



دور الانصاف التنظيمي للحد من الفظاظ في مكان العمل

أ.د. عباس مزعل مشرف

الباحث منتظر كريم جعفر

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

DOI: [https://doi.org/10.36322/jksc.176\(c\).19713](https://doi.org/10.36322/jksc.176(c).19713)

المستخلص

تسعى الدراسة إلى التعرف على دور الانصاف التنظيمي في تقليل الفظاظ في مكان العمل في المديرية المبحوثة , تم استخدام المنهج (الوصفي- التحليلي) لتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة, وتم الاستعانة بالاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات, وزعت (244) استبانة على عينة عشوائية من العاملين في المديرية العامة لتربية النجف الاشرف, وكان عدد الاستبانات المسترجعة (233) استبانة, منها (226) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي, وبمعدل استجابة (97%), وأستخدم الباحث العديد من الادوات والاساليب الاحصائية لتحليل الجانب العملي للدراسة كالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط وأسلوب الانحدار البسيط , وتم تحليلها بوساطة البرامج الإحصائية المتقدمة (AMOS V.25) و (SPSS v.26) فضلا عن برنامج الاكسل (2007). توصلت النتائج النظرية أن هناك فجوة معرفية, لتفسير دور الانصاف التنظيمي في تقليل الفظاظ في مكان العمل بشكل عام, وفي مديرية تربية النجف الاشرف بشكل خاص, اما النتائج العملية للدراسة توصلت الى وجود ارتباط معنوي وعكسي, وعلاقة تأثير معنوية وعكسية بين (الانصاف التنظيمي والفظاظ في مكان العمل). وقد توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أظهرت من خلال نتائجها صحة أغلب فرضياتها وتوصي الدراسة الى توجيه





وتدريب الافراد العاملين على معايير الانصاف التنظيمي على ان لا تمارس المحسوبية وان تتعامل مع الآخرين بطريقة ملائمة تمكن من اتخاذ خيارات مبدئية وعادلة تسهم في تقليل الفظاظة في مكان العمل .
الكلمات المفتاحية: الانصاف التنظيمي، الفظاظة في مكان العمل، مديرية تربية محافظة النجف.

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL FAIRNESS TO REDUCE INCIVILITY IN THE WORKPLACE

Prof. Dr . Abbas Mazal Musharraf

Researcher muntadhar Karim Jaafar

College of Administration and Economics / University of Kufa

Abstract

The study seeks to study the study in the study, the study in the study, the study with a questionnaire as a tool for data collection, (244) questionnaires were distributed to a random sample. A questionnaire, including (226) questionnaires for analysis, upgraded (97%), and used by the researcher against statistical tools and methods, and in consideration of the practical side, such as the arithmetic page and the skew and with it. Correlation and simple regression method were analyzed by statistical programs (AMOS .V.25) and (SPSS v.26) as well as Excel (2007). The study ended with implanting scientific activity, a significant influence relationship, and a significant and inverse influence relationship in (organizational





fairness and science). Workplace). The study was presented to the results of the study well presented, and recommends the study to guide and train individuals on the stages of work.

Keywords: organizational fairness, rudeness in the workplace, Najaf Governorate Education Directorate.

مقدمة

الانصاف سمة مهمة للقيادة الأخلاقية ومن المرجح أن يؤثر إظهار الإنصاف من قبل القادة على كيفية تلقي الموظفين للمعلومات والتعليمات والنقد الإيجابي / السلبي لجهودهم في العمل . إذ كان هناك قدر كبير من الأبحاث التي أجراها العلماء حول موضوع الإنصاف لأنه وفقاً لهم يؤدي دوراً مهماً للغاية ليس فقط في تحديد الانصاف التنظيمي ولكن أيضاً في تشكيل أسس القيادة الأخلاقية. إذ تم اعتبار الإنصاف أهم بُعد وذكر أن القادة الأخلاقيين بحاجة إلى معاملة أصحاب المصلحة بإنصاف (Smith, 2014 : 83) . من أبرز المشكلات التي تواجه منظمات الاعمال بشكل عام ، والقطاع التربوي بشكل خاص على حد سواء السلوكيات السلبية في البيئة التنظيمية, إذ تعتبر الفظاظة في مكان العمل من السلوكيات المنحرفة المنخفضة الشدة بقصد غامض لإلحاق الضرر بالهدف التي تنتهك معايير وقواعد مكان العمل (Keçeci & Turgut,2018:434). ابرز هذه المشكلات التي تؤثر بصورة مباشرة على البيئة التربوية، وبالخصوص مديرية تربية النجف الاشرف لما لها من عواقب سلبية على سلوك الموظفين منها(زيادة ضغط العمل, والتغيب, وانخفاض انتاجية العاملين, ودوران العمل) وعلى المنظمة كالأضرار بالأداء العام





للمنظمة والحاقتها الخسائر المادية لذا ينبغي للمنظمات أن تولي اهتماماً وثيقاً لمنع الفظاظة في مكان العمل، لأنها قد تكون باهظة الثمن وتؤدي إلى الاضرار بالمنظمة (Han et al.,2022:13) الفظاظة في مكان العمل مشكلة شائعة يمكن أن تؤدي إلى بيئة عمل سلبية وتؤثر على إنتاجية الموظفين ورفاههم, وتعد مصدر قلق متزايد في العديد من المنظمات. ويمكن أن يأخذ الأمر عدة أشكال، من التعليقات أو الإجراءات الخفية إلى الإساءة اللفظية الصريحة أو التنمر. يمكن أن تأتي الفظاظة من الزملاء أو الرؤساء أو حتى العملاء، ويمكن توجيهها تجاه أي شخص ، بغض النظر عن الجنس أو العرق أو المنصب داخل المنظمة. في عصرنا هذا ، أصبحت ثقافة العمل المتنوعة والشاملة ذات أهمية متزايدة ، اذ من الضروري التعرف على حالات الفظاظة في مكان العمل ومعالجتها من أجل خلق بيئة عمل ملائمة ومحترمة (Jin et al.,2020:2).

أولاً: مشكلة الدراسة

يعد الانصاف التنظيمي من الضروريات الأساسية في الادارة التنظيمية لأهمية ودوره الفعال والايجابي وانعكاساته على سلوكيات الافراد العاملين, من خلال الصفات الشخصية الأخلاقية والصفات الإدارية الأخلاقية في مكان العمل، اذ يجعل الانصاف التنظيمي الاخلاقيات جزءاً من القيادة ويقوم القادة الاخلاقيون بإيصال رسالة مفادها أنهم يرغبون في أن يكون لموظفيهم بعداً أخلاقياً (Liu & Loi, 2012:40). تواجه المنظمات في جميع أنحاء العالم العديد من التحديات والمشاكل التي ينتج عنها كوارث قد تؤدي الى احتمال انهيار العديد منها, وتتبع معظم هذه المشاكل من السلوكيات السلبية التي يمارسها الأفراد العاملين داخل المنظمة, نتيجةً لقلّة وعيهم وبيئتهم الاجتماعية التي ينتمون اليها داخل وخارج العمل, وهذه السلوكيات سببت ضعف في الاداء وكذلك ضعف في الانتاجية. و تتمثل قيادة المنظمات بالقائد في خط





الصد الاول لمواجهة هذه التحديات الذي سيكون له دور أساسي ومهم يمارسه خاصة في ظل التغييرات السريعة التي تطرأ على المنظمة. اذ تم التركيز على الجانب الأخلاقي في العمل لما له من تأثير واستجابة سريعة .

واوضح (Akhtar et al.,2017:494) انه في الآونة الأخيرة أصبحت الفظاظة في مكان العمل مشكلة سائدة ومكلفة بالنسبة للمنظمات, وقد وثقت دراسات ليس فقط تأثيرها المالي ولكن أيضا الآثار الاجتماعية والنفسية للسلوك السلبي في مكان العمل على المنظمات. وقد أشار (Alias et al., 2013: 161) أن الفظاظة في مكان العمل باتت ظاهرة متفشية وتجلب أثارا ضارة للأفراد والجماعات.

وبناءً على ما تقدم فإنها قادت الباحث إلى تكوين رؤية وصورة واضحة عن التساؤل الرئيسي للدراسة والذي يتمثل بـ: ما دور الانصاف التنظيمي في الحد من الفظاظة في مكان العمل في المديرية العامة لتربية النجف الاشراف عينة الدراسة؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة الحالية بالاتي :

- أ- اغناء الجانب المعرفي بدور الانصاف التنظيمي في الحد من الفظاظة في مكان العمل .
- ب - التعرف على الانصاف التنظيمي في مكان العمل ودوره الايجابي في تعزيز الاداء التنظيمي بشكل عام وتقليل السلبيات التنظيمية .
- ج - لبيان تأثير ابعاد الفظاظة في مكان العمل على اداء المنظمة بشكل عام وعلى اداء الافراد العاملين بشكل خاص .





د - تقديم منهج علمي للجهة المستفيدة (المديرية العامة لتربية النجف الاشرف) يمثل خارطة الطريق في الحد من السلوكيات السلبية للأفراد العاملين وبالتالي زيادة الاداء التنظيمي والتعرف على الجوانب وادوار الانصاف التنظيمي .

هـ - اعطاء نظرة شمولية للجهات المستفيدة عن السلوك العام للأفراد العاملين في المنظمة وماهي المؤثرات التي تؤثر على سلوكياتهم باتجاه تقليل السلوك السيء وغير المهذب لهم وتعزيز السلوك الايجابي .
ثالثاً: أهداف الدراسة

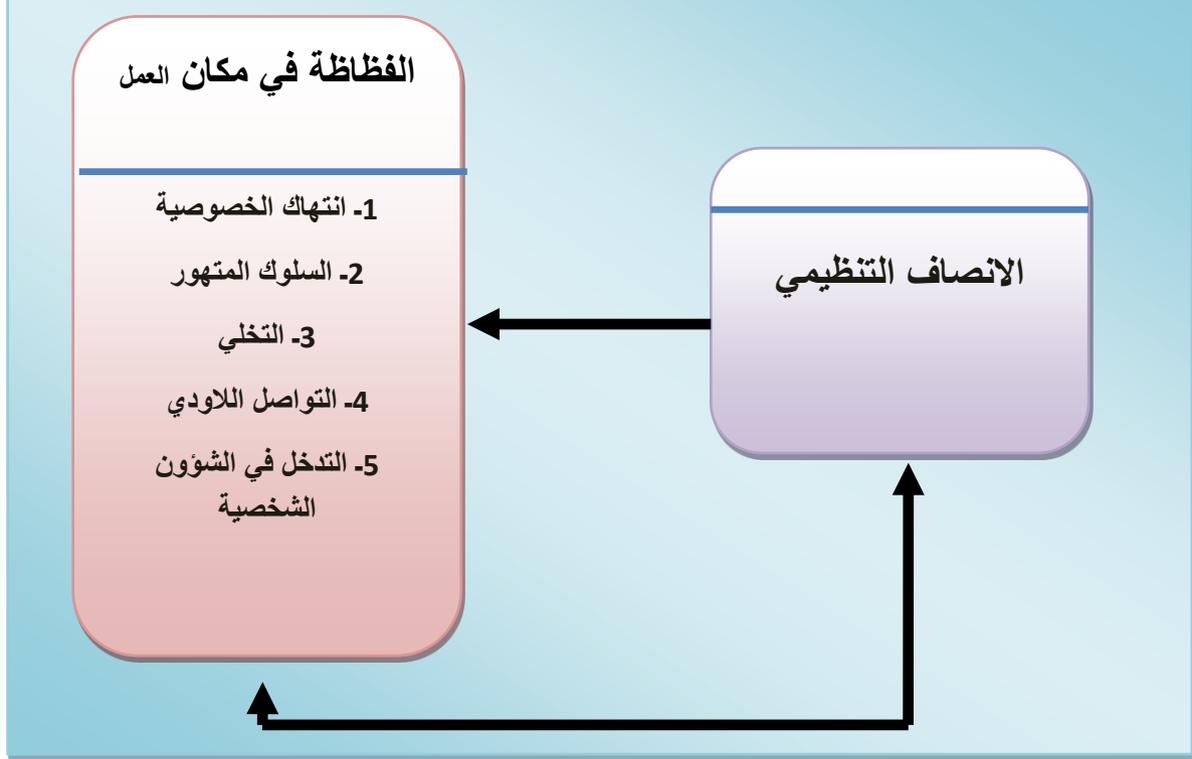
تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور الانصاف التنظيمي كمتغير مستقل في الحد من الفظاظة في مكان العمل, وبعد تشخيص مشكلة الدراسة وأهميتها يمكن تلخيص أهدافها من خلال الآتي :

1. الكشف عن دور الانصاف التنظيمي في الحد من الفظاظة في مكان العمل ؟
2. الكشف عن دور الانصاف التنظيمي في الحد من انتهاك الخصوصية في مكان العمل ؟
3. الكشف عن دور الانصاف التنظيمي في الحد من السلوك المتهور في مكان العمل ؟
4. الكشف عن دور الانصاف التنظيمي في الحد من التخلي في مكان العمل ؟
5. الكشف عن دور الانصاف التنظيمي في الحد من التواصل اللاودي في مكان العمل ؟
6. بيان دور الانصاف التنظيمي في الحد من التدخل في الشؤون الشخصية في مكان العمل ؟

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة

يبين المخطط الفرضي للدراسة العديد من الافتراضات التي تؤدي إلى تفسيرات واضحة, وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها فقد جرى التوصل الى نموذج الدراسة من خلال دراسة العلاقة التي حددتها مشكلة الدراسة





الشكل (1): المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

خامساً: فرضيات الدراسة

1- الفرضية الرئيسية الأولى (H1):

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين الانصاف التنظيمي والفضاظة في مكان العمل على مستوى العاملين في مديرية تربية النجف الاشرف قيد الدراسة.



سادساً : مجتمع وعينة الدراسة ومعدل الاستجابة

تم اختيار مديرية تربية النجف الاشراف مجتمعاً للدراسة الحالية، وقد تمثلت العينة بالموظفين العاملين في المديرية قيد الدراسة في محافظة النجف الاشراف، حيث بلغ عدد الافراد العاملين في مديرية تربية النجف والذين يحملون التحصيل الدراسي اعدادية فما فوق (476) فرداً، من أجل تحديد حجم العينة المناسب، إذ بلغ مجتمع الدراسة الحالي(476) موظفاً، وقد تم الاستعانة بالمعادلة الآتية، التي ذكرها (Steven K. Thompson,2012:59) الخاصة بتحديد حجم العينة،

$$\begin{aligned} N &= \text{حجم المجتمع} \\ Z &= \text{الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة } 0.95 \text{ وتساوي } 1.96 \\ d &= \text{نسبة الخطأ وتساوي } 0.05 \\ p &= \text{نسبة توفر الخاصية والمحايدة } = 0.50 \end{aligned}$$

واستناداً إليها ظهر إن حجم العينة الأمثل هو (213) موظفاً، لذلك تم توزيع (244) استبانة استبانة على عينة عشوائية ، وبعد أن تم استرجاع (233) استبانة، تبين إن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي بلغ (226) (ارتى الباحث ان تكون العينة المختارة اكبر من العينة المطلوبة لتمثيل المجتمع افضل تمثيل) استبانة وبمعدل استجابة (97%). ويوضح الجدول () ادناه، عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة، ومعدل الاستجابة العام.





الجدول رقم (1) معدل الاستجابة

النسبة المئوية %	العدد	الحالة
100%	244	عدد الاستبانات الموزعة
4.5%	11	عدد الاستبانات غير المسترجعة
95.5%	233	عدد الاستبانات المسترجعة
2%	7	عدد الاستبانات والشاذة التي لم تملأ بالكامل
92.6%	226	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي

المصدر: من اعداد الباحث.

الجانب النظري

اولاً : مفهوم الانصاف التنظيمي

أشار (8 : 2019 , Kyalo) إلى أن الانصاف يعني الاحترام والكرامة مع الناس, التي يتم التعامل معها وإلى النهاية التي يكون فيها الشخص صادقاً وفي الوقت المناسب ومطلعاً بشكل خاص على القضايا الشخصية ذات الصلة". ويتم التركيز عليه من قبل القادة الاخلاقيين من جوانب متعددة (نظام المكافاة , توافر الموارد للأفراد العاملين للقيام بواجباتهم, والقدر العادل من عبء العمل الذي يمكن الافراد العاملين من التعامل معه, والبنية التحتية لمكان العمل, ونظام التقييم والاعتراف العادل) كل هذه الجوانب تعتبر محفزات للسلوك الملائم للأفراد العاملين, وهذا أمر يعزز القيادة الاخلاقية في مكان العمل, إذ يعد الانصاف مهماً في المنظمة كقضية يستخدم لوصف الثقة والاحترام التنظيميين اللذين يمنحهما القادة للأفراد العاملين.





وصف (Kalshoven et al., 2011:53) الانصاف بأنه شكل مهم من سلوك القائد الأخلاقي وجادل بأن القادة الأخلاقيين يتصرفون بنزاهة, ويعاملون الآخرين بإنصاف. علاوة على ذلك، لا يوجد خلاف بين العلماء الآخرين حول أن القادة الأخلاقيين يتخذون خيارات مبدئية وعادلة ؛ جديرون بالثقة وصادقون، ولا يمارسون المحاباة، ويتحملون مسؤولية أفعالهم, وذكر أيضاً أن القادة المنصفين الذين يتخذون قرارات مبدئية وعادلة، جديرون بالثقة وصادقون، ولا يفضلون الناس ويتحملون مسؤولية أفعالهم .

يوضح (Crews,2015:42) بأن الانصاف هذا بشكل عام من قبل القادة على أنه "إصدار أحكام بدون خوف أو محاباة". أي عدم إعطاء أي اعتبار خاص فردي على أساس القوة الموضوعية أو العلاقات الشخصية." يتضح هذا بوضوح في الذكريات التالية: لا يهم ما إذا كنت، من أنت ، إذا لم تف بهذه المتطلبات، فهذه هي الطريقة التي تمت معاملتك بها ولا يهم ما إذا كنت قاضياً في المحكمة العليا أو بستانياً صغيراً في السوق المحلي، فقد تمت معاملتك بنفس الطريقة على سبيل المثال، كان ذلك مثلاً جيداً للمعايير الأخلاقية والإنصاف في معاملة الجميع على قدم المساواة بغض النظر عن هويتهم أو من أين أتوا.

ثانياً : اهمية الانصاف التنظيمي :

يمكن تلخيص اهمية الانصاف على مستوى القيادة الاخلاقية بحسب ما اشار اليها الباحثون (Hegarty

4 :2018 , moccia &) و (singh ,2020 :20) بما يأتي :

(1) أن الموظفين عندما يعاملون بإنصاف ودوافع من قبل المشرفين قد يطورون الثقة والشعور بالالتزام بالبقاء والالتزام الكامل في مكان العمل.

(2) أن القادة الأخلاقيين الذين يُنظر إليهم على أنهم يعاملون الموظفين بإنصاف من المرجح أن يعززوا مستوى التزام الموظفين تجاه رؤية المنظمات ورسالتها.





3 يعد الإنصاف أهم بعد في القيادة الأخلاقية وله علاقة قوية بالالتزام التنظيمي للمرؤوس والذي بدوره يطور القادة لمعالجة القضايا المرتبطة بالموظفين, وليس إلقاء اللوم المباشر على الموظف على هذه المشكلة هو خطأ الموظفين .

4 يعتبر الإنصاف وسيلة للحفاظ على العلاقة مع المرؤوسين أو بنائها .

5 أن القادة يتصرفون بأنصاف عندما يكتسبون ثقة المرؤوسين، لإظهار ثقة المرؤوسين وتحمل المسؤولية تجاه تصرفات الزملاء المتعاونين. وبالمثل، يسعى القائد لتحقيق النجاح على نفقته الخاصة ويجب أن يركز بشكل أساسي على الوصول إلى الأهداف من خلال عدم الحصول على ميزة القوة واستخدام المرؤوسين لتحقيق الإنجازات الخاصة.

6 يعد الانصاف بمثابة حافز للموظفين لأنه يضمن الأداء العالي لأن الاعتراف والمكافأة المقابلة ستترتب على ذلك. إذن، يقع عبء تطبيق العدالة هذا على عاتق القائد, الذي يجب أن يديرها بالتساوي .

7 إن التطبيق السليم للإنصاف, الذي يعزز الشعور بالعدالة يخلق مواطنة أفضل في مكان العمل وشفافية في قيمة الأفراد. إذ يجب أن يكون القادة حريصين على عدم ممارسة المحسوبية في السياقات الاجتماعية أو الأجيال أو النمطية. هذا الشعور بالمحاباة يتعارض مع العدالة التي يجب استخدامها في الحكم على الأداء, إذ يمكن أن تؤدي مثل هذه المعاملة غير العادلة إلى انخراط الموظفين في سلوك سلبي وحتى منحرف في المنظمات .

ثالثاً: مفهوم الفظاظة في مكان العمل The concept of incivility in the workplace

الفظاظة كلمة تعني القسوة والغلظة, ويقال أن فلان "فظ" اي صعب الاخلاق, والشخص الفظ هو الذي يفتقر للسلوك الحسن والتصرفات المهذبة (ابادي, 2003: 643). وتعني ايضاً الاخلاق السيئة واللغة





البديئة والكلام الخشن (معلوف, 2008:588). وكذلك تعني الفظاظة أن تكون فظاً وغير محترم تجاه الآخرين، على عكس الأعراف في العلاقات الشخصية (Sürücü, 2021:18). ووفقاً لموسوعة (Wikipedia) أن الفظاظة مصطلح عام للسلوك الاجتماعي يدل على الافتقار للأدب أو الأخلاق الحسنة وكلمة **"incivility"** مشتقة من الكلمة اللاتينية (**not of a incivilis**) والتي تعني مواطن غير مدني. على مدى عقود تلقى سوء المعاملة في مكان العمل مثل العدوان النفسي والاستقواء والعنف أو الصراعات الشخصية اهتماماً عالمياً، أما في المقابل فإن موضوع الفظاظة في مكان العمل تلقى اهتماماً في الآونة الأخيرة وقدم هذا الموضوع في البحوث النفسية من قبل (Andersson & Pearson, 1999:457) وهم أول من أشاروا صراحة لمفهوم الفظاظة في مكان العمل. في حين وصف (Greene, 2012:20) ان الفظاظة في مكان العمل لها اثار سلبية وتتضمن خسارة في الإنتاجية، والنمو السريع وتقليص حجم المنظمات والخوف من تخفيضات الوظائف التي يمكن أن تؤدي إلى الإجهاد للعاملين الذي لديها صعوبة في إدارة. اذ يعمل الموظفون ساعات أطول بسبب زيادة أعباء العمل ويطلب منهم زيادة الأداء في إطار زمني أقصر. والطبيعة المجهدة للحياة اليوم أيضا تلعب دوراً كبيراً أن الناس بشكل عام مشغولون جدا والضغط على الوقت الذي ننسى أن يكون لطيف. وتؤدي هذه المطالب إلى كسر حواجز الثقة بين الموظفين والمساهمة في ارتفاع الفظاظة في مكان العمل.





رابعاً : أهمية الفظاظفة في مكان العمل (The importance of incivility in the) (workplace)

لا تؤثر الفظاظفة في مكان العمل على الأهداف المباشرة فحسب، بل يمكن ايضا ان تتغلغل ايضا في بيئة العمل كمحفز "محيطي"، وتؤثر سلبيًا على أعضاء افراد العمل. كما ان الفظاظفة في مكان العمل قد تكون قابلة للمقارنة مع ضغوط منخفضة المستوى مثل المتاعب اليومية، والتي تصبح ثابتة ودائمة في الظروف اليومية، وهذه الضغوطات المزمنة يمكن ان تضر بالصحة النفسية والعقلية للأفراد العاملين (Lim & Lee,2011:96).

ويمكن تلخيص أهمية الفظاظفة في مكان العمل بالاتي :

1. تعد الفظاظفة في مكان العمل بأنها ضغوط اجتماعية يمكن أن تعرض العلاقات الاجتماعية للموظفين للخطر وتقلل من موارد الموظف العاطفية والمعرفية (Khan et al.,2021:1109).
2. توفر الفظاظفة في مكان العمل تركيزًا واضحًا في مجال سوء المعاملة بطريقتين. أولاً : كثرة الفظاظفة، التي تُعزى جزئيًا إلى شدتها المنخفضة ، والتي تجعلها جانبًا وثيق الصلة وهامًا في بيئة مكان العمل. ثانيًا : تعكس الفظاظفة ، من بين أشكال أخرى من سوء المعاملة في مكان العمل ، الثقافة الاجتماعية لوحدة العمل ، وليس فقط أوجه القصور لدى الأفراد. ومع ذلك ، فإن هذه الثقافة الاجتماعية أقل وضوحًا من تلك التي تعج بأشكال عالية الكثافة من سوء المعاملة في مكان العمل ويمكن غالبًا عدم اكتشافها. إذ تسمح هاتان الصفتان بالتركيز على الفظاظفة في مكان العمل لتعزيز المعرفة فيما يتعلق بتجربة الموظفين في بيئات العمل (Leiter et al.,2015:108).





3. تؤدي الفظاظفة في مكان العمل إلى زيادة التكاليف لكل من الأفراد والمنظمات على حد سواء, وتؤدي أيضاً إلى تفويض كرامة الموظفين واحترامهم لذاتهم (Vasconcelos,2020:2) .
4. استناداً إلى نظرية التعريف الاجتماعي ، عندما يختار الأشخاص عضوية الفريق لتأسيس هويتهم الاجتماعية، فإنهم يعتمدون بشكل أساسي على أربعة دوافع نفسية (تحسين احترام الذات ، وتقليل عدم الثبات أو تحسين الأمن المعرفي ، وإرضاء الشعور بالانتماء ، وإيجاد وجود المعنى). وفي الوقت نفسه، يمكن أن تهدد الفظاظفة في مكان العمل بشكل مباشر وتعيق تلبية الاحتياجات الأساسية الأربعة للفرد، مما له تأثير سلبي كبير على المشاركة في العمل (Alias et al., 2022: 4).
5. ان الفظاظفة في مكان العمل تستحق اهتماما جديا بالبحث نظرا إلى الآثار السلبية التي يتركها على المنظمات والأفراد. اذ ان الفظاظفة في مكان العمل على الرغم من أنها منخفضة الشدة يمكن أن تسبب في أحداث تنظيمية سلبية. وهذا يعني أن تجميع سلسلة من الأشكال المعتدلة نسبيا من تصعيد سوء المعاملة بين الافراد الذين يعانون من العمل يمكن أن تتراكم خارج نقطة الموظفين من السيطرة الموضوعية واستراتيجيات المواجهة. عند هذه النقطة، قد يؤدي الى الظلم الطفيف وكذلك إلى سلوك عنيف من الضحية. لذلك، إذا لم تدار الفظاظفة في مكان العمل على نحو فعال، يمكن أن يوفر بيئة مواتية للموظفين للحصول على المزيد من الموارد المعرفية للمشاعر السلبية، التي تحرق الأفكار الانتقامية العنيفة التي تتوج بالعنف في مكان العمل وتضر بالأداء النفسي الجسدي للفرد (Ogungbamila,2013:127).





خامساً- ابعاد الفضاضة في مكان العمل

يمكن تلخصي ابعاد الفضاضة في مكان العمل حسب ما اشار لها (Handoyo et al.,2018) في الاتي:

1- التدخل في الشؤون الشخصية (Interfering in personal affairs) :

التدخل في الشؤون الشخصية بشكل أساسي كما اشار له (Leiter et al., 2015:111) انه تدخل زميل العمل بالشؤون الشخصية للأفراد العاملين, على سبيل المثال الغيبة والنميمة على الافراد الآخرين ويحاول معرفة أسرار الآخرين وطرح قضاياهم ومشاكلهم الشخصية ومناقشتها مع عامة الافراد في مكان العمل. وأضاف (Hur et al., 2016:38) ان التدخل بالشؤون الشخصية من قبل زملاء العمل انه يستنفد الموارد العاطفية والمعرفية للعاملين وذلك عن طريق محاولة الموظف التعرف على نية الزميل الفظ , وبالتالي فهو يحد من قدرة العاملين على حل مشاكل العمل ويؤثر سلباً على ابداع العاملين او تقديم طرق مبتكرة فيما يتعلق بإداء المهام.

2- التخلي (Abandonment) :

يشير هذا البعد إلى أن زميل العمل لا يتشاور مع زملائه ويحجب المعلومات المتعلقة بعملهم, زملاء العمل الذين يمارسون الفضاضة في مكان العمل مع الافراد العاملين أنهم يتجاهلون وجهات نظر و آراء الافراد العاملين المتعلقة بمهام عملهم التي يقدمها هؤلاء العاملين اثناء اللقاءات المهمة أو الاجتماعات التي تخص العمل, , والقيام بكل ما من شأنه اقضاء الاخرين مثل عدم التشاور مع زملاء العمل او عدم اطلاعهم على المعلومات ذات الصلة المباشرة في اداء زملائه, وكذلك عدم الاستجابة لرسائل البريد الالكتروني او الرد عليها بوقت متأخر (Handoyo et al., 2018:222).





3- التواصل غير الودي (Unfriendly communication) :

أكد (Banahene et al.,2020:99) ان التواصل غير الودي يشير إلى تعامل زميل العمل غير الودي مع زملائه باستخدام لهجة والفاظ مسيئة تمس مشاعر الافراد الاخرين وكرامتهم. وايضاً يتجسد التواصل غير الودي عن طريق لهجة والفاظ وحركات الجسد التي يطبقها زميل العمل عند التخاطب مع الاخرين, أو النقد الصريح والعلني أو السخرية من فرد أمام باقي العاملين (Warrner et al., 2016:25)

4- السلوك المتهور (Reckless behaviour) :

يبين (Handoyo et al., 2018,220) أن السلوك المتهور يعني قيام زميل العمل بتكليف زملائه بإعمال ليست لها علاقة بوظائفهم وعدم مراعاته لأحوالهم وظروفهم. إذ أن عدم تحلي زميل العمل بالصبر أو التعامل بطريقة فظة وغلظة مع تجاهل وعدم احترام كرامة الافراد الآخرين قد تختلف من ثقافة إلى أخرى, على سبيل المثال يعتبر تسليم شخص ما شيء ما بيده اليسرى اهانة وعدم احترام في الثقافة الإندونيسية, ولكن هذا التصرف لا يعتبر مهين في الثقافة الغربية, هذا يدل على أن الفضاظة وثيقة الصلة بالثقافة المحلية, إذ يمكن أن تؤدي الاختلافات في القواعد العامة للاحترام الى اختلافات في التسامح, وان السلوك المتهور ينتهك معايير الحقوق والواجبات المتساوية ولا يحترم كرامة الاخرين ويتجاهل التسامح بين الافراد.

5- انتهاك الخصوصية (Privacy violation) :

وضح (Walker, 2017:2) أن انتهاك الخصوصية هو الافعال او الاعمال غير المشروعة والظالمة وغير المسوغة يتدخل فيه زميل العمل في الحياة الشخصية للأفراد العاملين ويتطفل على أسرارهم





وأفكارهم دون موافقتهم. وان انتهاك الخصوصية يحد بشكل كبير من السلامة النفسية في مكان العمل ويهدد رفاهية العاملين (Estes & Wang, 2008:15).

الجانب العملي

اولاً : التحليل الوصفي

1- متغير الانصاف التنظيمي

بحسب نتائج الجدول (2) جاءت الفقرة الثانية بالتسلسل الاول (يسعى لتحقيق نجاحة بالتعاون مع الاخرين) بأهمية نسبية (88.8%) , بوسط حسابي قدره (4.44) بمستوى عالي, بانحراف معياري قدره (0.821) , فيما جاءت الفقرة الرابعة (يقوم بتدوير الموظفين بحسب حاجة العمل) بالتسلسل الاخير، بأهمية نسبية قدرها (83.5%) , بوسط حسابي قدره (4.17)، بانحراف معياري (0.880) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3), وهذا يعني: ان الانصاف التنظيمي في مديرية تربية النجف الاشرف تولى اهتمام عالي بأنصاف العاملين لديها من خلال السعي, لتحقيق النجاح بالتعاون مع الاخرين وبالوقت نفسة القيام بتدوير الموظفين بحسب حاجة العمل .





جدول (2) التحليل الوصفي لأنصاف التنظيمي

الرمز	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	التسلسل
fa2	يساعد الموظف عندما يخطئ اثناء عمله	4.22	0.882	84.4%	2
fa3	يسعى لتحقيق نجاحة بالتعاون مع الاخرين	4.44	0.821	88.8%	1
fa4	يركز على تحقيق الاهداف العامة بشكل أساسي بدلاً من اهدافه الخاصة	4.21	0.907	84.2%	3
fa5	يقوم بتدوير الموظفين بحسب حاجة العمل	4.17	0.880	83.5%	4
	الوسط العام	4.26	0.873		

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.26)

2- متغير الفظاظة في مكان العمل (IW):

يبين الجدول (3) النتائج المتعلقة بمتغير (الفظاظة في مكان العمل) على وفق المؤشرات الاحصائية المتمثلة: (بالوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية)، إذ يتضح ان المتغير المذكور، قد حقق استجابة متوسطة، لكون الوسط الحسابي، قد بلغ (2.324)، وبانحراف معياري (0.957)، الذي يبين انحراف القيم عن وسطها الحسابي، وبنسبة مئوية بلغت (46.5%)، حيث جاء بعد التدخل بالشؤون الشخصية (PAI) بالمرتبة الاولى لكونه تحصل على اعلى القيم ، بينما جاء بعد انتهاك الخصوصية (PI) بالمرتبة الاخيرة لكونه تحصل على اقل القيم ، وفيما يأتي عرض لاهم النتائج المتعلقة باستجابات العينة فيما يخص كل بعد من أبعاد متغير (الفظاظة في مكان العمل): -





جدول (3) التحليل الوصفي لأبعاد الفظاظة في مكان العمل

التسلسل	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأبعاد
1	48.5%	1.133	2.426	التدخل بالشؤون الشخصية (PAI)
2	47.7%	0.970	2.387	التخلي (AB)
3	47.1%	1.120	2.355	التواصل اللاودي (UC)
4	45.0%	1.093	2.248	السلوك المتهور (IB)
5	44.1%	1.012	2.203	انتهاك الخصوصية (PI)
	46.5%	0.957	2.324	الوسط العام

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.26)

ثانياً : **فرضية البحث الرئيسية** : تنص هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الانصاف وبين الفظاظة في مكان العمل، من نتائج الجدول (4) والشكل (2) يوضحان أن هناك علاقة تأثير الانصاف في الفظاظة في مكان العمل، إذ بلغ ثابت التأثير (3.815)، وميل الانحدار بلغ (-0.354) عكسياً، أي: عند زيادة الانصاف وحدة واحدة ستخفض الفظاظة في مكان العمل وبمقدار (-0.354)، فضلاً عن ان الانصاف تفسر نسبة (47%) من التباين الحاصل في الفظاظة في مكان العمل، وأما النسبة المتبقية البالغة (53%) فهي تعود لمتغيرات أخرى غير داخلة في الدراسة. ومعنوي استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة (10.936)، التي هي أكبر عند مقارنتها بـ (F) الجدولية البالغة (3.84)، وأن قيمة مستوى الدلالة تدعم هذه النتيجة، التي بلغت (0.000)، هي أقل من مستوى المعنوية، التي افترضها الباحث (0.05)، و على وفق هذه النتائج تقبل الفرضية البديلة، وترفض فرضية العدم على





مستوى هذه الدراسة، وهذا يعني: أنه كلما أهتمت القيادة الاخلاقية في مديرية تربية النجف الاشرف بأنصاف العاملين لديها من خلال السعي لتحقيق النجاح بالتعاون مع الاخرين كلما اسهم ذلك في تقليل الفظاظة في مكان العمل بين العاملين، وتكون معادلة الانحدار كما يأتي:

$$y = a + bx$$

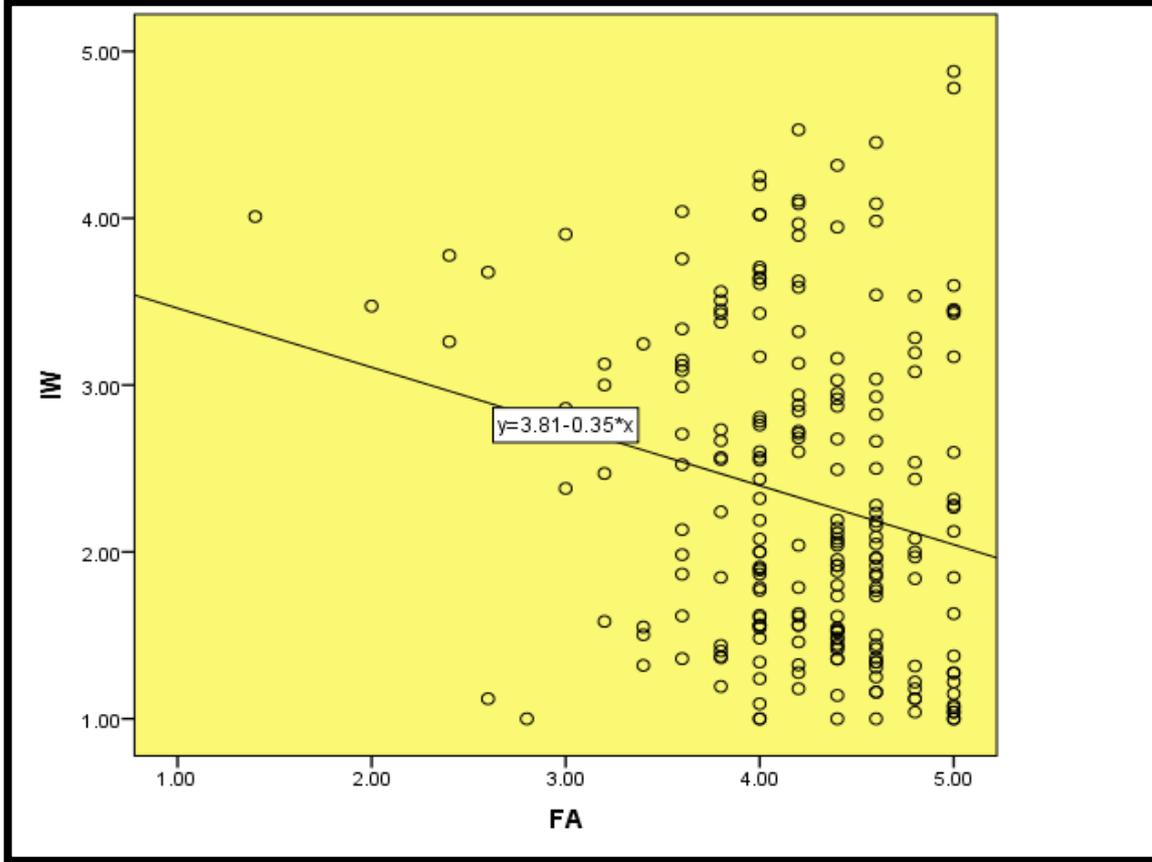
$$y = 3.815 - 0.354x$$

جدول (4) نموذج الانحدار بين الانصاف والفظاظة في مكان العمل

مستوى المعنوية	R Square	F الجدولية	F المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج	
				بيتا	الخطأ المعيارى	معامل بيتا		
.000	.47	3.84	10.936	-.216	0.455	3.815	الثابت	1
					0.107	-0.354	الانصاف	

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.26)





شكل (2) نموذج الانحدار بين الانصاف والفضاظة في مكان العمل

الاستنتاجات Conclusions

يتلخص هذا المبحث بأهم الاستنتاجات، التي توصل إليها الباحث من خلال ترجمة النتائج التطبيقية والاحصائية، وكانت ما يأتي:





- أ. أن الاهتمام بمكونات الانصاف التنظيمي كان عالي حيث كان اغلب إجابات المستجيبين لأغلب الفقرات اتفق الى اتفق بشدة وهذا يؤشر قوة الاهتمام للقيادة الاخلاقية في مديرية تربية النجف الاشرف.
- ب. توافر مكونات الفظاظه في مكان العمل لدى العاملين في مديرية تربية النجف الاشرف في، حيث كانت اغلب إجابات عينة الدارسة محايد ، وهذا يعطي مؤشرا سلبي على وجود هذه السلوكيات السلبية .
- ج. يتضح من خلال تحليل علاقات الارتباط بين الانصاف التنظيمي وبين الفظاظه في مكان العمل كان متوسطا وعكسياً ومعنوياً وهذا يدل على انه كلما تم الاهتمام بمكونات الانصاف التنظيمي في مديرية تربية النجف الاشرف كلما أدى ذلك إلى تقليل الفظاظه في مكان العمل.
- د. الاهتمام العالي بالإنصاف التنظيمي في مديرية تربية النجف الاشرف من خلال السعي لتحقيق النجاح بالتعاون مع الاخرين يؤثر وبشكل إيجابي في تقليل الفظاظه في مكان العمل .
- هـ. يؤثر الدور الكبير للنزاهة التنظيمية في مديرية تربية النجف من خلال احترام القائد لالتزاماته لوعوده مع الاخرين في تقليل الفظاظه في مكان العمل .

التوصيات

- تتلخص التوصيات حسب المقترضيات البحثية والعلمية يمكن الاستفادة منها مستقبلا، هي كما يأتي:
- أ. حث مديرية تربية النجف الاشرف على تبني مكونات الانصاف التنظيمي والتشجيع عليها، وتحفيز العاملين في واشراكهم في عملية اتخاذ القرار مما يسهم في تقليل الفظاظه في مكان العمل.
- ب. تعزيز كثافة مديرية تربية النجف الاشرف على إقامة الورش والدورات في مجال الارشاد الاخلاقي حيث يسهم في تقليل الفظاظه في مكان العمل.





ج. شرح قواعد ومعايير الانصاف التنظيمي للأفراد العاملين على عدم ممارسة المحسوبية ومعاملة الآخرين بطريقة صحيحة وملائمة تمكن من اتخاذ خيارات مبدئية وعادلة يسهم في تقليل الفظاظة في مكان العمل .

د. تشجيع ومكافئة سلوك الاخلاق للعاملين في مديرية تربية النجف الاشرف مما يساعدهم في اطلاق ابداعهم في العمل باتجاه تقليل الفظاظة في مكان العمل .

هـ. توفير وخلق ثقافة تنظيمية ايجابية قائمة على اساس الود والاحترام بين العاملين في مديرية تربية النجف الاشرف مديرية تربية النجف الاشرف مما ينعكس بصورة ايجابية على ادائهم في تحقيق الاهداف التنظيمية بشكل عام وعلى تقليل الفظاظة في مكان العمل بشكل خاص .

و. ضرورة التأكيد على شرح قواعد السلوك المتعلقة بالعمل بوضوح لدى العاملين في مديرية تربية النجف من قبل الانصاف التنظيمي يسهم في تقليل الفظاظة في مكان العمل.

ز. اقامة دورات تدريبية خاصة في الاهتمام في بناء وتطوير شخصية الموظف في مديرية تربية النجف يسهم في تقليل الفظاظة في مكان العمل .

المصادر العربية

1- أبادي, مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز.(2003).**القاموس المحيط** . لبنان- دار احياء التراث, الطبعة الثانية .

2- معلوف, لوئيس.(2008).**المنجد في اللغة** . ذوي القربى .





المصادر الاجنبية:

1. Akhtar, S., Luqman, R., Raza, F., Riaz, H., Tufail, H. S., & Shahid, J. (2017). The Impact Of Workplace Incivility On The Psychological Wellbeing Of Employees Through Emotional Exhaustion. European Online Journal Of Natural And Social Sciences, 6(3), Pp-492.
2. Alias, M., Ojo, A. O., & Ameruddin, N. F. L. (2022). Workplace Incivility: The Impact On The Malaysian Public Service Department. European Journal Of Training And Development, 46(3/4), 356-372.
3. 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.
4. Banahene, S., Okyere, E., & Mensah, A. A. (2020). EXAMINING STUDENTS'INCIVILITY IMPACT ON ENGAGEMENT: THE MEDIATION ROLE OF SATISFACTION.
5. Estes, B., & Wang, J. (2008). Integrative Literature Review: Workplace Incivility: Impacts On Individual And Organizational Performance. Human Resource Development Review, 7(2), 218-240.





6. Greene, A. E. (2012). An Inquiry Into Workplace Incivility: Perceptions Of Working Graduate Students (Doctoral Dissertation, Lindenwood University).
7. Han, S., Harold, C. M., Oh, I. S., Kim, J. K., & Agolli, A. (2022). A Meta-Analysis Integrating 20 Years Of Workplace Incivility Research: Antecedents, Consequences, And Boundary Conditions. *Journal Of Organizational Behavior*, 43(3), 497-523.
8. Handoyo, S., Samian, Syarifah, D., & Suhariadi, F. (2018). The Measurement Of Workplace Incivility In Indonesia: Evidence And Construct Validity. *Psychology Research And Behavior Management*, 217-226.
9. Hegarty, N., & Moccia, S. (2018). Components Of Ethical Leadership And Their Importance In Sustaining Organizations Over The Long Term. *The Journal Of Values-Based Leadership*, 11(1), 7.
10. 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*.
11. Jin, D., Kim, K., & Dipietro, R. B. (2020). Workplace Incivility In Restaurants: Who's The Real Victim? Employee Deviance And Customer Reciprocity. *International Journal Of Hospitality Management*, 86, 102459.





12. Keçeci, M., & Turgut, T. (2018). WORKPLACE INCIVILITY: SCALE DEVELOPMENT AND VALIDATION 1. Third Sector Social Economic Review, 53(2), 433-449.
13. Khan, M. S., Elahi, N. S., & Abid, G. (2021). Workplace Incivility And Job Satisfaction: Mediation Of Subjective Well-Being And Moderation Of Forgiveness Climate In Health Care Sector. European Journal Of Investigation In Health, Psychology And Education, 11(4), 1107-1119.
14. Leiter, M. P., Peck, E., & Gumuchian, S. (2015). Workplace Incivility And Its Implications For Well-Being. In Mistreatment In Organizations. Emerald Group Publishing Limited..
15. Liu, Y., Long W. "Rico" Lam, & Loi, R. (2012). Ethical leadership and workplace deviance: The role of moral disengagement.
16. Ogunbamila, B. (2013). Perception Of Organizational Politics And Job-Related Negative Emotions As Predictors Of Workplace Incivility Among Employees Of Distressed Banks. European Scientific Journal, 9(5).
17. Singh, A. Y. (2020). ethical leadership practices of school heads in fijian primary schools: teachers' perspectives.





18. Smith, E. E. (2014). Ethical Leadership: A South African Financial Sector Perspective. International Journal Of Business Management And Economic Research (IJBMER), 5(5), 80-90.
19. Sürücü, A. (2021). Predictive Relationships Between Incivility Behaviors Faced By Guidance Counselors And Subjective Well-Being And Life-Domain Satisfaction. International Journal Of Progressive Education, 17(4), 17-34.
20. Vasconcelos, A. F. (2020). Workplace Incivility: A Literature Review. International Journal Of Workplace Health Management, 13(5), 513-542.
21. Walker, D. (2017). University Research Administrators' Perception Of Incivility And The Relationship To Employee Engagement (Doctoral Dissertation, University Of Phoenix).
22. Warrner, J., Sommers, K., Zappa, M., & Thornlow, D. K. (2016). Decreasing Workplace Incivility. Nursing Management, 47(1), 22-30..
23. Kyalo, D. C. (2019). Effect Of Ethical Leadership On Employee Performance: A Case Of Old Mutual Kenya (Doctoral Dissertation, United States International University-Africa)





24. Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical Leadership At Work Questionnaire (ELW): Development And Validation Of A Multidimensional Measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69

