظة في تعليم التمريض، وقدمت استراتيجيات قائمة على الأدلة لمنع المشكلة ومعالجتها وتحسين بيئات العمل.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة باللغة العربية والإنجليزية والتي لها علاقة بالدراسة الحالية، وجدنا ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الكياسة التنظيمية وسلوكيات الفظاظة في مكان العمل باستثناء دراسة (العبيدي، 2018). من خلال استعراض الدراسات السابقة والدراسة الحالية تظهر أهمية تعزيز الكياسة التنظيمية، وأهمية العمل على الحد من سلوكيات الفظاظة لآثارها المدمرة على المنظمات والأفراد، وضرورة فتح المجال لدراسات أخرى في نفس المجال لفهم الموضوع بشكل أكبر لإيجاد الحلول والتعرف إلى إجراءات الحماية للحد من مخاطرها التي تهدد المنظمات. تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في اكتساب المعرفة اللازمة للدراسة الحالية، مما ساعدنا على فهم عمق مشكلة الدراسة وبناء الإطار النظري وتحديد المنهج المستخدم وصياغة الأهداف والتساؤلات للدراسة واختيار مقاييس الدراسة الحالية وانتقاء أفضل الأساليب للمعالجة الإحصائية، وكذلك الأدوات والتقنيات المستخدمة للوصول إلى النتائج المرجوة. تتميز هذه الدراسة عن مثيلاتها بأنها تعتبر من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع الكياسة التنظيمية بأبعادها الثلاثة وسلوكيات الفظاظة في مكان العمل كبعد واحد، كما أنها الدراسة الأولى في محافظة ظفار حسب علمنا.

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف موضوع الدراسة وصفاً شاملاً ودقيقاً من خلال جمع البيانات وتحليلها حول تقييم مستوى الكياسة التنظيمية في المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار من حيث تقييم الحكمة، اخلاقيات الزمالة، الرضا الوظيفي

في تلك المؤسسات، بجانب تقييم مستوي سلوكيات الفظاظ في تلك المؤسسات. كما اعتمدت الدراسة على إجراء الدراسة الميدانية على عينة من مجتمع الدراسة للوصول إلى نتائج قابلة للتعميم، والاستفادة منها.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في ثلاث من المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار (جامعة التقنية والعلوم التطبيقية، والمديرية العامة للتراث والسياحة، والمديرية العامة للخدمات الصحية) والبالغ عددهم (1520) موظفاً وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة وفقاً لجدول كرجيسي ومورغان مكونة من (306) موظفاً، وتم توزيع الاستبانات على أفراد العينة وتم استرداد (215) استبانة صالحة لتحليل بياناتها من إجمالي ما تم توزيعه من استبانات، بلغت نسبة الاستجابة 70.26%.

الجدول رقم (1): الاستبانات الموزعة والمستردة في المؤسسات الحكومية

نسبة الاستجابة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد العاملين	الشركة
90.7%	68	75	540	جامعة التقنية والعلوم التطبيقية
84%	63	75	220	المديرية العامة للتراث والسياحة
84%	84	100	760	المديرية العامة للخدمات الصحية
86%	215	250	1520	المجموع

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامجي AMOS & SPSS. وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. اختبار معامل الثبات والاعتمادية: وتم استخدامه لقياس مدى ثبات أداة الدراسة.
2. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري: وذلك لوصف خصائص العينة، وتحديد استجابات أفراد العينة تجاه جميع محاور أداة الدراسة.
3. مؤشرات المطابقة: لتحديد مدى تطابق نموذج الدراسة المقترح مع بيانات العينة. وهناك عدد من المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على مدى تطابق نموذج الدراسة مع بيانات العينة.
4. أسلوب تحليل المسار: لتحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

#### أداة البحث:

تم جمع البيانات من أفراد مجتمع البحث بواسطة الاستبانة التي تم تصميمها لهذه الغاية، وتم تطوير الاستبانة بالرجوع إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. وقد شملت ثلاثة أقسام هي:

أولاً: البيانات الديموغرافية لأفراد عينة البحث (الجنس والعمر والمستوى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة).

ثانياً: الكياسة التنظيمية، والتي تضمنت 9 عبارات بواقع ثلاث عبارات لكل بعد وذلك بالاعتماد على دراسة (العبيدي، 2018).

ثالثاً: سلوكيات الفظاظ، والتي اشتملت على (6) عبارات بالاعتماد على دراسة (العبيدي، 2018).

#### صدق أداة البحث:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة على النحو التالي:

- **الصدق الظاهري:** تم التحقق من أن مظهر الأداة يدل على أنها تقيس ما وصفت لقياسه من خلال عرضها بصورتها الأولية على محكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال الإدارة.
- **موثوقية أداة البحث:** تم التأكد من موثوقية أداة الدراسة من خلال اختبار الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وقد جاءت النتائج كما هي في الجدول رقم (2). ويلاحظ من هذا الجدول أن أداة البحث تتمتع بدرجة اتساق داخلي جيدة، حيث تراوحت قيم ألفا بين (0.955) في حدها الأعلى و (0.800) في حدها الأدنى، وهذا مؤشر لصلاحية أداة البحث للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها من خلال الإجابة على أسئلتها، واختبار فرضياتها، مما يشير إلى إمكانية موثوقية النتائج التي يمكن أن تسفر عنها عند تطبيقها.

الجدول رقم (2): معامل الفا كرونباخ لموثوقية الاستبانة

التسلسل	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا
1	الحكمة	3	0.821
2	اخلاقيات الزمالة	3	0.800
3	الرضا الوظيفي	3	0.894
4	القياسة التنظيمية	9	0.955
5	سلوكيات الفظاظة	6	0.859

#### التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

الجدول رقم (3): مستوى الكياسة التنظيمية وسلوكيات الفظاظة في المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أخلاقيات الزمالة	3.81	1.00
الرضا الوظيفي	3.80	1.07
الحكمة	3.77	0.97
القياسة التنظيمية	3.79	0.98
سلوكيات الفظاظة	2.17	0.85

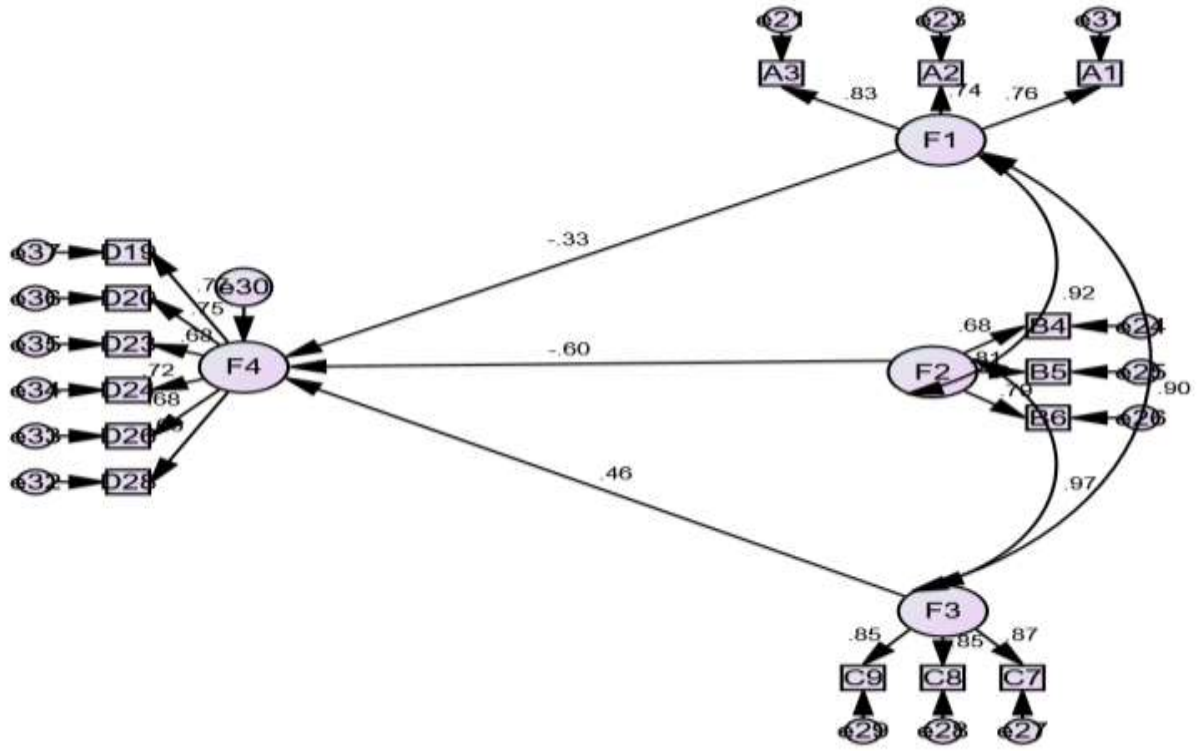
يتضح من نتائج الجدول رقم (3) أن المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد الكياسة التنظيمية قد بلغ (3.79) بانحراف معياري قدره (0.98)، أي أن الكياسة التنظيمية تمارس بدرجة مرتفعة من قبل المؤسسات الحكومية. وقد جاء بُعد (أخلاقيات الزمالة) كأكثر الأبعاد توفراً بمتوسط حسابي قدره (3.81)، يليه (الرضا الوظيفي) بمتوسط حسابي قدره (3.80)، وأخيراً بُعد (الحكمة) بمتوسط حسابي قدره (3.77). كما يتضح من نتائج الجدول رقم (3) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة الموافقة على انتشار سلوكيات الفظاظة بشكل عام قد بلغ (2.17) بانحراف معياري قدره (0.85)، ويشير هذا المتوسط وفق المعيار المستخدم في هذا البحث إلى أن انتشار سلوكيات الفظاظة قد جاءت بمستوى أهمية نسبية منخفضة.

#### اختبار الفرضيات:

يوضح الجدول رقم (4) قيم مؤشرات جودة مطابقة نموذج تحليل المسار لأثر الكياسة التنظيمية على سلوكيات الفظاظة في مكان العمل. بالنسبة لمربع كاي المعياري فيجب أن تكون قيمته أقل من 5 ومن ثم قبول النموذج، أما إذا قلت القيمة عن 2 فإن النموذج يكون مطابق تماماً. ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة مربع كاي تقل عن 5، حيث بلغت 1.914، ومن ثم يُقبل النموذج. إن قيمة مؤشرات (CFI، GFI، NFI، IFI، TLI) يجب أن تتراوح ما بين 0.900 – 1.00 لقبول النموذج ومطابقته، وتكون أفضل عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، أما إذا كانت أقل من 0.900 فيكون النموذج مقبول. وتوضح النتائج أن قيمة جميع المؤشرات (CFI، GFI، NFI، IFI، TLI) مطابقة للنموذج. وأخيراً مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) والذي يفضل أن تكون قيمته أقل من 0.08، وكلما اقترب قيمته من الصفر زادت نسبة التوافق، وإذا تراوحت ما بين 0.08 – 0.10 يعتبر النموذج غير مقبول ويجب رفضه. وتوضح النتائج بالجدول أن قيمة متوسط جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) بلغت 0.065، وهي قيمة أقل من 0.08، مما يدل على تطابق النموذج. ومن خلال جميع المؤشرات المذكورة يتضح تطابق النموذج المقترح مع بيانات العينة. كما يوضح الشكل رقم (2) تحليل المسار من الكياسة التنظيمية على سلوكيات الفظاظة في مكان العمل.

الجدول رقم (4): قيم مؤشرات تطابق النموذج

قيمة المؤشر	مؤشرات حسن المطابقة
1.914	نسبة مؤشر درجة الحرية لمربع كاي $\chi^2/df$
0.959	مؤشر المطابقة المقارن CFI
0.907	مؤشر حسن المطابقة GFI
0.919	مؤشر المطابقة المعياري (NFI)
0.959	مؤشر المطابقة التزايدية IFI
0.949	مؤشر تاكر_لويس TLI
0.065	متوسط جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)



الشكل رقم (2) تحليل المسار للكياسة التنظيمية على سلوكيات الفظاظة في مكان العمل

الجدول رقم (4) تحليل المسار لأثر الكياسة التنظيمية على سلوكيات الفظاظة في مكان العمل

مستوي الدلالة P Value	قيمة ت C.R	الخطأ المعياري S.E	معاملات المسار المعيارية	المتغيرات
0.372	- 0.893	0.273	-0.326	الحكمة <--- سلوكيات الفظاظة
0.567	- 0.572	0.969	-0.603	أخلاقيات الزمالة <--- سلوكيات الفظاظة
0.589	0.541	0.614	0.463	الرضا الوظيفي <--- سلوكيات الفظاظة

يوضح الجدول رقم (4) نتائج تحليل المسار لأثر الحكمة على سلوكيات الفظاظة في مكان العمل، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعياري من الحكمة الى سلوكيات الفظاظة -0.326، وهي ليست ذات معنوية حيث أن قيمة المعنوية أكبر من 0.05، أي أنه لا يوجد أثر للحكمة على سلوكيات الفظاظة، وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.273. كما بلغت قيمة ت المحسوبة - 0.893 - ومن ثم يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحكمة على سلوكيات الفظاظة في مكان العمل.

كما يبين الجدول رقم (4) نتائج تحليل المسار لأثر أخلاقيات الزمالة على سلوكيات الفظاظة في مكان العمل، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعياري من اخلاقيات الزمالة الى سلوكيات الفظاظة -0.603، وهي ليست ذات معنوية حيث أن قيمة المعنوية أكبر من 0.05، أي أنه لا يوجد أثر لأخلاقيات الزمالة على سلوكيات الفظاظة، وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.969. كما بلغت

قيمة ت المحسوبة -0.572. وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أخلاقيات الزمالة على سلوكيات الفظاظة في مكان العمل.

وأخيراً يوضح الجدول رقم (4) نتائج تحليل المسار لأثر الرضا الوظيفي على سلوكيات الفظاظة في مكان العمل، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الحكمة الى سلوكيات الفظاظة 0.463، وهي ليست ذات معنوية حيث أن قيمة المعنوية أكبر من 0.05، أي أنه لا يوجد أثر للرضا الوظيفي على سلوكيات الفظاظة، وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.614. كما بلغت قيمة ت المحسوبة 0.541. ومن ثم يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الرضا الوظيفي على سلوكيات الفظاظة في مكان العمل.

#### مناقشة النتائج:

1. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الفاعل للقياسات التنظيمية في الحد من سلوكيات الفظاظة في مكان العمل في المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار. وقد أظهرت النتائج أن أبعاد الكياسة التنظيمية (الحكمة، أخلاقيات الزمالة، الرضا الوظيفي) قد جاءت بمستوى أهمية نسبية مرتفعة. ترجع هذه النتيجة فيما يتعلق ببعد الحكمة إلى أن المدير في المؤسسة لديه القدرة على حل المشاكل التي تواجه العاملين كما أنه يتعامل مع العاملين بطريقة إنسانية ويشجعهم على عدم الدخول في صراعات، بل يشجعهم على العمل الجماعي. أما فيما يتعلق ببعد أخلاقيات الزمالة فترجع إلى أن المدير يعامل العاملين باحترام وتقدير ويسعى إلى حصول العمال على التدريب اللازم الذي يرفع من مستويات مهاراتهم في العمل وتشجيعهم على المشاركة في وضع الاهداف في المؤسسة وذلك لضمان تحقيقها بكفاءة، بينما ترجع النتيجة المتعلقة بالرضا الوظيفي إلى أن المدير يعمل على تشجيع العاملين على العمل والتميز والابداع من خلال التحفيز سواء المادي أو المعنوي والمكافآت والعمل على مشاركتهم في وضع الاهداف والاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة. بشكل عام فإن الكياسة التنظيمية قد جاءت بمستوى أهمية نسبية مرتفعة. ترجع هذه النتيجة إلى أن المدير يعمل على مساعدة الموظفين في حل مشكلات العمل ويساعدهم على التعلم من أخطاء العمل ومنع حدوث صراعات داخلية بين العاملين كما أنه يشجع ويرشح العاملين للتدريب والتأهيل لرفع مهارات العمل لديهم تختلف هذه النتيجة مع دراسة (العبيدي، 2018).

2. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن سلوكيات الفظاظة قد جاءت بمستوى أهمية نسبية منخفضة، ترجع هذه النتيجة إلى أن العاملين في المؤسسة يتعاملون مع بعضهم البعض باحترام ويتحدثون عن إيجابياتهم ولا يوجد نميمة في العمل وكل عامل يؤدي المهام المسندة إليه بكفاءة ويحاول مساعدة زملائه في العمل. تختلف هذه النتيجة مع دراسة (العبيدي، 2018).

3. أظهرت نتيجة الدراسة عدم وجود تأثير معنوي لأبعاد الكياسة التنظيمية الثلاثة (الحكمة، وأخلاقيات الزمالة، والرضا الوظيفي) على سلوكيات الفظاظة في مكان العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار. ترجع هذه النتيجة إلى أن سلوكيات الفظاظة لدى الموظفين في هذه المؤسسات الحكومية بالأساس هي منخفضة، وبالتالي فإنه لا يوجد صراعات أو مشاكل بين الأفراد داخل بيئة العمل، كما أنه لا يسمح بتفاقم الصراعات الداخلية والعمل على مواجهتها قبل حدوثها. بالإضافة إلى أن هؤلاء الموظفين يتعاملون مع بعضهم بطريقة متمدنة غير فظة بعيداً عن العدوانية، ويفضلون العمل كفريق عمل واحد، كما أنهم يتبادلون المعلومات التي يستفيدون منها في مجال عملهم وهذا ناتج عن تقدير المؤسسة للعاملين ومعاملتهم كأنهم شركاء

عمل ليسوا موظفين. تختلف هذه النتيجة مع دراسة (العبيدي، 2018) والتي أشارت إلى وجود أثر معنوي لأبعاد الكياسة التنظيمية الثلاثة على سلوكيات الفظاظة للعاملين.

#### التوصيات:

1. تعزيز العلاقة بين الإدارة والعاملين مما يعطي حافزاً للعاملين في الابداع في عملهم وتطوير الأفكار من خلال زيادة توسيع الصلاحيات وإعطائهم الحرية في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، مما يؤثر في رفاهية الموظف ونفسيته ومن ثم يتجنب افتعال المشاكل والصراعات بين زملاءه في العمل ويقل سلوكه العدائي ويرفع من درجة الكياسة في المنظمة.
2. توضيح دور وأهمية الكياسة التنظيمية للقيادات والعاملين من خلال الندوات والمؤتمرات والبرامج التي يهدف من خلالها لإكسابهم مهارات التعامل وضبط السلوك.
3. توعية العاملين بأهمية الالتزام بالسلوكيات الإيجابية والاخلاقيات لما لها من تأثير إيجابي على تنامي سلوكيات الكياسة في المؤسسة، وتوضيح سلبيات سلوكيات الفظاظة في مكان العمل، وتأثيرها على جودة العمل، وتشجيع مشاركة العاملين في حل مشاكل العمل التي تواجههم، وعلى تبادل المعلومات التي يستفيد منها في العمل.
4. وضع قوانين وبروتوكولات تنظيمية للعمل تكون معلنة ومنشورة للعاملين، تتضمن كل ما من شأنه رفع مستوى سلوكيات الكياسة بين الموظفين تتضمن مزايا تشجع على العمل بها وتشمل إجراءات لضمان الالتزام بها مثل ربطها بالمكافآت والترقيات.
5. حزم الإدارة في مواجهة أي سلوك يعد من سلوكيات الفظاظة مهما كان بسيطاً وحال ظهوره، لتجنب الصراعات من خلال تفعيل نظام للتبليغ والشكوى وتطبيق جزاءات ضد المخالفين، مما يحد من انتشار هذه السلوكيات السلبية التي تؤثر على إنتاجية العاملين وسمعة المنظمة.

#### المصادر والمراجع

##### أولاً: المراجع العربية:

- ابراهيم، سالي، دويدار، محمود، وشوشه، أمير. (2018). دور السلوك الإنسحابي للموظف كمتغير وسيط بين الفظاظة التنظيمية وسلوك المواطن في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط. *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية*، 55 (2)، 23-56.
- ابراهيم، مها، والشمرى، انتظار. (2019). تأثير ادارة الحكمة في إستراتيجية التمييز لعمليات الخدمة. *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، 10 (30)، 55-89.
- بوزنورة، أسماء، قادري، مريم، ومعايش، أميرة. (2022). علاقة الفظاظة في مكان العمل بالرضا الوظيفي ونوايا ترك العمل لدى الممرضين العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية الهواري بومدين - شلغوم العيد-ميلة. *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، 6 (2)، 334-353.
- جميل، بيداء. (2021). الفظاظة في مكان العمل. *مركز البحوث النفسية*، 32 (3)، 29-54.
- الخرزاعلة، محمد. (2014). مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية، بحث منشور، *مجلة المنارة*، 20 (1)، 301 - 347.



- الخيرى، حسين. (2008). *الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى عينة من المرشدين بمراحل التعليم العام بمحافظة الليث والتقنفة*، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الرواس، نورا. (2022). *الدور الفاعل للكياسة التنظيمية في الحد من سلوكيات الفظاظة في مكان العمل: دراسة ميدانية في المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار*، رسالة ماجستير، كلية التجارة والعلوم الإدارية، جامعة ظفار.
- شيخ العيد، رائدة. (2020). *تسامي الذات وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية لدى عينة من طالب الجامعة بغزة دراسة في نمذجة العلاقات*، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- العابدي، علي، وفايز، أكرم. (2020). *الفظاظة في مكان العمل وتأثيرها على الاحتراق الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في شركة نفط البصرة. مجلة معين للعلوم الطبية، (4)، 191-218.*
- عبد الخالق، ناصف. (1982). *الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل: دراسة تطبيقية على لموظفي جمارك منطقة الرياض. مجلة العلوم الاجتماعية، (3)، 72-105.*
- عبد الغفار، محمد. (2021). *الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين الحدث السلبي عن زملاء العمل وسلوكيات الانسحاب النفسي: الرقابة الذاتية كمتغير معدل: دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمركز مدينة المنصورة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 2، (2)، ج3، 277-310.*
- العبيدي، عصام. (2018). *الكياسة التنظيمية ودورها في تخفيف مخاطر سلوكيات الفضاظة في مكان العمل: دراسة تحليلية لعينة من المدارس الإعدادية في قضاء المسيب. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، (38)، 1429-1447.*
- نوح، هوازن. (2012). *سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديرات ومعلمات تلك المدارس. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (30)، ج2، 215 - 236.*
- نور الدين، بربار & ياسين، بن الحاج (2022). *محددات الرضا الوظيفي في المؤسسات العمومية، مجلة العلوم الاقتصادية، 17 (1)، 63-79.*
- الهور، محمد. (2021). *النكاء الانفعالي والحكمة كمنبئات لجودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في هيئة المعابر والحدود بالمحافظات الجنوبية في فلسطين. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.*
- الياسري، مصطفى. (2011). *تطور الحكمة في مرحلتها المراهقة والرشد، اطروحة دكتوراه. كلية التربية، ابن رشد، جامعة بغداد.*

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of management review, 24* (3), 452-471.
- Barbosa-Leiker C., Clark, C. M. & Landis T. T. (2021). National study on faculty and administrators' perceptions of civility and incivility in nursing education. *Nurse Educator, 46* (5), 276-283
- Clark, C. (2008). The dance of incivility in nursing education as described by nursing faculty and students. *Advances in Nursing Science, 31* (4), 37-54.

- Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2009). Patterns and profiles of response to incivility in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology, 14* (3), 272–288.
- Daisyme, P. (2015). *11 Ways to earn respect at work*. www.entrepreneur.com.
- Greenawald, E. (2020). 42 ways to make sure people like you and respect you, www.themuse.com.
- Handoyo, S., Samian, D.S., & Suhariadi, F. (2018). The measurement of workplace incivility in Indonesia: evidence and construct validity. *Psychol Research & Behavior Management, 11*, 217-226.
- Hur, W.-M., Moon, T. & Jun, J.-K. (2016). The effect of workplace incivility on service employee creativity: the mediating role of emotional exhaustion and intrinsic motivation, *Journal of Services Marketing, 30* (3), 302-315.
- Leiter, M. P., Peck, E., & Gumuchian, S. (2015). *Workplace incivility and its implications for well-being*. In P. L. Perrewé, J. R. B. Halbesleben, & C. C. Rosen (Eds.), *Mistreatment in organizations* (107–135). Emerald Group Publishing.
- Martin, R., & Hine, D. (2005). Development and validation of the uncivil workplace behavior questionnaire, *International Journal of Occupational Health Psychological, 10* (4), 477-490.
- Muttke, M. (2017). The civility coaching model. *International Coaching Academy, 12* (3), 29-38.
- Osatuke, K. Moore, S. Dyrenforth, S. (2009). Civility, respect, engagement in the workforce (crew) nationwide organization development intervention at veteran's health administration. *The Journal of Applied Behavioral Science, 45* (3), 384-410.
- Patterson, A. M. (2016). *Construct Analysis of Civility in the Workplace*. Ph.D. dissertation. The University of Guelph, Ontario, Canada.
- Pearson, C., & Porath, C. (2009). *The costs of bad behavior: how incivility is damaging your business and what to do about it*. New York: Penguin Books Ltd.
- Peck, D. L. (2002). Civility: A contemporary context for a meaningful historical concept. *Sociological Inquiry, 72*(3), 358-375.
- Pincus, L., & Trotter, C. (1995). The disparity between public and private sector employee privacy protections: a call for legitimate privacy rights for private sector workers. *American Business Law Journal, 33* (1), 51-90.
- Porath, C. L., & Pearson C. (2013). The price of incivility. *Harvard Business Review, 91* (1–2), 115–121.
- Shim, J. (2010). *The relationship between workplace incivility and the intention to share knowledge: The Moderating effects of cooperative climate and personality traits*, Ph.D. Dissertation, University of Minnesota, USA.
- Stec, C. (2020). *The art of being a great coworker: 13 ways to improve your work relationships*. blog.hubspot.com.
- Susan. H. (2019). *How to demonstrate respect in the workplace?* <https://2u.pw/nzHNo>.
- Sypher, B. D. (2004). Reclaiming civil discourse in the workplace. *Southern Journal of Communication, 69* (3), 257-269.
- Taylor, Shannon G. (2010). *Cold looks and hot tempers: Individual-level effects of incivility in the workplace*. Ph.D. Dissertations. Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College.

Vanden Bos, G. R. (2007). APA dictionary of psychology. *American Psychological Association*.  
<https://dictionary.apa.org/>

### ثالثاً: المراجع المترجمة:

- Abdel-Khaleq, N. (1982). Functional satisfaction and its relation to productivity: Applied study of customs employees in Riyadh region (In Arabic). *Journal of Social Sciences*, (3), 72-105.
- Abdul Ghaffar, M. (2021). The mediating role of Organizational Cynicism in relationship between Negative Workplace Gossip and Psychological withdrawal behaviors: self-monitoring as moderator variable. "An Empirical study on employees in the local units in the city center of Mansoura (In Arabic). *Scientific Journal of Financial and Commercial Studies and Research*, 2 (2) Part 3, 310-277.
- Al Rawas, N. (2022). *The active role of the organizational civility in incivility behaviors in the workplace: a field study in government institutions in Dhofar Governorate* (In Arabic). Master's Thesis, College of Commerce and Administrative Sciences, Dhofar University.
- Al-Abedi, A., & Fayez, A. (2020). Incivility in the workplace and its impact on burnout for employees: A field study in the Basra Oil Company (In Arabic). *Maaen Journal for Medical Sciences*, (4), 218-191.
- Al-Hour, M. (2021). *Intelligence and wisdom as predictors of quality of work life among the employees of cross points and boarders' corps in the southern governorates in Palestine* (In Arabic). Master's Thesis, Al-Aqsa University, Gaza.
- Al-Khairi, H. (2008). *Job satisfaction and achievement motivation among a sample of counselors in general education stages in the governorates of Al-Lith and Al-Qunfudhah* (In Arabic). Master's Thesis, College of Education, Umm Al-Qura University.
- Al-Khazaleh, M. (2014). The extent of job satisfaction among employees of King Faisal University in the Kingdom of Saudi Arabia (In Arabic). *Al-Manara Journal*, 20 (1), 301-347.
- Al-Ubaidi, E. (2018). The Organizing Far-sightedness and its Role in Alleviating the Risky Behaviour Resulting from Overcrowded Work Place - An Analytical Study for a Sample of Preparatory Schools in the Suburb of Al-Musayab (In Arabic). *Journal of the College of Basic Education for Educational and Human Sciences*, (38), 1429-1447.
- Al-Yasiri, M. (2011). *The development of wisdom during adolescence and adulthood* (In Arabic). Ph.D. Dissertation. College of Education/ Ibn Rushd, University of Baghdad.
- Bouznoura, A., Qadri, M. & Ma'ayesh, A. (2022). The effects of workplace incivility on job satisfaction and employees' turnover intentions among nurses working in the public hospital institution El Houari Boumediene Chalghoum Eid-Mila (In Arabic). *Financial and Business Economics Journal*, 6 (2), 353-334.
- Ibrahim, M., & Al-Shammari, I. (2019). The impact of management wisdom in the strategy of differentiation of service operations (In Arabic). *Journal of Accounting and Financial Studies*. 30 (10), 89-55.
- Ibrahim, S., Dowidar, M., & Shushah, A. (2018). The role of the employee's withdrawal behavior as an intermediary variable between organizational the relations-hip incivility and citizenship behavior in the services directorates in Damietta Governorate (In Arabic).

- Journal of the Faculty of Commerce for Scientific Research, University of Alexandria, 55* (2), 23-56.
- Jamil, B. (2021). Incivility in the workplace (In Arabic). *Center for Psychological Research, 32* (3), 29-54.
- Noah, H. (2012). Organizational citizenship behavior among female secondary school teachers in Makkah Al-Mukarramah from the point of view of principals and teachers of those schools (In Arabic). *Arabic Studies in Education and Psychology, (30)*, Part 2, 215-236.
- Noureddine, B. & Yassin, B. (2022). Determinants of Job Satisfaction in Public administrations (In Arabic). *Journal of Economic Sciences, 17* (1), 63-79.
- Sheikh Al-Eid, R. (2020). *Self-transcendence and its relationship to some psychological variables among a sample of university students in Gaza, a study in modeling relationships* (In Arabic). Ph.D. dissertation, Faculty of Education, Ain Shams University.