



أثر كل من الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات على سلوكيات الاستقواء بين العاملين في الوحدات المحلية بمحافظة الغربية

إعداد

أ.د. /عبد العزيز على مرزوق
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ
Abdelazizmarzook@yahoo.com

أ. / شذوان عاصم الهلالي
باحثة ماجستير
كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ
shadwan2019@gmail.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الأول- العدد الثاني - الجزء الأول - يوليو ٢٠٢٠

التوثيق المقترح وفقا لنظام APA:

مرزوق، عبد العزيز علي؛ الهلالي، شذوان عاصم (٢٠٢٠). أثر كل من الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات على سلوكيات الاستقواء بين العاملين في الوحدات المحلية بمحافظة الغربية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ١(٢) ج١، ٢٠٩-٢٥٩.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

أثر كل من الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات على سلوكيات الاستقواء بين العاملين في الوحدات المحلية بمحافظة الغربية

أ. / شذوان عاصم الهلالي

باحثة ماجستير

كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ

shadwan2019@gmail.com

أ. د. / عبد العزيز على مرزوق

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ

Abdelazizmarzook@yahoo.com

ملخص البحث :

هدف البحث الحالي إلى بيان تأثير كل من الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات على سلوكيات الاستقواء ، وذلك بالتطبيق على العاملين في الوحدات المحلية بمحافظة الغربية ، وتم إجراء البحث على عينة قدرها (٣٨٤) مفردة، وبلغت نسبة الاستجابة (٧٨,١ %)، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية مثل معامل الارتباط البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها وجود تأثير معنوي سلبي مباشر للهيكل التنظيمي على سلوكيات الاستقواء في مكان العمل لدى العاملين ككل وجميع أبعادها، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي سلبي مباشر لنظم الاتصالات على سلوكيات الاستقواء في مكان العمل لدى العاملين ككل وجميع أبعادها (الاستقواء نحو عمل الضحية، الاستقواء نحو شخص الضحية، الاستقواء المرتبط بالإيذاء البدني للضحية)، وأخيراً توصلت الدراسة إلى أن نظم الاتصالات أكثر تأثيراً من الهيكل التنظيمي على سلوكيات الاستقواء في مكان العمل وجميع أبعاده (عدا الاستقواء نحو شخص الضحية) بالنسبة للعاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية. وفي ضوء تلك النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات للحد من سلوكيات الاستقواء في الوحدات المحلية بمحافظة الغربية.

مصطلحات أساسية:

الهيكل التنظيمي، نظم الاتصالات، الاستقواء في مكان العمل.

١- مقدمة:

يعد الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات أحد أبعاد المناخ التنظيمي التي تؤثر على أداء العاملين بالمنظمات، ويعبراً عن الجو العام الذي يسود المنظمة عن غيرها من المنظمات، كما أنهما يلعبان دوراً رئيساً في تحفيز العاملين، وتحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة (Raja & chockalingam., 2019)، كما يعد أحد العوامل الرئيسية في زيادة الرضا الوظيفي وكفاءة العامل، والحد من الإجهاد الوظيفي (Seyyedmoharrami et al., 2019). ولذا فإن توفير الهيكل التنظيمي الفعال ونظم الاتصالات الجيدة داخل مكان العمل يعتبر أحد المتغيرات الواجب توافرها للحد من حدوث الاستقواء داخل مكان العمل (Mire & Owens, 2014).

وتحظى سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل في السنوات العشر الأخيرة باهتمام كبير من قبل العديد من منظمات الأعمال والباحثين في جميع أنحاء العالم (Johnson , 2016) وذلك نظراً لشيوع سلوكيات الاستقواء في جميع قطاعات العمل وفي جميع أنواع المنظمات كما أن سلوكيات الاستقواء في مكان العمل أصبحت تمثل تهديداً خطيراً للعمال والمنظمات والمجتمعات على حدٍ سواء، مما يؤثر سلباً على قدرة الأفراد على تنفيذ الأعمال على الوجه الأكمل (Esfahani & shahbazi , 2014). وتجعل المنظمة تتكبد العديد من الخسائر (Salin et al., 2019).

ورغم الدور المهم الذي يلعبه الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات في توفير بيئة تنظيمية فاعلة تقلل من السلوكيات السلبية في مكان العمل، ومنها سلوكيات الاستقواء في مكان العمل، إلا أن مراجعة الدراسات السابقة على المستويين الأجنبي والعربي، تشير إلى أن تناول هذا الموضوع على المستوى البحثي يعاني من ندرة شديدة. ولذا تمثل هذه الدراسة محاولة لتقليل الفجوة في الدراسات والبحوث السابقة والتي لم تتناول بطريقة مباشرة دراسة الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات وسلوكيات الاستقواء في مكان العمل بالتطبيق على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية، وذلك نظراً لأهمية قطاع الوحدات المحلية باعتبارها المسؤولة عن توفير معظم الخدمات الاجتماعية والاقتصادية

والتي تساهم في تسيير المرفق العام بانتظام. وبالتالي تمثل هذه الدراسة إضافة كبيرة للنهوض بالوحدات المحلية إدارياً واجتماعياً واقتصادياً.

وفى ضوء ما سبق تسعى الدراسة الحالية إلى بيان أثر كل من الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات على سلوكيات الاستقواء بالتطبيق على العاملين في الوحدات المحلية بمحافظة الغربية.

٢- الإطار النظري والدراسات السابقة:

يشتمل الإطار النظري على (مفهوم الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات، مفهوم الاستقواء في مكان العمل، العلاقة بين الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات وبين الاستقواء في مكان العمل)، وذلك من أجل تحديد الفجوة البحثية، وذلك على النحو التالي:

١٢- مفهوم الهيكل التنظيمي:

يحتل الهيكل التنظيمي مركزاً مهماً في المنظمات نظراً لأهميته على فعالية العمليات وأداء الأهداف، ويمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه آلية تربط وتنسق الأفراد داخل إطار أدوارهم وسلطتهم (Kanten et al., 2015). وفي نفس الاتجاه أشار (علاوي، ٢٠١٧) بأنه يمكن تعريف الهيكل التنظيمي باعتباره الوسيلة التي تستخدمها المنظمة حدوداً للأداء الفعال من قبل اعضائها من خلال تحديد المسؤوليات والسيطرة على الموارد وتنسيق ومراقبة أنشطة المنظمة. بينما عرفه (Naziri et al., 2014) على أنه كيفية تحديد المهام ومسؤولية وضع التقارير من بين العاملين، وآليات التنسيق الرسمية، وكذلك الأنماط التفاعلية التنظيمية التي يجب مراعاتها. في حين عرف (Anderssons et al., 2014) بأن الهيكل التنظيمي يحدد الأفراد والمهام في وحدات مختلفة لتعزيز وتنسيق الاتصالات والاجراءات والقرارات. فيما بينت دراسة (Ahmady et al., 2016) أن الهيكل التنظيمي عبارة عن الطريقة التي يتم بها تقسيم الأنشطة التنظيمية، وتنظيمها وتنسيقها إلى مهام محددة، والتحكم في أداء العاملين.

ومن خلال التعريفات السابقة نجد أن الهيكل التنظيمي يتألف من مجموعة من العناصر الرئيسية منها تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة، والتخصص في العمل ونطاق الإشراف وحدود السلطة والمسؤولية.

وأظهرت دراسة (Ahmad et al., 2018) إلى أن خلق بيئة عمل جيدة ومريحة ومتوازنة، ومناخ تنظيمي صحي يتطلب على المنظمات تصميم هياكل أكثر مرونة، وتوزيع المسؤوليات بين العاملين بالمنظمة، حيث أن ذلك يخلق جو من العمل الجماعي والتعاون وفي هذه الحالة تكون المنظمات أكثر دعماً لموظفيها، وبالتالي سيؤدي ذلك إلى توافق بين الموظفين والمنظمة، الأمر الذي سيؤدي بدوره إلى نتائج عمل إيجابية. في حين أشارت دراسة (Gaspary et al., 2018) أن وجود هيكل تنظيمي ذو مستوى منخفض من المركزية ومستوى عالي من التكامل يساهم في خلق بيئة عمل صحية وجيدة تعزز من الحرية والاستقلال الذاتي للعاملين. وفي نفس السياق أوضحت دراسة (الشوابكة، ٢٠١٩) أن بعض الخصائص الرئيسية للهيكل التنظيمي يمكن أن تؤثر على نوع بيئة العمل، وتؤثر على سلوك العاملين واتجاهاتهم، حيث إنه يمكن عند اعتماد الهياكل الأكثر فاعلية مثل اللامركزية لتشجيع الاستقلال الذاتي، وزيادة الطابع غير الرسمي يسمح بالمزيد من الحرية في كيفية قيام العاملين بواجباتهم ويعزز ذلك من مستوى انسيابية التواصل بينهم، وأنه عند استبدال الهياكل الهرمية بنماذج تنظيمية أكثر مرونة تعتمد على مجموعات العمل متعددة الوظائف والقيادة المشتركة فإن ذلك يجعل العاملين يتكيفون بشكل أسرع مع بعضهم البعض ومع البيئة التي يعملون بها، وبالتالي يخلق ذلك مناخاً تنظيمياً يحفز روح المبادرة والتعاون لديهم، ويشجعهم على الإبداع، وتحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة.

وأكد العديد من الباحثين والمفكرين على أهمية الهيكل التنظيمي والدور الحيوي الذي يلعبه في إدراك المنظمة لبلوغ غاياتها والأهداف التي تسعى إليها بكفاءة وفاعلية وأهميته في ضمان التكيف والموائمة بين متغيرات بيئتها الخارجية ومكوناتها بما يسهل العمليات المختلفة في المنظمة، والقاعدة العامة هي أن الهيكل التنظيمي المترابط والفعال الذي يقسم المهام والمسؤوليات والوظائف وينسقها يجب أن يعمل على تطور العمليات

المهمة وليس توقعها بسبب هيكل المنظمة. كما أن الهيكل التنظيمي هو نقطة البداية في تحديد شكل المنظمة ويساعد في تحليل عملياتها، حيث لا يقتصر تأثير الهيكل التنظيمي على رفع الانتاجية والكفاءة فقط بل يتعدى إلى تحقيق الرضا للعاملين في المنظمة (علاوي، ٢٠١٧). كما تكمن أيضاً أهمية الهيكل التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة من خلال توزيع المهام والمسؤوليات والسلطات بين العاملين، وكما يخدم الهيكل التنظيمي أساس العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين حيث يوضح أساس وحدود المسؤولية والسلطات (صالح، ٢٠١٧).

وأوضحت دراسة (Ahmad et al., 2018) أن هناك تأثيراً سلبياً للهيكل على أبعاد الرضا الوظيفي . فالهيكل التنظيمي لأي مؤسسة له تأثيراً كبيراً على تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفاعلية، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة للعاملين، وضمان عدم الازدواجية في المسؤوليات، وكذلك طبيعة الاتصال بين العاملين والإدارة وبين العاملين وبعضهم البعض، وكذلك نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة. وكلما أتمس الهيكل بالجمود وتركز السلطة، كلما أدى إلى إنخفاض الرضا الوظيفي للعاملين. وفي نفس السياق توصلت دراسة (Haryono et al., 2019; Kanten et al., 2015; Seyyedmoharrami et al., 2019) إلى وجود تأثير إيجابي للهيكل التنظيمي على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين، حيث تبين أنه كلما كان الهيكل التنظيمي يتسم بتحديد المسؤوليات والأدوار كلما أدى ذلك إلى التأثير بشكل كبير في تقليل الإرهاق الوظيفي. كما أكدت دراسة (Raziq et al., 2020) أن المركزية ترتبط بشكل سلبي مع تبادل المعرفة وكذلك نجاح المنظمة.

٢٢- مفهوم نظم الاتصالات:

تلعب نظم الاتصالات دوراً مهماً داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، وكانت كفاءة المديرين عالية في نظم الاتصالات (ماهر، ٢٠٠٥). ونظم الاتصالات الجيدة هي ما تتم باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور (المغربي، ١٩٩٥). وعلى العكس من ذلك نظم الاتصالات ذو الاتجاه الواحد الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل ويؤدي بالفرد إلى عدم

الاكتراث والخمول في التفكير باعتبار أن أفكاره وأرائه لا قيمة لها لدى الرؤساء (العميان، ٢٠٠٢). فنظم الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث أن نظم الاتصالات وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين العاملين، وخلق حركية (ديناميكية) الجماعة، والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء (حمود، ٢٠٠٢).

و عرف (Schneider et al., 2013) نظم الاتصالات بأنها عملية محددة يتم من خلالها تدفق المعلومات وتبادلها داخل المنظمة وبين المنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها. بينما عرف (محمد، ٢٠١٩) نظم الاتصالات بأنها عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع من أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنظمة إلى عضو آخر بقصد إحداث التغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم. في حين عرف (Perston) نظم الاتصال بأنها العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وبواسطة الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية (إيمان، ٢٠١٩).

إن نظم الاتصالات لها أثر فعال في الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة، كونه يساعد على إيجاد مناخ تنظيمي تستطيع من خلاله المنظمة تحقيق أهدافها وثبات واستقرار العمال داخل التنظيم وتحقيق الرضا الوظيفي، ورفع الروح المعنوية وزيادة الانتماء والولاء للمنظمة، وقد تكون النتائج سلبية تؤدي إلى انخفاض الولاء التنظيمي الذي يشكل قاعده أساسية في رفع أداء العاملين. وبالتالي لا بد أن تعتمد نظم الاتصالات على أسلوب المشاركة في التفكير والتغيير من أنماط السلطة الإدارية (محمد، ٢٠١٩)، كما توصلت دراسة (Wangombe & Yohannes, 2018) عن وجود علاقة إيجابية بين نظم الاتصالات والابتكار في شركات الأبحاث السوقية والاجتماعية في كينيا. بينما أشارت دراسة كل من (Seyyedmoharrami et al., 2019)؛ فاضل، ٢٠١٧) التأثير الملموس لنظم الاتصالات على الأداء التنظيمي. ويرى الباحثون أن نظم الاتصالات عملية للتواصل بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة وبين الأفراد العاملين بها لتتمكن من تحقيق أهدافها. وأنه من الضروري جداً وجود نظام اتصال فعال داخل المنظمة، وذلك

من أجل التواصل البناء داخل المنظمة، بين العاملين والإدارة، وبين العاملين بعضهم البعض، وأيضاً خارج المنظمة مع البيئة الخارجية، حيث أن نظم الاتصالات الفعالة يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات والبيانات بسرعة وسهولة داخل المنظمة، ويتيح للعاملين إبداء آرائهم وطرح أفكارهم بحرية، الأمر الذي يُشعرهم بقيمتهم، مما ينعكس ذلك على أدائهم بشكل إيجابي.

٢/٢- مفهوم سلوكيات الاستقواء في مكان العمل:

أصبحت سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل في السنوات الأخيرة موضوع مهم داخل منظمات الأعمال، وقد استحوذ على اهتمام الكثيرين من الباحثين في جميع أنحاء العالم، مثل كندا، والولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، الدنمارك، النرويج، تركيا، الهند وأستراليا، ومع ذلك عندما يتعلق الأمر بتحديد مفهوم الاستقواء في مكان العمل يلاحظ أنه لا يوجد تعريف جامع يشمل مختلف أبعاد هذه الظاهرة (Esfahani & shahbazi, 2014).

وعرف (Bond et al. , 2010) الاستقواء في منظمات الأعمال بأنه سلوك يؤدي إلى العزلة الإجتماعية والأذى المتكرر والذي يتعرض له شخص ما بما يؤثر سلباً على مهام عمله الموكلة إليه. كما عرفه (Darko et al. ,2019) بأنه مجموعة من السلوكيات العدوانية التي تحدث بين الأفراد، وتكررت بشكل منتظم وعلى مدى فترة من الوقت في مكان العمل، وفي نفس الإتجاه يري (Elewa & El banan, 2019) أنه يمكن تعريف الاستقواء في مكان العمل على أنه السلوكيات السلبية المتكررة من أحد الموظفين إلى آخر، حيث لا يمكن للضحايا حماية أنفسهم أو منع السلوك. ويرى (Einarsen , 2003) أن الاستقواء داخل مكان العمل عبارة عن سلوك ينطوي على مضايقة شخص الضحية بصورة متكررة (على الأقل أسبوع ولفترة زمنية أكثر من ستة أشهر) ومنتظمة وعزله اجتماعياً وأهانتته داخل مكان العمل بما يسبب له الأذى ويؤثر سلباً أدائه العملي ودفاعيته وإنتاجيته. بينما قدم (Vartia ,2018) تعريف للاستقواء في مكان العمل بأنه المضايقة أو الإساءة أو القيام باستثناء شخص ما إجتماعياً أو التأثير سلباً على عمل شخص ما، وحتى يمكن تسمية السلوك بالاستقواء يجب أن يحدث السلوك

بشكل متكرر ومنتظم (مثلاً أسبوعياً) وعلى مدار فترة زمنية على سبيل المثال حوالي ستة أشهر ولا يمكن تسمية النزاع بالاستقواء إذا كان الحدث غير متكرر أو أن الطرفين لديهم قوة متساوية تقريباً في الصراع، ورد في (Yong , 2019).

ويتبنى الباحثون تعريف (مرزوق، ٢٠١٨) للاستقواء بأنه سلوك سلبي أو موقف يتعرض له الضحية في مكان العمل. ولكي يوصف هذا السلوك بالاستقواء داخل مكان العمل لابد من توافر عدة شروط من أهمها، أن تتصف بالمنهجية والاستمرار والتكرار على نحو منتظم، كما أنها يمكن أن تصدر من شخص أو أكثر من الزملاء داخل مكان العمل أو من الرؤساء، ولفترات زمنية طويلة غالباً ما تكون (٦ أشهر أو أكثر)، وأخيراً أن تسبب للضحية أذى نفسياً أو معنوياً أو مادياً بحيث لا يستطيع أن يدافع عن نفسه أو يتخلص من هذا الموقف.

وفي ضوء التعريفات السابقة، يمكن استخلاص الخصائص التي يتسم بها الاستقواء، والتي تتمثل في الآتي:

- سلوك عدواني غير منطقي له العديد من الجوانب السلبية النفسية والجسدية والتي يتعرض لها العاملون بالمنظمات.
- الاستقواء يكون عادة ممنهجاً ومنظماً ومستمرًا.
- أن الاستقواء في مكان العمل يبدأ عن طريق المصادفة ويصير مرشحاً للاستمرار.
- يؤدي الاستقواء إلى حدوث إختلال التوازن في القوة بين الضحية وبين المستقوي، فيتم الاستقواء من جانب الرؤساء والذين يتمتعون بسلطات تسمح لهم من ممارسة الاستقواء على مرؤوسيه، بما يقلل من قدرة المرؤوسين من حماية أنفسهم.
- الاستقواء سلوك تسبقه نية متعمدة وذلك بإلحاق الأذى والضرر الموجه نحو شخص الضحية.
- أن ما يلحق بالضحية من أذى يمكن أن يكون أما نفسياً أو جسدياً.

أبعاد سلوكيات الاستقواء في مكان العمل:

اختلفت الدراسات السابقة في تناولها لأبعاد سلوكيات الاستقواء في مكان العمل، وذلك على النحو التالي:

حيث تناولها (Darko et al., 2019) بالاعتماد على مقياس (Bjorkqvist & Osterman, 1994) في سبعة أبعاد تتمثل في: تقليص الفرص دون داع لتعبير الضحية عن نفسها، الانتقاد غير المبرر، الاستهانة برأي الضحية، إعطاء مهام لا معني لها، السخرية أمام الآخرين، الحكم علي عمل الضحية بطريقة مهينة، التحكم غير المبرر. في حين تناولها (Zapf et al., 1996) في ستة أبعاد بالإعتماد على مقياس (Leymann, 1990) تتمثل في: مهاجمة الضحية من خلال الإجراءات التنظيمية، الإقصاء الاجتماعي، الهجوم علي الحياة الشخصية للضحية، التهديد بالعنف، العدوان اللفظي، والشائعات.

وفي نفس السياق تناولتها دراسة (Fox & Stallworth, 2010) في ستة أبعاد هي: سلوكيات التهديد، السلوكيات المهنية، العزل/ الإقصاء، الإضرار بالسمعة، الرقابة التعسفية، تخريب العمل. في حين تناولها (Omari & Paull, 2015) بالإعتماد على مقياس (Fox, 2012) في أربعة أبعاد تتمثل في: التعليقات غير اللائقة / التهكم اللفظي، النهج العدواني، الإستهبعاد / الإقصاء، تخريب العمل. وفي نفس السياق تناولها (Esfahani & shahbazi, 2014) بالإعتماد على مقياس (Oade, 2009) في أربعة أبعاد تتمثل في: الاستقواء اللفظي، الاستقواء غير اللفظي (الشفهي)، الاستقواء العملي، والاستقواء المتصل بالأداء. كما تناولها (دمرجيان، ٢٠١٨) بالإعتماد على مقياس (Turner, 2014) في أربعة أبعاد تتمثل في: الصراخ العلني، النقد المستمر، الحرمان من استخدام الموارد، والضغط غير المبرر.

بينما تناولها (Einarsen & Raknes, 1997) في ثلاثة أبعاد تتمثل في: المضايقات الشخصية، المضايقات المرتبطة بالعمل، والإقصاء الاجتماعي. وفي نفس الإتجاه تناولها (Djurkovic et al., 2008 ; Hoel & Cooper, 2000) وهي النسخة المعدلة لـ (Einarsen & Raknes, 1997) في ثلاثة أبعاد تتمثل في: المضايقة

التنظيمية، المضايقة الشخصية، المضايقة المرتبطة بالعمل. وفي نفس السياق تناولها (Einarsen et al., 2009) في ثلاثة أبعاد تتمثل في الاستقواء الموجه نحو عمل الضحية، الاستقواء الموجه نحو شخص الضحية، الاستقواء الموجه نحو جسد الضحية. في حين تناولها (Johannsdottir & Olafsson, 2004) في بعدين هما: الاستقواء العام، والاستقواء الموجه نحو عمل الضحية. كما تناولها (Fox & Stallworth, 2005) في بعدين هما: الاستقواء على أساس عرقي والاستقواء العام.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول أبعاد ظاهرة الاستقواء في مكان العمل، إلا أن التقسيم الذي قدمه (Einarsen et al., 2009)، والذي يشتمل على ثلاثة أبعاد هي: الاستقواء الموجه نحو عمل الضحية، الاستقواء الموجه نحو شخص الضحية، الاستقواء الموجه نحو جسد الضحية. اتفق عليه الكثير من الباحثين، واعتمدت عليه الكثير من الدراسات (Nielsen & Einarsen, 2012 ; Trepanier ; Balducci et al., 2012 ; Balducci & Fraccaroli, 2011 ; et al., 2013 ; Makarem et al., 2018 ; Johnson, 2016 ; Gardner et al., 2013) ، كما استحوذ هذا المقياس على قبول في البيئة العربية حيث اعتمدت عليه معظم الدراسات العربية مثل (مرزوق، ٢٠١٨؛ إبراهيم، ٢٠١١؛ الحبشي، ٢٠١٤؛ السيد ٢٠١٧). لذلك استعان الباحثون بتلك الأبعاد في الدراسة الحالية، وفيما يلي عرض لتلك الأبعاد كلاً على حدة على النحو التالي:

أ- الاستقواء الموجه نحو عمل الضحية: ويعني السلوكيات السلبية الموجهة للتأثير على أداء الضحية لعمله (Einarsena et al., 2009)، والتي تشمل كل من التحميل الزائد على عمل الضحية، وحجب المعلومات الهامة التي تؤثر على عمله، وتجاهل رأيه في الأمور المهمة والمرتبطة بالعمل، أو تكليفه بأعمال غير معتادة لا تتناسب معه أو أن يحدد لها توقيتات عمل غير منطقية، ومراقبة عمله بشكل غير منطقي، أو مطالبته بأن يؤدي أعمالاً خارج نطاق تخصص عمله، كما تشمل عدم إسناد مهام إلى الضحية أو إسناد مهام عمل لا معنى لها ومهينه وإسناد مهام ذات أهداف يصعب تحقيقها، والاثام بعدم وجود جهد

وانتقاد العمل بشكل مستمر ومحاولات غير لائقة لإصطياد الاخطاء والرقابه بشكل مفرط على العمل وتوجيه اللوم إلى الضحية عن أشياء غير مسئول عنها، والتقييم السلبي الدائم للأداء، وأعطاء مواعيد نهائية مستحيلة، وتحديد ميعاد للاجتماع في وقت غير مناسب للضحية بغرض إقصائه عن المناقشة وتهديدات الأمن الوظيفي، ومعاملة الرؤساء غير العادلة، والتكليف بمهام لم تكن جزء من الوصف الوظيفي (ريان، ٢٠١٣).

ب- **الاستقواء الموجه نحو شخص الضحية:** ويقصد به تلك السلوكيات السلبية الموجهة نحو شخص المستقوى عليه والتي تهدف إلى الإهانة والتقليل من شخصه سواء كان بطريقة مباشر أو بطريقة غير مباشرة وسواء أكان لفظياً أو غير لفظي، مثل تعرضه للسخرية والإذلال عند تعامله مع الآخرين داخل مكان عمله، ونشر الشائعات عنه، وتوجيه تعليقات مهينة لشخصه أو لأفكاره أو لحياته الخاصة داخل العمل، وتوجيه الإشارة له بأنه غير صالح للعمل، وتذكيره المستمر بهفواته وأخطائه وانتقاده بسبب تلك الهفوات، ومواجهته بردود أفعال عدائية عند دخوله إلى مكان العمل. وتعرض المستقوى عليه لسلوكيات التخويف والترهيب مثل التدخل في أموره الخاصة، والقيام باعتراض طريق الضحية، ودفعه داخل مكان العمل، بالإضافة إلى تهديد المستقوى عليه بالعنف داخل مكان العمل (السيد، ٢٠١٧).

ج- **الاستقواء الموجه نحو جسد الضحي:** يعد الاستقواء المرتبط بالإيذاء الجسدي للمستقوى عليه الأكثر وضوحاً بين صور الاستقواء، ويعني تلك السلوكيات السلبية والتي تتوجه إلى الإيذاء الجسدي والمادي بالمستقوى عليه، وتشتمل هذه السلوكيات كل من نية المستقوي بالأذى العفوي أو غير العفوي وبصورة من صور الهجوم والتعدي الجسدي والتعرض للمستقوى عليه بالركل أو الضرب أو الخدش وذلك على نحو يتسم بالاستمرارية والانتظام والتكرار (Trepanier et al., 2013).

٤/٢ العلاقة بين الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات وسلوكيات الاستقواء في مكان العمل:

أكدت العديد من الدراسات على أهمية الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات في التأثير على سلوكيات الاستقواء في مكان العمل، فقد توصلت دراسة (Brotheridge & Lee, 2007) إلى وجود ارتباط معنوي سلبي بين الهيكل التنظيمي وسلوكيات الاستقواء، حيث أشارت إلى أن عبء العمل الثقيل وانخفاض استقلالية الوظيفة وجمود الهيكل التنظيمي وعدم تفويض السلطة يؤثر في انتشار سلوكيات الاستقواء. بينما توصلت دراسة (Cobb, 2012) إلى وجود ارتباط معنوي بين الهيكل التنظيمي وسلوكيات الاستقواء، حيث أوضحت أن هيكل المنظمة والسياسات هم أساس المشكلة، وتحتاج المنظمات إلى معالجة مسألة الاستقواء في أماكن العمل من خلال وضع السياسات وانتشار الثقافة والتغيير الفعال في السلوكيات التنظيمية التي تحد من الاستقواء في أماكن العمل.

وفي نفس السياق توصلت دراسة (Berlingieri, 2015) إلى وجود علاقة معنوية بين الهيكل التنظيمي والاستقواء، حيث تبين وجود تأثير سلبي لهرم السلطة على العنف والاستقواء فوجدت أن اختلال توازن القوى هو عنصر معترف به على نطاق واسع في الاستقواء في مكان العمل داخل الأديبات، ويتم تصوّره حالياً على أنه موجود قبل بدء سلوك الاستقواء (غالباً ما يكون مقيداً بالعلاقات الهرمية داخل المنظمة، ولا سيما بين العمال والمديرين) أو أثناء التطور أثناء عملية الاستقواء حيث أن الضحايا تشعر بالعجز بشكل تدريجي وغير قادرين على الدفاع عن أنفسهم مما يؤدي إلى انتشار سلوكيات الاستقواء. وهذا ما أكدته دراسة كلاً من (Johan Hauge et al., 2007) و (Leo et al., 2014) بأن الهيكل التنظيمي له تأثير كبير على انتشار سلوكيات الاستقواء، وذلك بسبب هيكل السلطة القائم والذي يؤدي إلى اختلال التوازن بين المشرف والضحية بسبب قوة الشخصية أو المهنية لديهم على ضحاياهم.

في حين توصلت دراسة (Depolo, 2003) إلى وجود ارتباط بين الاستقواء في العمل ونظم الاتصالات، حيث تبين أن عدم فاعلية نظم الاتصالات تؤثر بشكل كبير على انتشار سلوكيات الاستقواء. كما أشارت دراسة (Giorgi, 2009; Leo et al., 2009) إلى

(2014) إلى وجود علاقة قوية بين نظم الاتصالات وبين الاستقواء في مكان العمل، فنظم الاتصالات الجيدة تساهم بشكل كبير في الحد من سلوكيات الاستقواء في مكان العمل. وبينت دراسة (مرزوق ، ٢٠١٨) وجود علاقة ارتباط معنوية بين نظم الاتصالات وسلوكيات الاستقواء نحو شخص الضحية، كما توجد علاقة ارتباط معنوية بين نظم الاتصالات وسلوكيات الاستقواء الموجهة نحو جسد الضحية ، حيث أن للاتصالات داخل المنظمة دوراً مهماً في الحد من الشعور بسلوكيات الاستقواء في مكان العمل، ويجب أن يشعر العاملين بأهمية نظم الاتصالات داخل المنظمة وذلك بتطبيق آليات مثل سياسة الباب المفتوح للعاملين بالمنظمة، مع زيادة سرعة التواصل بالعاملين بعضهم البعض ومع المديرين والإدارات ، أو عن طريق عمل بريد خاص بالعاملين بالمنظمة Outlook لتبادل المعلومات والرد على المراسلات لتدفقها بطريقة سهلة وسريعة .

واستناداً إلى العرض السابق للدراسات السابقة، تبين للباحثون قلة أو ندرة الدراسات العربية أو الأجنبية التي تناولت العلاقة بين الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات وسلوكيات الاستقواء في مكان العمل، وبالتالي يسعى الباحثون في هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة البحثية.

٣- الدراسة الاستطلاعية:

بعد تحديد مشكلة البحث على المستوى المعرفي، قام الباحثون بالتأكد من وجودها على المستوى التطبيقي ، وذلك من خلال إجراء دراسة استطلاعية ميدانية، حيث تم إجراء مقابلات شخصية مع (٣٠) مفردة من العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية ، وذلك خلال الفترة من ٢٠١٩/٣/٣ إلى ٢٠١٩/٣/٢٧ ودارت المقابلة معهم وتم توجيه مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات وكذلك سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل ، بالإضافة إلى مدى إدراكهم لتأثير الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات على الاستقواء في مكان العمل، وكشفت نتائج الدراسة الاستطلاعية، بالإضافة إلى الملاحظة الشخصية عن الظواهر التالية:

- يرى ٦٠% من أفراد العينة أن الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات الموجودة بالوحدة المحلية لا تسمح لهم بالتعبير عن أفكار وآراء العاملين بصراحة تامة،

- حيث أن الهيكل التنظيمي لا يتسم بالمرونة، وأن معظم الاتصالات تتم بطريقة رسمية.
- أشار ٧٠% من أفراد العينة إلى أنهم تعرضوا لسلوكيات الاستقواء داخل الوحدات المحلية.
 - كما أشارت ٦٠% من أفراد العينة إلى تركُّز سلطة اتخاذ القرارات في مستوى الإدارة العليا وعدم تفويض السلطة للعاملين بالوحدات المحلية.
 - كما أشار ٤٠% من أفراد العينة إلى أنهم يتعرضون لمضايقات بصفة مستمرة من قبل رؤسائهم وزملائهم.
 - كما أشار ٣٠% من أفراد العينة بأن لديهم النية لترك العمل بسبب المشكلات بين العاملين.

٤ مشكلات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: " مامدى تأثير كل الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات على سلوكيات الاستقواء في مكان العمل؟ " ومن ثم فإن الدراسة الحالية تسعى للإجابة على التساؤلات التالية:

- ١/٤- ما هي درجة تأثير الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات على سلوكيات الاستقواء في مكان العمل؟
- ٢/٤- هل هناك اختلاف في الأهمية النسبية لتأثير كل من الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات على سلوكيات الاستقواء في مكان العمل؟

٥ أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١/٥- التعرف على مستوى نظم الإتصالات والهيكل التنظيمي وسلوكيات الاستقواء في العمل بالوحدات المحلية موضع الدراسة.

- ٢/٥- التعرف على تأثير الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات على سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل.
- ٣/٥- تحديد الأهمية النسبية لتأثير كل من الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات على سلوكيات الاستقواء في العمل.

٦- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في المساهمات التي يمكن أن تقدمها البحث على المستويين العلمي والعملي فيما يلي:

◀ الأهمية العلمية:

- تتناول هذه الدراسة موضوع الاستقواء في مكان العمل وهو من الموضوعات المهمة التي حظيت باهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة، وتعتبر هذه الدراسة إضافة علمية للمكتبات العربية خاصة مع ندرة الدراسات (في حدود علم الباحثين) التي تناولت الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات، والاستقواء في مكان العمل، العلاقة بينهما. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في أنها تأتي مكملة في مجال الاستقواء في مكان العمل وبالتالي فإن نتائج هذه الدراسة سوف تعمل على إضافة المصدقية على نتائج تلك الدراسات وتؤكد مدى إمكانية تعميم هذه النتائج على مستوى المحافظات المصرية.
- تعد هذه الدراسة استجابة للاتجاهات المعاصرة التي نمت في الآونة الأخيرة والتي اهتمت بدراسة السلوكيات المؤثرة على البيئة الداخلية للمنظمة.

◀ الأهمية العملية:

- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية قطاع الوحدات المحلية باعتبارها المسؤولة عن توفير معظم الخدمات الاجتماعية والاقتصادية والتي تساهم في تسيير المرفق العام بانتظام. وبالتالي تمثل هذه الدراسة إضافة كبيرة للنهوض بالوحدات المحلية إدراياً واجتماعياً واقتصادياً.

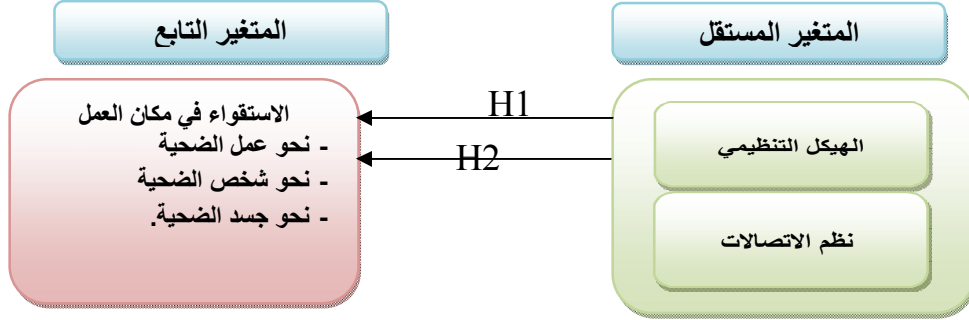
- تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية موضوع سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل وتأكيد الباحثين على تأثيره السلبي على العديد من الاتجاهات مثل الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل، وكذلك تأثيره السلبي على العديد من السلوكيات مثل: معدلات الغياب والأداء وانخفاض الروح المعنوية، وبالتالي على انخفاض إنتاجية، ومن هنا تأتي أهمية الدراسة في تحديد تأثير الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات في الحد من سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل.
- توصيف الواقع العملي للعاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية موضع التطبيق لسلوك الاستقواء وأهم العوامل والأسباب المهمة لحدوث الاستقواء وذلك للحد من آثارها السلبية واستخلاص الدروس التي يمكن الاستفادة منها في الحد من هذا السلوك العدواني في منظمات الأعمال.
- يتوقع الباحثون أن تسهم النتائج التي سيتم التوصل إليها في إحداث تغييرات وتعديلات على البيئة التنظيمية للوحدات المحلية موضع الدراسة الأمر الذي سيترتب عليه الحد من سلوكيات الاستقواء داخل العمل.
- تنبع أهمية هذه الدراسة من مجال تطبيقها والذي يتمثل في الوحدات المحلية والتي تلعب دوراً حيوياً في اقتصاد البلاد وضرورة الارتقاء بمستوى المحافظات.

٧. فروض الدراسة: في ضوء مشكلة البحث وأهدافه وفي ضوء النموذج المقترح، تم صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:

الفرض الأول: يوجد تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات على سلوكيات الاستقواء ككل، وكل بعد من أبعاد الاستقواء (الاستقواء نحو عمل الضحية، الاستقواء نحو شخص الضحية، الاستقواء المرتبط بالإيذاء البدني للضحية) على جِدّة.

الفرض الثاني: يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لتأثير الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات على سلوكيات الاستقواء ككل.

وبناءً على ذلك يمكن إعداد نموذج البحث المقترح كما هو موضح بالشكل رقم (١)



شكل رقم (١) نموذج البحث المقترح

المصدر: من إعداد الباحثون بناء على مراجعة الدراسات السابق.

١.٨ الطريقة البحثية:

١.٨- أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها:

اعتمد الباحثون في الدراسة الحالية على نوعين من البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفروض وهما:

١.٨-١. البيانات الثانوية: تتمثل البيانات الثانوية للدراسة الحالية في الإطار النظري لمفهوم الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات، وسلوكيات الاستقواء في مكان العمل، بالإضافة إلى البيانات الكمية المتعلقة بأعداد العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية، وتم الحصول عليها من الكتب والبحوث والرسائل العلمية والدوريات والنشرات والمؤتمرات، بجانب الاستعانة بشبكة الإنترنت، بالإضافة إلى الاستعانة ببيانات من مركز المعلومات بمحافظة الغربية.

١.٨-٢. البيانات الأولية: وتتمثل في البيانات التي تم تجميعها من خلال قائمة الإستقصاء من العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية، وتفرغها وتحليلها لإختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة والتوصل إلى النتائج

١.٨-٢. مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع الدراسة الميدانية في جميع العاملين داخل الوحدات المحلية بمحافظة الغربية بمختلف مستوياتهم الإدارية. ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة فيتعذر استخدام

أ.د. عبد العزيز على - أشدوان عاصم الهلالي

أسلوب الحصر الشامل كأحد طرق جمع البيانات، وذلك لارتفاع التكاليف ولإعتبرات الوقت والجهد، ولذلك تم الإعتماد على أسلوب المعاينة الإحصائية، وتم إختيار العينة الطبقيّة العشوائية، وتم تحديد حجم عينة الدراسة بالإعتماد على حجم مجتمع الدراسة من العاملين بالوحدات المحلية بمديرية القوى العاملة بمحافظة الغربية والبالغ عددهم (١٩١٠٢) مفردة (طبقاً لبيانات الوحدات المحلية بمديرية القوى العاملة بالغربية (٩/٢٠١٩م)، ونظراً لأن مجتمع البحث يزيد عن (١٠٠٠٠) مفردة، لذا فإن حجم عينة البحث سوف يكون (٣٨٤) مفردة (بازرعة، ١٩٨٩م) تم توزيعها على نسبة العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية. كما تمثلت وحدة المعاينة في كل من يعمل بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية على اختلاف المستويات الإدارية.

ويمثل الجدول رقم (١) حجم مجتمع الدراسة ومعدل الردود. حيث بلغت معدلات الاستجابة لدي أفراد مجتمع الدراسة ما يقرب من (٧٨,١%) وهي نسبة مرتفعة في العلوم الاجتماعية، وذلك يعود لاهتمام العاملين بموضوع الاستقصاء وسهولة الأسئلة التي يحتويها الإستقصاء.

جدول (١)

حجم مجتمع الدراسة ومعدل الاستجابة

معدل الاستجابة	القوائم الصالحة للتحليل	القوائم المستبعدة	القوائم المجمعة	عينة الدراسة	مجتمع الدراسة		الوحدات المحلية موضع الدراسة
					%	العدد	
٧٥,٤	٨٠	٨	٨٨	١٠٦	٢٧,٦٢	٥٢٥٦	طنطا
٧٨,٣	٧٢	٧	٧٩	٩٢	٢٣,٩١	٤٥٧٨	المحلة الكبرى
٧٧,٧	٢١	٣	٢٤	٢٧	٧,٠٤	١٣٣٣	كفر الزيات
٧٥	٣٣	٤	٣٧	٤٤	١١,٤٦	٢١٩٣	زفتى
٨١,٤	٣٥	٣	٣٨	٤٣	١١,٢٠	٢١٤٩	السنطة
٧٩,٣	٢٣	٢	٢٥	٢٩	٧,٥٦	١٤٢٣	قطور
٨٦,٦	١٣	١	١٤	١٥	٣,٩١	٧٧٨	بسيون
٨٢,١	٢٣	٣	٢٦	٢٨	٧,٣٠	١٣٩٢	سمنود
٧٨,١	٣٠٠	٣١	٣٣١	٣٨٤	١٠٠	١٩١٠٢	الإجمالي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

٢٠٨. أداة الدراسة وطرق جمع البيانات.

تمثلت أداة جمع البيانات الميدانية في قائمة الاستقصاء التي وجهت إلى العاملين بالوحدات المحلية بمنطقة الغربية، وقد روعي في تصميمها البساطة والسهولة والوضوح والتسلسل الموضوعي في أسئلة وعبارات الإستقصاء، وتم تخصيص الصفحة الأولى لتقديم البحث والهدف منه وكسب تعاون العاملين في استيفاء بيانات الإستقصاء، أما الصفحات الأخرى فقد تم تخصيصها للإجابة علي أسئلة موجهه مباشرة وفق إجابات مغلقة ومحدده سلفاً، وموزعة علي قسمين كما يلي:

- **القسم الأول:** وهو الذي يتعلق بالأسئلة التي تقيس الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات، وبلغ إجمالي عباراته ٢٣ عبارة، منها ١١ عبارة لقياس الهيكل التنظيمي، ١٢ عبارة لقياس نظم الإتصالات.
- **القسم الثاني:** ويتعلق بالإستقواء في مكان العمل وأشتمل هذا القسم على ٢٢ عبارة لقياس الابعاد الثلاثة للإستقواء منها ٧ عبارات لقياس الاستقواء نحو عمل الضحية، ١١ عبارة لقياس الاستقواء الموجه نحو شخص الضحية، ٤ عبارات لقياس الاستقواء المرتبط بالإيذاء البدني للضحية. ويمكن تلخيص محتويات قائمة الإستقصاء في الجدول رقم (٢) كما يلي:

جدول (٢)

توزيع أسئلة متغيرات قائمة الاستقصاء المستخدمة في الدراسة الحالية

نوع المتغير	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد عبارات القياس	تسلسل العبارات	المراجع
المتغير المستقل	الهيكل التنظيمي	—	١١	١١-١	نافع ٢٠٠٦
	نظم الاتصالات	—	١٢	٢٣-١٢	نافع ٢٠٠٦
المتغير التابع	الاستقواء في مكان العمل	الاستقواء الموجه نحو عمل الضحية	٧	١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤، ٣٥، ٣٦، ٣٧، ٣٨، ٣٩، ٤٠، ٤١، ٤٢، ٤٣، ٤٤، ٤٥، ٤٦، ٤٧، ٤٨، ٤٩، ٥٠، ٥١، ٥٢، ٥٣، ٥٤، ٥٥، ٥٦، ٥٧، ٥٨، ٥٩، ٦٠، ٦١، ٦٢، ٦٣، ٦٤، ٦٥، ٦٦، ٦٧، ٦٨، ٦٩، ٧٠، ٧١، ٧٢، ٧٣، ٧٤، ٧٥، ٧٦، ٧٧، ٧٨، ٧٩، ٨٠، ٨١، ٨٢، ٨٣، ٨٤، ٨٥، ٨٦، ٨٧، ٨٨، ٨٩، ٩٠، ٩١، ٩٢، ٩٣، ٩٤، ٩٥، ٩٦، ٩٧، ٩٨، ٩٩، ١٠٠، ١٠١، ١٠٢، ١٠٣، ١٠٤، ١٠٥، ١٠٦، ١٠٧، ١٠٨، ١٠٩، ١١٠، ١١١، ١١٢، ١١٣، ١١٤، ١١٥، ١١٦، ١١٧، ١١٨، ١١٩، ١٢٠، ١٢١، ١٢٢، ١٢٣، ١٢٤، ١٢٥، ١٢٦، ١٢٧، ١٢٨، ١٢٩، ١٣٠، ١٣١، ١٣٢، ١٣٣، ١٣٤، ١٣٥، ١٣٦، ١٣٧، ١٣٨، ١٣٩، ١٤٠، ١٤١، ١٤٢، ١٤٣، ١٤٤، ١٤٥، ١٤٦، ١٤٧، ١٤٨، ١٤٩، ١٥٠، ١٥١، ١٥٢، ١٥٣، ١٥٤، ١٥٥، ١٥٦، ١٥٧، ١٥٨، ١٥٩، ١٦٠، ١٦١، ١٦٢، ١٦٣، ١٦٤، ١٦٥، ١٦٦، ١٦٧، ١٦٨، ١٦٩، ١٧٠، ١٧١، ١٧٢، ١٧٣، ١٧٤، ١٧٥، ١٧٦، ١٧٧، ١٧٨، ١٧٩، ١٨٠، ١٨١، ١٨٢، ١٨٣، ١٨٤، ١٨٥، ١٨٦، ١٨٧، ١٨٨، ١٨٩، ١٩٠، ١٩١، ١٩٢، ١٩٣، ١٩٤، ١٩٥، ١٩٦، ١٩٧، ١٩٨، ١٩٩، ٢٠٠، ٢٠١، ٢٠٢، ٢٠٣، ٢٠٤، ٢٠٥، ٢٠٦، ٢٠٧، ٢٠٨، ٢٠٩، ٢١٠، ٢١١، ٢١٢، ٢١٣، ٢١٤، ٢١٥، ٢١٦، ٢١٧، ٢١٨، ٢١٩، ٢٢٠، ٢٢١، ٢٢٢، ٢٢٣، ٢٢٤، ٢٢٥، ٢٢٦، ٢٢٧، ٢٢٨، ٢٢٩، ٢٣٠، ٢٣١، ٢٣٢، ٢٣٣، ٢٣٤، ٢٣٥، ٢٣٦، ٢٣٧، ٢٣٨، ٢٣٩، ٢٤٠، ٢٤١، ٢٤٢، ٢٤٣، ٢٤٤، ٢٤٥، ٢٤٦، ٢٤٧، ٢٤٨، ٢٤٩، ٢٥٠، ٢٥١، ٢٥٢، ٢٥٣، ٢٥٤، ٢٥٥، ٢٥٦، ٢٥٧، ٢٥٨، ٢٥٩، ٢٦٠، ٢٦١، ٢٦٢، ٢٦٣، ٢٦٤، ٢٦٥، ٢٦٦، ٢٦٧، ٢٦٨، ٢٦٩، ٢٧٠، ٢٧١، ٢٧٢، ٢٧٣، ٢٧٤، ٢٧٥، ٢٧٦، ٢٧٧، ٢٧٨، ٢٧٩، ٢٨٠، ٢٨١، ٢٨٢، ٢٨٣، ٢٨٤، ٢٨٥، ٢٨٦، ٢٨٧، ٢٨٨، ٢٨٩، ٢٩٠، ٢٩١، ٢٩٢، ٢٩٣، ٢٩٤، ٢٩٥، ٢٩٦، ٢٩٧، ٢٩٨، ٢٩٩، ٣٠٠، ٣٠١، ٣٠٢، ٣٠٣، ٣٠٤، ٣٠٥، ٣٠٦، ٣٠٧، ٣٠٨، ٣٠٩، ٣١٠، ٣١١، ٣١٢، ٣١٣، ٣١٤، ٣١٥، ٣١٦، ٣١٧، ٣١٨، ٣١٩، ٣٢٠، ٣٢١، ٣٢٢، ٣٢٣، ٣٢٤، ٣٢٥، ٣٢٦، ٣٢٧، ٣٢٨، ٣٢٩، ٣٣٠، ٣٣١، ٣٣٢، ٣٣٣، ٣٣٤، ٣٣٥، ٣٣٦، ٣٣٧، ٣٣٨، ٣٣٩، ٣٤٠، ٣٤١، ٣٤٢، ٣٤٣، ٣٤٤، ٣٤٥، ٣٤٦، ٣٤٧، ٣٤٨، ٣٤٩، ٣٥٠، ٣٥١، ٣٥٢، ٣٥٣، ٣٥٤، ٣٥٥، ٣٥٦، ٣٥٧، ٣٥٨، ٣٥٩، ٣٦٠، ٣٦١، ٣٦٢، ٣٦٣، ٣٦٤، ٣٦٥، ٣٦٦، ٣٦٧، ٣٦٨، ٣٦٩، ٣٧٠، ٣٧١، ٣٧٢، ٣٧٣، ٣٧٤، ٣٧٥، ٣٧٦، ٣٧٧، ٣٧٨، ٣٧٩، ٣٨٠، ٣٨١، ٣٨٢، ٣٨٣، ٣٨٤، ٣٨٥، ٣٨٦، ٣٨٧، ٣٨٨، ٣٨٩، ٣٩٠، ٣٩١، ٣٩٢، ٣٩٣، ٣٩٤، ٣٩٥، ٣٩٦، ٣٩٧، ٣٩٨، ٣٩٩، ٤٠٠، ٤٠١، ٤٠٢، ٤٠٣، ٤٠٤، ٤٠٥، ٤٠٦، ٤٠٧، ٤٠٨، ٤٠٩، ٤١٠، ٤١١، ٤١٢، ٤١٣، ٤١٤، ٤١٥، ٤١٦، ٤١٧، ٤١٨، ٤١٩، ٤٢٠، ٤٢١، ٤٢٢، ٤٢٣، ٤٢٤، ٤٢٥، ٤٢٦، ٤٢٧، ٤٢٨، ٤٢٩، ٤٣٠، ٤٣١، ٤٣٢، ٤٣٣، ٤٣٤، ٤٣٥، ٤٣٦، ٤٣٧، ٤٣٨، ٤٣٩، ٤٤٠، ٤٤١، ٤٤٢، ٤٤٣، ٤٤٤، ٤٤٥، ٤٤٦، ٤٤٧، ٤٤٨، ٤٤٩، ٤٥٠، ٤٥١، ٤٥٢، ٤٥٣، ٤٥٤، ٤٥٥، ٤٥٦، ٤٥٧، ٤٥٨، ٤٥٩، ٤٦٠، ٤٦١، ٤٦٢، ٤٦٣، ٤٦٤، ٤٦٥، ٤٦٦، ٤٦٧، ٤٦٨، ٤٦٩، ٤٧٠، ٤٧١، ٤٧٢، ٤٧٣، ٤٧٤، ٤٧٥، ٤٧٦، ٤٧٧، ٤٧٨، ٤٧٩، ٤٨٠، ٤٨١، ٤٨٢، ٤٨٣، ٤٨٤، ٤٨٥، ٤٨٦، ٤٨٧، ٤٨٨، ٤٨٩، ٤٩٠، ٤٩١، ٤٩٢، ٤٩٣، ٤٩٤، ٤٩٥، ٤٩٦، ٤٩٧، ٤٩٨، ٤٩٩، ٥٠٠، ٥٠١، ٥٠٢، ٥٠٣، ٥٠٤، ٥٠٥، ٥٠٦، ٥٠٧، ٥٠٨، ٥٠٩، ٥١٠، ٥١١، ٥١٢، ٥١٣، ٥١٤، ٥١٥، ٥١٦، ٥١٧، ٥١٨، ٥١٩، ٥٢٠، ٥٢١، ٥٢٢، ٥٢٣، ٥٢٤، ٥٢٥، ٥٢٦، ٥٢٧، ٥٢٨، ٥٢٩، ٥٣٠، ٥٣١، ٥٣٢، ٥٣٣، ٥٣٤، ٥٣٥، ٥٣٦، ٥٣٧، ٥٣٨، ٥٣٩، ٥٤٠، ٥٤١، ٥٤٢، ٥٤٣، ٥٤٤، ٥٤٥، ٥٤٦، ٥٤٧، ٥٤٨، ٥٤٩، ٥٥٠، ٥٥١، ٥٥٢، ٥٥٣، ٥٥٤، ٥٥٥، ٥٥٦، ٥٥٧، ٥٥٨، ٥٥٩، ٥٦٠، ٥٦١، ٥٦٢، ٥٦٣، ٥٦٤، ٥٦٥، ٥٦٦، ٥٦٧، ٥٦٨، ٥٦٩، ٥٧٠، ٥٧١، ٥٧٢، ٥٧٣، ٥٧٤، ٥٧٥، ٥٧٦، ٥٧٧، ٥٧٨، ٥٧٩، ٥٨٠، ٥٨١، ٥٨٢، ٥٨٣، ٥٨٤، ٥٨٥، ٥٨٦، ٥٨٧، ٥٨٨، ٥٨٩، ٥٩٠، ٥٩١، ٥٩٢، ٥٩٣، ٥٩٤، ٥٩٥، ٥٩٦، ٥٩٧، ٥٩٨، ٥٩٩، ٦٠٠، ٦٠١، ٦٠٢، ٦٠٣، ٦٠٤، ٦٠٥، ٦٠٦، ٦٠٧، ٦٠٨، ٦٠٩، ٦١٠، ٦١١، ٦١٢، ٦١٣، ٦١٤، ٦١٥، ٦١٦، ٦١٧، ٦١٨، ٦١٩، ٦٢٠، ٦٢١، ٦٢٢، ٦٢٣، ٦٢٤، ٦٢٥، ٦٢٦، ٦٢٧، ٦٢٨، ٦٢٩، ٦٣٠، ٦٣١، ٦٣٢، ٦٣٣، ٦٣٤، ٦٣٥، ٦٣٦، ٦٣٧، ٦٣٨، ٦٣٩، ٦٤٠، ٦٤١، ٦٤٢، ٦٤٣، ٦٤٤، ٦٤٥، ٦٤٦، ٦٤٧، ٦٤٨، ٦٤٩، ٦٥٠، ٦٥١، ٦٥٢، ٦٥٣، ٦٥٤، ٦٥٥، ٦٥٦، ٦٥٧، ٦٥٨، ٦٥٩، ٦٦٠، ٦٦١، ٦٦٢، ٦٦٣، ٦٦٤، ٦٦٥، ٦٦٦، ٦٦٧، ٦٦٨، ٦٦٩، ٦٧٠، ٦٧١، ٦٧٢، ٦٧٣، ٦٧٤، ٦٧٥، ٦٧٦، ٦٧٧، ٦٧٨، ٦٧٩، ٦٨٠، ٦٨١، ٦٨٢، ٦٨٣، ٦٨٤، ٦٨٥، ٦٨٦، ٦٨٧، ٦٨٨، ٦٨٩، ٦٩٠، ٦٩١، ٦٩٢، ٦٩٣، ٦٩٤، ٦٩٥، ٦٩٦، ٦٩٧، ٦٩٨، ٦٩٩، ٧٠٠، ٧٠١، ٧٠٢، ٧٠٣، ٧٠٤، ٧٠٥، ٧٠٦، ٧٠٧، ٧٠٨، ٧٠٩، ٧١٠، ٧١١، ٧١٢، ٧١٣، ٧١٤، ٧١٥، ٧١٦، ٧١٧، ٧١٨، ٧١٩، ٧٢٠، ٧٢١، ٧٢٢، ٧٢٣، ٧٢٤، ٧٢٥، ٧٢٦، ٧٢٧، ٧٢٨، ٧٢٩، ٧٣٠، ٧٣١، ٧٣٢، ٧٣٣، ٧٣٤، ٧٣٥، ٧٣٦، ٧٣٧، ٧٣٨، ٧٣٩، ٧٤٠، ٧٤١، ٧٤٢، ٧٤٣، ٧٤٤، ٧٤٥، ٧٤٦، ٧٤٧، ٧٤٨، ٧٤٩، ٧٥٠، ٧٥١، ٧٥٢، ٧٥٣، ٧٥٤، ٧٥٥، ٧٥٦، ٧٥٧، ٧٥٨، ٧٥٩، ٧٦٠، ٧٦١، ٧٦٢، ٧٦٣، ٧٦٤، ٧٦٥، ٧٦٦، ٧٦٧، ٧٦٨، ٧٦٩، ٧٧٠، ٧٧١، ٧٧٢، ٧٧٣، ٧٧٤، ٧٧٥، ٧٧٦، ٧٧٧، ٧٧٨، ٧٧٩، ٧٨٠، ٧٨١، ٧٨٢، ٧٨٣، ٧٨٤، ٧٨٥، ٧٨٦، ٧٨٧، ٧٨٨، ٧٨٩، ٧٩٠، ٧٩١، ٧٩٢، ٧٩٣، ٧٩٤، ٧٩٥، ٧٩٦، ٧٩٧، ٧٩٨، ٧٩٩، ٨٠٠، ٨٠١، ٨٠٢، ٨٠٣، ٨٠٤، ٨٠٥، ٨٠٦، ٨٠٧، ٨٠٨، ٨٠٩، ٨١٠، ٨١١، ٨١٢، ٨١٣، ٨١٤، ٨١٥، ٨١٦، ٨١٧، ٨١٨، ٨١٩، ٨٢٠، ٨٢١، ٨٢٢، ٨٢٣، ٨٢٤، ٨٢٥، ٨٢٦، ٨٢٧، ٨٢٨، ٨٢٩، ٨٣٠، ٨٣١، ٨٣٢، ٨٣٣، ٨٣٤، ٨٣٥، ٨٣٦، ٨٣٧، ٨٣٨، ٨٣٩، ٨٤٠، ٨٤١، ٨٤٢، ٨٤٣، ٨٤٤، ٨٤٥، ٨٤٦، ٨٤٧، ٨٤٨، ٨٤٩، ٨٥٠، ٨٥١، ٨٥٢، ٨٥٣، ٨٥٤، ٨٥٥، ٨٥٦، ٨٥٧، ٨٥٨، ٨٥٩، ٨٦٠، ٨٦١، ٨٦٢، ٨٦٣، ٨٦٤، ٨٦٥، ٨٦٦، ٨٦٧، ٨٦٨، ٨٦٩، ٨٧٠، ٨٧١، ٨٧٢، ٨٧٣، ٨٧٤، ٨٧٥، ٨٧٦، ٨٧٧، ٨٧٨، ٨٧٩، ٨٨٠، ٨٨١، ٨٨٢، ٨٨٣، ٨٨٤، ٨٨٥، ٨٨٦، ٨٨٧، ٨٨٨، ٨٨٩، ٨٩٠، ٨٩١، ٨٩٢، ٨٩٣، ٨٩٤، ٨٩٥، ٨٩٦، ٨٩٧، ٨٩٨، ٨٩٩، ٩٠٠، ٩٠١، ٩٠٢، ٩٠٣، ٩٠٤، ٩٠٥، ٩٠٦، ٩٠٧، ٩٠٨، ٩٠٩، ٩١٠، ٩١١، ٩١٢، ٩١٣، ٩١٤، ٩١٥، ٩١٦، ٩١٧، ٩١٨، ٩١٩، ٩٢٠، ٩٢١، ٩٢٢، ٩٢٣، ٩٢٤، ٩٢٥، ٩٢٦، ٩٢٧، ٩٢٨، ٩٢٩، ٩٣٠، ٩٣١، ٩٣٢، ٩٣٣، ٩٣٤، ٩٣٥، ٩٣٦، ٩٣٧، ٩٣٨، ٩٣٩، ٩٤٠، ٩٤١، ٩٤٢، ٩٤٣، ٩٤٤، ٩٤٥، ٩٤٦، ٩٤٧، ٩٤٨، ٩٤٩، ٩٥٠، ٩٥١، ٩٥٢، ٩٥٣، ٩٥٤، ٩٥٥، ٩٥٦، ٩٥٧، ٩٥٨، ٩٥٩، ٩٦٠، ٩٦١، ٩٦٢، ٩٦٣، ٩٦٤، ٩٦٥، ٩٦٦، ٩٦٧، ٩٦٨، ٩٦٩، ٩٧٠، ٩٧١، ٩٧٢، ٩٧٣، ٩٧٤، ٩٧٥، ٩٧٦، ٩٧٧، ٩٧٨، ٩٧٩، ٩٨٠، ٩٨١، ٩٨٢، ٩٨٣، ٩٨٤، ٩٨٥، ٩٨٦، ٩٨٧، ٩٨٨، ٩٨٩، ٩٩٠، ٩٩١، ٩٩٢، ٩٩٣، ٩٩٤، ٩٩٥، ٩٩٦، ٩٩٧، ٩٩٨، ٩٩٩، ١٠٠٠، ١٠٠١، ١٠٠٢، ١٠٠٣، ١٠٠٤، ١٠٠٥، ١٠٠٦، ١٠٠٧، ١٠٠٨، ١٠٠٩، ١٠١٠، ١٠١١، ١٠١٢، ١٠١٣، ١٠١٤، ١٠١٥، ١٠١٦، ١٠١٧، ١٠١٨، ١٠١٩، ١٠٢٠، ١٠٢١، ١٠٢٢، ١٠٢٣، ١٠٢٤، ١٠٢٥، ١٠٢٦، ١٠٢٧، ١٠٢٨، ١٠٢٩، ١٠٣٠، ١٠٣١، ١٠٣٢، ١٠٣٣، ١٠٣٤، ١٠٣٥، ١٠٣٦، ١٠٣٧، ١٠٣٨، ١٠٣٩، ١٠٤٠، ١٠٤١، ١٠٤٢، ١٠٤٣، ١٠٤٤، ١٠٤٥، ١٠٤٦، ١٠٤٧، ١٠٤٨، ١٠٤٩، ١٠٥٠، ١٠٥١، ١٠٥٢، ١٠٥٣، ١٠٥٤، ١٠٥٥، ١٠٥٦، ١٠٥٧، ١٠٥٨، ١٠٥٩، ١٠٦٠، ١٠٦١، ١٠٦٢، ١٠٦٣، ١٠٦٤، ١٠٦٥، ١٠٦٦، ١٠٦٧، ١٠٦٨، ١٠٦٩، ١٠٧٠، ١٠٧١، ١٠٧٢، ١٠٧٣، ١٠٧٤، ١٠٧٥، ١٠٧٦، ١٠٧٧، ١٠٧٨، ١٠٧٩، ١٠٨٠، ١٠٨١، ١٠٨٢، ١٠٨٣، ١٠٨٤، ١٠٨٥، ١٠٨٦، ١٠٨٧، ١٠٨٨، ١٠٨٩، ١٠٩٠، ١٠٩١، ١٠٩٢، ١٠٩٣، ١٠٩٤، ١٠٩٥، ١٠٩٦، ١٠٩٧، ١٠٩٨، ١٠٩٩، ١١٠٠، ١١٠١، ١١٠٢، ١١٠٣، ١١٠٤، ١١٠٥، ١١٠٦، ١١٠٧، ١١٠٨، ١١٠٩، ١١١٠، ١١١١، ١١١٢، ١١١٣، ١١١٤، ١١١٥، ١١١٦، ١١١٧، ١١١٨، ١١١٩، ١١٢٠، ١١٢١، ١١٢٢، ١١٢٣، ١١٢٤، ١١٢٥، ١١٢٦، ١١٢٧، ١١٢٨، ١١٢٩، ١١٣٠، ١١٣١، ١١٣٢، ١١٣٣، ١١٣٤، ١١٣٥، ١١٣٦، ١١٣٧، ١١٣٨، ١١٣٩، ١١٤٠، ١١٤١، ١١٤٢، ١١٤٣، ١١٤٤، ١١٤٥، ١١٤٦، ١١٤٧، ١١٤٨، ١١٤٩، ١١٥٠، ١١٥١، ١١٥٢، ١١٥٣، ١١٥٤، ١١٥٥، ١١٥٦، ١١٥٧، ١١٥٨، ١١٥٩، ١١٦٠، ١١٦١، ١١٦٢، ١١٦٣، ١١٦٤، ١١٦٥، ١١٦٦، ١١٦٧، ١١٦٨، ١١٦٩، ١١٧٠، ١١٧١، ١١٧٢، ١١٧٣، ١١٧٤، ١١٧٥، ١١٧٦، ١١٧٧، ١١٧٨، ١١٧٩، ١١٨٠، ١١٨١، ١١٨٢، ١١٨٣، ١١٨٤، ١١٨٥، ١١٨٦، ١١٨٧، ١١٨٨، ١١٨٩، ١١٩٠، ١١٩١، ١١٩٢، ١١٩٣، ١١٩٤، ١١٩٥، ١١٩٦، ١١٩٧، ١١٩٨، ١١٩٩، ١٢٠٠، ١٢٠١، ١٢٠٢، ١٢٠٣، ١٢٠٤، ١٢٠٥، ١٢٠٦، ١٢٠٧، ١٢٠٨، ١٢٠٩، ١٢١٠، ١٢١١، ١٢١٢، ١٢١٣، ١٢١٤، ١٢١٥، ١٢١٦، ١٢١٧، ١٢١٨، ١٢١٩، ١٢٢٠، ١٢٢١، ١٢٢٢، ١٢٢٣، ١٢٢٤، ١٢٢٥، ١٢٢٦، ١٢٢٧، ١٢٢٨، ١٢٢٩، ١٢٣٠، ١٢٣١، ١٢٣٢، ١٢٣٣، ١٢٣٤، ١٢٣٥، ١٢٣٦، ١٢٣٧، ١٢٣٨، ١٢٣٩، ١٢٤٠، ١٢٤١، ١٢٤٢، ١٢٤٣، ١٢٤٤، ١٢٤٥، ١٢٤٦، ١٢٤٧، ١٢٤٨، ١٢٤٩، ١٢٥٠، ١٢٥١، ١٢٥٢، ١٢٥٣، ١٢٥٤، ١٢٥٥، ١٢٥٦، ١٢٥٧، ١٢٥٨، ١٢٥٩، ١٢٦٠، ١٢٦١، ١٢٦٢، ١٢٦٣، ١٢٦٤، ١٢٦٥، ١٢٦٦، ١٢٦٧، ١٢٦٨، ١٢٦٩، ١٢٧٠، ١٢٧١، ١٢٧٢، ١٢٧٣، ١٢٧٤، ١٢٧٥، ١٢٧٦، ١٢٧٧، ١٢٧٨، ١٢٧٩، ١٢٨٠، ١٢٨١، ١٢٨٢، ١٢٨٣، ١٢٨٤، ١٢٨٥، ١٢٨٦، ١٢٨٧، ١٢٨٨، ١٢٨٩، ١٢٩٠، ١٢٩١، ١٢٩٢، ١٢٩٣، ١٢٩٤، ١٢٩٥، ١٢٩٦، ١٢٩٧، ١٢٩٨، ١٢٩٩، ١٣٠٠، ١٣٠١، ١٣٠٢، ١٣٠٣، ١٣٠٤، ١٣٠٥، ١٣٠٦، ١٣٠٧، ١٣٠٨، ١٣٠٩، ١٣١٠، ١٣١١، ١٣١٢، ١٣١٣، ١٣١٤، ١٣١٥، ١٣١٦، ١٣١٧، ١٣١٨، ١٣١٩، ١٣٢٠، ١٣٢١، ١٣٢٢، ١٣٢٣، ١٣٢٤، ١٣٢٥، ١٣٢٦، ١٣٢٧، ١٣٢٨، ١٣٢٩، ١٣٣٠، ١٣٣١، ١٣٣٢، ١٣٣٣، ١٣٣٤، ١٣٣٥، ١٣٣٦، ١٣٣٧، ١٣٣٨، ١٣٣٩، ١٣٤٠، ١٣٤١، ١٣٤٢، ١٣٤٣، ١٣٤٤، ١٣٤٥، ١٣٤٦، ١٣٤٧، ١٣٤٨، ١٣٤٩، ١٣٥٠، ١٣٥١، ١٣٥٢، ١٣٥٣، ١٣٥٤، ١٣٥٥، ١٣٥٦، ١٣٥٧، ١٣٥٨، ١٣٥٩، ١٣٦٠، ١٣٦١، ١٣٦٢، ١٣٦٣، ١٣٦٤، ١٣٦٥، ١٣٦٦، ١٣٦٧، ١	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على بيانات الدراسة الميدانية.

وتم جمع بيانات الاستقصاء من مفردات العينة من خلال المقابلة الشخصية القصيرة مع المستقصى منهم في مكان العمل، وتم تسليم قائمة الأسئلة شخصياً بعد التعريف بأهداف الدراسة وطلب التعاون، وترك القائمة ليتم الإجابة عليها في الوقت الملائم للمستقصى منهم، وأخيراً تجميع القوائم المستوفاة. وقد قام الباحثون بتوزيع استمارات الاستقصاء على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية، مستعينين بمساعدة بعض زملاء العاملين في الوحدات المحلية.

٤/٨ متغيرات الدراسة وأساليب القياس.

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها فإن الدراسة الحالية تشتمل على متغيرين رئيسيين أحدهما (متغير مستقل) تمثل في كل من الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات، والآخر (متغير تابع) في الاستقواء في مكان العمل. وفيما يلي عرض لهذه المتغيرات والمقاييس المستخدمة في الدراسة، وذلك على النحو التالي:

١/٤/٨- الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات (متغير مستقل)

تم قياس الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات باستخدام المقياس الذي أتمدت عليه دراسة (نافع، ٢٠٠٦) ويتمتع هذا المقياس بدرجة عالية من الصدق والثبات، واشتمل المقياس على ٢٣ عبارة، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يشتمل على ٥ نقاط متدرجة من (١: ٥) حيث يشير الرقم (١) إلى غير موافق على الإطلاق، بينما يشير الرقم (٥) إلى موافق جداً، مع وجود درجة محايدة في المنتصف.

٢/٤/٨- الاستقواء في مكان العمل (متغير تابع).

تم قياس الاستقواء في مكان العمل باستخدام مقياس (Einarsen et al., 2009) لأنه أكثر المقاييس استخداماً في الدراسات السابقة ويتمتع هذا المقياس بدرجة عالية من الصدق والثبات، والذي يتكون من ثلاث أبعاد هي (الاستقواء نحو عمل الضحية، الاستقواء الموجه نحو شخص الضحية، الاستقواء المرتبط بالأذى البدني للضحية)، واشتمل المقياس على ٢٢ عبارة، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يشتمل

علي ٥ نقاط متدرجة من (١ : ٥) حيث يشير الرقم (١) إلي غير موافق علي الإطلاق، بينما يشير الرقم (٥) إلي موافق جداً، مع وجود درجة مُحايدة في المنتصف.

٥/٨. أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض:

تم الاعتماد على مجموعة الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة الحالية، وذلك في ضوء نوع البيانات، وفروض البحث، وهذه الأساليب هي:

- بعض أساليب التحليل الوصفي كالمتوسطات والانحراف المعياري.
- أسلوب تحليل الارتباط: وذلك للتحقق من مدى وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات والاستقواء في مكان العمل بأبعاده المختلفة.
- معامل ارتباط "ألفا لكر و نباخ": لاختبار الثقة والاعتمادية لمحتويات مقياس الهيكل التنظيمي ومقياس نظم الاتصالات ومقياس الاستقواء في مكان العمل.
- أسلوب تحليل الانحدار البسيط والمتعدد: وذلك لتحديد مدى تأثير كل من الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات على الاستقواء في مكان العمل وأبعاده.
- الاختبارات الإحصائية لفروض الدراسة: واشتملت على كل من اختبار F-test، واختبار T-test، وذلك من أجل التحقق من مستوى المعنوية والدلالة الإحصائية لنوع وقوة العلاقة بين المتغيرات موضع الدراسة واختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة.

٦/٨. تقييم الثبات والمصداقية لمقاييس الدراسة:

بغرض تقليل أخطاء القياس المحتملة في المقاييس متعددة المحتوى التي تم استخدامها في قائمة الاستقصاء (١٠ متغير لقياس الهيكل التنظيمي، ١٣ متغير لقياس نظم الاتصالات، ٢٢ متغير لقياس الاستقواء في مكان العمل، تشكل في مجموعها ثلاثة أبعاد رئيسه، وقد تم حساب معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا لكر و نباخ، كما تم حساب الصدق الذاتي بإيجاد الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار. وبعد فحص معاملات الارتباط الكلية لكل عبارة من العبارات المستخدمة في قياس المتغيرات محل الدراسة، تقرر استبعاد عبارتين من مقياس الهيكل التنظيمي، وعبارة واحدة من مقياس نظم الاتصالات، و ٥ عبارات من مقياس الاستقواء في مكان العمل كما هو موضح بالجدول رقم (٣) لأن لها معامل ارتباط أقل من ٠,٣٠. وقد تراوحت قيمه معامل الثبات بين

(٠،٦٤١) و (٠،٨٨٠) فيما تراوح قيمه معامل الصدق بين (٠،٨٠١) و (٠،٩٣٨) وهو ما يدل على تمتع مقاييس الدراسة بدرجة عالية من الثبات والمصدقية.

جدول رقم (٣)

تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات مقاييس متغيرات الدراسة باستخدام معامل

الارتباط كرو نباخ ألفا (مخرجات تحليل الاعتمادية Reliability Analysis)

صدق المقياس	العبارة المحذوفة	المحاولة الثانية		المحاولة الاولى		متغيرات الدراسة
		عدد العبارات	معامل الثبات (Alpha)	عدد العبارات	معامل الثبات (Alpha)	
٠،٨٩٥	٩ - ٤	٩	٠،٨٠٢	١١	٠،٦٨٥	الهيكل التنظيمي
٠،٨٨٨	١٦	١١	٠،٧٨٩	١٢	٠،٧٦٢	نظم الاتصالات
٠،٨٧٣	٢٦	٦	٠،٧٦٣	٧	٠،٧٢٤	الاستقواء نحو عمل الضحية
٠،٩٣٨	٢٥-٢٧- ٢٨-٢٩	٧	٠،٨٨٠	١١	٠،٧٧٣	الاستقواء نحو شخص الضحية
٠،٨٠١	-----	٤	٠،٦٤١	٤	٠،٦٤١	الاستقواء المرتبط بالإيذاء البدني للضحية
٠،٩١٧	٥ عبارات	١٧	٠،٨٤١	٢٢	٠،٨٣٠	معامل الثبات الكلي للاستقواء في مكان العمل

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

٩- نتائج الدراسة الميدانية:

١/٩- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

قام الباحثون بإجراء تحليل وصفي للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS 22) لمتغيرات الدراسة، وذلك بهدف الوقوف على شكل وطبيعة البيانات والتعرف على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي توضح المعالم الإحصائية لمتغيرات الدراسة وفقاً لآراء العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية محل الدراسة. وكانت النتائج الموضحة بالجدول رقم (٤) كما يلي.

- يتضح أن المتوسط الحسابي العام للهيكل التنظيمي وفقاً لآراء مفردات عينة الدراسة بلغ (٢،٧٨) وهو أقل من المتوسط العام للمقياس (٣ درجة)، ويشير ذلك

إلى عدم تحديد الأدوار والمسئوليات للعاملين في الوحدة المحلية بوضوح تام، مع انخفاض درجة المرونة في مواجهة الظروف غير المتوقعة داخل العمل.

• تبين أن المتوسط الحسابي العام لنظم الاتصالات وفقاً لآراء مفردات عينة الدراسة بلغ (٢،١٢) وهو أقل من المتوسط العام للمقياس (٣ درجة)، ويشير ذلك إلى انخفاض كفاءة نظم الاتصالات التي تساعد على نقل المعلومات بين مختلف العاملين، وبالتالي لا يشعر جميع العاملون بالحرية في الاتصال برؤسائهم للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.

جدول رقم (٤)

نتائج التحليل الوصفي لآراء العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة

المتغيرات	الإحصاءات الوصفية		معامل ارتباط بيرسون					
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	١	٢	٣	٤	٥	٦
١. الهيكل التنظيمي	٢،٧٨٩	٠،٧٣٦	١					
٢. نظم الاتصالات	٢،١٢٢	٠،٧٦٢	**٠،٤٨٤	١				
٣. الاستقواء نحو عمل الضحية	٣،٨٧٩	٠،٧٦٦	**٠،٢١٢-	**٠،٤٦٢-	١			
٤. الاستقواء نحو شخص الضحية	٣،٩٤٥	٠،٨٤٦	*٠،٢٠٨-	**٠،٢١٣-	**٠،٥٩٨	١		
٥. الاستقواء المرتبط بالإيذاء البدني للضحية	٣،٦٩٢	٠،٧٣٧	**٠،٣٨٥-	**٠،٣٤٧-	*٠،٣٥٢	**٠،٤٢٦	١	
٦. الاستقواء في مكان العمل	٣،٨٨٩	٠،٥٩٩	*٠،١٧٣-	**٠،٢٥٧-	**٠،٨٥٩	**٠،٦٧٧	**٠،٥٢٨	١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

* تشير الى أن معامل الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥%

ن = ٣٠٠ مفردة

** تشير الى أن معامل الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%

ن = ٣٠٠ مفردة

- تبين أن المتوسط الحسابي العام لسلوكيات الاستقواء في مكان العمل وفقاً لآراء مفردات عينة الدراسة بلغ (٣،٨٨٩) وهو أعلى من المتوسط العام للمقياس (٣) درجة)، ويشير ذلك إلى إنتشار سلوكيات الاستقواء في مكان العمل بين العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية أي انهم يشعرون بمزيد من التدخل في طبيعته عملهم والتعدي على خصوصياتهم بشكل قد يصل إلى الإيذاء البدني واللفظي فى بعض الأحيان. وبالنظر إلى قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد الاستقواء في مكان العمل، يتضح عدم وجود تفاوت في آراء مفردات عينة الدراسة، وأن جميع تلك الأبعاد تتوافر بقدر كبير بالوحدات المحلية موضع الدراسة حيث يتراوح المتوسط الحسابي لأبعاد الاستقواء في مكان العمل بين (٣،٦٩٢) (٣،٩٤٥) ويشير ذلك على شعور العاملين بالوحدات المحلية موضع الدراسة بالتعرض للاستبعاد والتجنب عند مناقشة بعض الموضوعات المرتبطة بالعمل فضلاً عن تعرضهم لمزيد من المضايقات والتعليقات الساخرة عند تقديم أفكارهم وأرائهم للغير.
- وجود علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين جميع أبعاد سلوكيات الاستقواء في مكان العمل، حيث ترواحت معاملات الارتباط بين (٠،٣٥٢) و (٠،٥٩٨) عند مستوى معنوية ٠،٠٥، مما يؤكد على ثبات وصدق العبارات في قياس أبعاد الاستقواء في مكان العمل وأنها مرتبطة ارتباطاً حقيقياً غير راجع للصدفة، ومتسقة مع الأبعاد الداخلية.
- وجود علاقات ارتباط سلبية ومعنوية بين جميع متغيرات الدراسة.
- يوجد ارتباط معنوي سلبي بين الهيكل التنظيمي وسلوكيات الاستقواء في مكان العمل ككل بالوحدات المحلية موضع الدراسة بمعامل ارتباط (-٠،١٧٣) عند مستوى معنوية ٠،٠١، كما تبين وجود ارتباط معنوي سلبي بين الهيكل التنظيمي وجميع أبعاد الاستقواء في مكان العمل بالوحدات المحلية موضع الدراسة، وقد ترواحت معاملات الارتباط بين (-٠،٢٠٨) و (-٠،٣٨٥) عند مستوى معنوية ٠،٠١.

- وجود ارتباط معنوي سلبي بين نظم الاتصالات وسلوكيات الاستقواء في مكان العمل ككل بالوحدات المحلية موضع الدراسة بمعامل ارتباط (-0.207) عند مستوى معنوية 0.01، كما تبين وجود ارتباط معنوي سلبي بين نظم الاتصالات وجميع أبعاد الاستقواء في مكان العمل بالوحدات المحلية موضع الدراسة، وقد ترواحت معاملات الارتباط بين (-0.213) و (-0.462) عند مستوى معنوية 0.01.

٢/٩- نتائج إختبارات الفروض:

١/٢/٩- تأثير كل من الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات على سلوكيات

الاستقواء في مكان العمل:

لاختبار الفرض الأول للدراسة والذي ينص على "يوجد تأثير معنوي لكل من الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات على سلوكيات الاستقواء في مكان العمل (مأخوذة بصورة كلية ولكل بعد من أبعادها على حده " قام الباحثون أولاً باستخدام أسلوب الانحدار البسيط لبيان تأثير كل متغير مستقل على كل متغير تابع على حده، وذلك على النحو الموضح بالجدول رقم (٥).

جدول رقم (٥)

نتائج تحليل الإنحدار البسيط للهيكل التنظيمي على الاستقواء في

مكان العمل وكل بعد منفرداً

الترتيب	الدلالة	التباين F	معامل التحديد R2	المعنوية	قيمة ت	معامل الإنحدار	المتغير التابع	المتغير المستقل
١	معنوي	٥٣،٦٥٦	٠،٣٥٥	٠،٠٠٠	٢٢،١٣٥	٠،٤٨٢-	الاستقواء نحو عمل الضحية	الهيكل التنظيمي
٣	معنوي	٤٥،٣٥٦	٠،٢٣٤	٠،٠٢١	١٣،٤٥٢	٠،٣٨٤-	الاستقواء نحو شخص الضحية	
٢	معنوي	٢٤،٥٨٩	٠،٢٦٥	٠،٠٠٠	١٨،٦٥٤	٠،٤٥٢-	الاستقواء المرتبط بالإيذاء البدني للضحية	

أ.د. عبد العزيز على - / شذوان عاصم الهلالي

---	معنوي	٤٩,٦٨٩	٠,٣١٨	٠,٠٠٠	١٩,٢٧٤	٠,٥٣٨-	الاستقواء في مكان العمل (ككل)
-----	-------	--------	-------	-------	--------	--------	-------------------------------

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٥) وجود تأثير معنوي سلبي للهيكل التنظيمي على مستوى الاستقواء نحو عمل الضحية بين العاملين، حيث بلغ معامل الإنحدار (-٠,٤٨٢) ومعامل التحديد (٠,٣٥٥) عند مستوى معنوية ٠,٠٠١. وجود تأثير معنوي سلبي للهيكل التنظيمي على مستوى الاستقواء نحو شخص الضحية بين العاملين، حيث بلغ معامل الإنحدار (-٠,٣٤٨) ومعامل التحديد (٠,٢٤٣) عند مستوى معنوية ٠,٠٢١. كما تبين وجود تأثير معنوي سلبي للهيكل التنظيمي على مستوى الاستقواء المرتبط بالإيذاء البدني للضحية بين العاملين، حيث بلغ معامل الإنحدار (-٠,٤٥٢) ومعامل التحديد (٠,٢٦٥) عند مستوى معنوية ٠,٠٠١. وأخيراً وجود تأثير معنوي سلبي للهيكل التنظيمي على مستوى الاستقواء في مكان العمل (ككل)، حيث بلغ معامل الإنحدار (-٠,٥٣٨) ومعامل التحديد (٠,٣١٨) عند مستوى معنوية ٠,٠٠١.

وفي ضوء النتائج السابق توضيحها، يمكن القول بوجود تأثير معنوي سلبي للهيكل التنظيمي على سلوكيات الاستقواء في مكان العمل ككل وجميع أبعادها. وكانت أكثر أبعاد الاستقواء في مكان العمل تأثراً بالهيكل التنظيمي هو الاستقواء نحو عمل الضحية، ثم الاستقواء المرتبط بالإيذاء البدني للضحية وأخيراً الاستقواء نحو شخص الضحية. وفي ضوء ما سبق فإنه يمكن قبول الفرض الفرعي الأول للدراسة والذي ينص على أنه "يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على سلوكيات الاستقواء في مكان العمل".

وبالنسبة لتأثير نظم الإتصالات على سلوكيات الاستقواء في مكان العمل، فإن نتائج الجدول التالي رقم (٦) تبينها على النحو التالي:

جدول رقم (٦)

نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين نظم الاتصالات والاستقواء في مكان العمل وكل بعد منفرداً

الترتيب	الدلالة	التباين F	معامل التحديد R2	المعنوية	قيمة ت	معامل الإنحدار	المتغير التابع	المتغير المستقل
٢	معنوي	٣٥،١٢٣	٠،٢٢٣	٠،٠٠٠	١٧،٨٤٥	٠،٣٣٥-	الاستقواء نحو عمل الضحية	نظم الاتصالات
٣	معنوي	١٤،٦٩٥	٠،١٧٤	٠،٠٠٠	٧،٥٤٥	٠،٢٤٤-	الاستقواء نحو شخص الضحية	
١	معنوي	٣٨،٢١٥	٠،٢٨٦	٠،٠٠٠	٢٩،٥٩٨	٠،٣٨٥-	الاستقواء المرتبط بالإيذاء البدني للضحية	
---	معنوي	٢٩،٥٤٦	٠،٢٦٤	٠،٠٠٠	١٦،٨٧٧	٠،٣١٩-	الاستقواء في مكان العمل (ككل)	

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٦) وجود تأثير معنوي سلبي لنظم الاتصالات على مستوى الاستقواء نحو عمل الضحية بين العاملين، حيث بلغ معامل الإنحدار (-٠،٣٣٥) ومعامل التحديد (٠،٢٢٣) عند مستوى معنوية ٠،٠٠١. وكذلك وجود تأثير معنوي سلبي لنظم الاتصالات على مستوى الاستقواء نحو شخص الضحية، حيث بلغ معامل الإنحدار (-٠،٢٤٤) ومعامل التحديد (٠،١٧٤) عند مستوى معنوية ٠،٠٠٠، كما تبين وجود تأثير معنوي سلبي لنظم الاتصالات على مستوى الاستقواء المرتبط بالإيذاء البدني للضحية، حيث بلغ معامل الإنحدار (-٠،٣٨٥) ومعامل التحديد (٠،٢٨٦) عند مستوى معنوية ٠،٠٠١. وأخيراً وجود تأثير معنوي سلبي لنظم الاتصالات على مستوى الاستقواء في مكان العمل (ككل)، حيث بلغ معامل الإنحدار (-٠،٣١٩) ومعامل التحديد (٠،٢٦٤) عند مستوى معنوية ٠،٠٠١.

وفي ضوء النتائج السابق توضيحها يمكن القول بوجود تأثير معنوي سلبي لنظم الاتصالات على سلوكيات الاستقواء في مكان العمل ككل وجميع أبعادها. وكانت أكثر أبعاد الاستقواء في مكان العمل تائراً بنظم الاتصالات هو الاستقواء المرتبط بالإيذاء البدني للضحية ثم الاستقواء نحو عمل الضحية وأخيراً الاستقواء نحو شخص الضحية. وفي ضوء ما سبق فإنه يمكن قبول الفرض الفرعي الثاني للدراسة والذي ينص على أنه "يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لنظم الاتصالات على سلوكيات الإستقواء في مكان العمل".

٢/٢٩- الأهمية النسبية لكل من الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات من حيث تأثيره على الاستقواء في مكان العمل وأبعاده المختلفة:

لتحديد الأهمية النسبية لكل من الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات من حيث تأثيره على الاستقواء في مكان العمل وأبعاده المختلفة، فقد قام الباحثون باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis وذلك لما له من القدرة على بيان أثر علاقة متغير مستقل أو أكثر على متغير تابع، وقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد عند مستوى معنوية ٥%. ويوضح الباحثون فيما يأتي نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير المتغيرات المستقلة (الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات) على الاستقواء في مكان العمل وأبعاده منفردة كمتغيرات تابعة، وذلك على النحو الموضح بالجدول رقم (٧).

جدول رقم (٧)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لكل من الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات على الاستقواء في مكان العمل ككل وأبعاده فرادا

الترتيب	الدلالة	المعنوية	قيمة ت	معامل الإنحدار	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
٢	معنوي	٠,٠٠٠	١١,٣٣٧	٠,٢٦٢-	الهيكل التنظيمي	الاستقواء في مكان العمل
١	معنوي	٠,٠٠٠	١٣,٥١٢	٠,٣٤٨-	نظم الاتصالات	
			التباين $F=23,114$ المعنوية $p=0,000$	معامل الارتباط $R=0,345$ معامل التحديد $R^2=0,179$		
٢	معنوي	٠,٠٠٠	٤,٣٢٢	٠,١٣٥-	الهيكل التنظيمي	الاستقواء نحو عمل الضحية
١	معنوي	٠,٠٠٠	٧,١٢١	٠,٢٣٣-	نظم الاتصالات	
			التباين $F=12,336$ المعنوية $p=0,000$	معامل الارتباط $R=0,227$ معامل التحديد $R^2=0,119$		
١	معنوي	٠,٠٠٠	٩,٣٨٤	٠,١٣٤-	الهيكل التنظيمي	الاستقواء نحو شخص الضحية
٢	معنوي	٠,٠٠٠	٥,٢٦٥	٠,١١١-	نظم الاتصالات	
			التباين $F=14,852$ المعنوية $p=0,000$	معامل الارتباط $R=0,291$ معامل التحديد $R^2=0,126$		
٢	معنوي	٠,٠١٣	٣,٥٤١	٠,١٢٧-	الهيكل التنظيمي	الاستقواء المرتبط بالإيذاء البدني للضحية
١	معنوي	٠,٠٠٠	٦,١٢٨	٠,١٩٤-	نظم الاتصالات	
			التباين $F=13,156$ المعنوية $p=0,000$	معامل الارتباط $R=0,351$ معامل التحديد $R^2=0,109$		

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

وتظهر نتائج الجدول رقم (٧) وجود تأثير معنوي سلبي مباشر لكل من الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات على الاستقواء في مكان العمل ككل وجميع أبعاده منفردة، حيث كانت نظم الاتصالات هي أكثر تأثيراً من الهيكل التنظيمي على الاستقواء في مكان العمل وجميع أبعاده (عدا الاستقواء نحو شخص الضحية). وبالتالي فإنه يمكن قبول الفرض الرئيس الثاني للدراسة والذي ينص على "يوجد اختلاف ذو دلالة احصائية في تأثير كل من الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات على الاستقواء في مكان العمل مأخوذة بصورة كلية ولكل بعد من أبعاده على حده".

١٠. مناقشة نتائج الدراسة، Discussion

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر كل من الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات على سلوكيات الاستقواء بين العاملين في الوحدات المحلية بمحافظة الغربية. وبالرغم من أهمية كل من الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات في خلق بيئة عمل جيدة ومريحة ومتوازنة، ومناخ تنظيمي صحي، إلا أن مستوى الهيكل التنظيمي وفقاً لآراء عينة الدراسة كان منخفضاً نسبياً، ويعني ذلك إلى عدم تحديد الأدوار والمسؤوليات للعاملين في الوحدة المحلية بوضوح تام، مع انخفاض درجة المرونة في مواجهة الظروف غير المتوقعة داخل العمل. فضلاً عن انخفاض مستوى نظم الاتصالات، ويشير ذلك إلى انخفاض كفاءة نظم الاتصالات التي تساعد على نقل المعلومات بين مختلف العاملين، وبالتالي لا يشعر جميع العاملون بالوحدات المحلية بالحرية في الاتصال برؤسائهم للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.

كما تشير النتائج إلى ارتفاع مستوى سلوكيات الاستقواء في مكان العمل وفقاً لآراء مفردات عينة الدراسة، ويشير ذلك إلى إنتشار سلوكيات الاستقواء في مكان العمل بين العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية أي انهم يشعرون بمزيد من التدخل في طبيعته عملهم والتعدي على خصوصياتهم بشكل قد يصل إلى الإيذاء البدني واللفظي في بعض الأحيان. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الحبشي، ٢٠١٤؛ ابراهيم ، ٢٠١١؛ مرزوق ، ٢٠١٨) وقد يرجع ذلك إلى اختلاف مجال التطبيق. وتوصلت الدراسة الحالية إلى وجود ارتباط معنوي سلبي بين كل من الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات وبين سلوكيات الاستقواء في مكان العمل ككل بالوحدات المحلية موضع الدراسة، وتعني تلك النتيجة أهمية كل من الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات في خلق مناخ صحي وإيجابي يحد من انتشار سلوكيات الاستقواء لدى العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة (Balducci et al. , 2009 ; Giorgi , 2012)

كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي سلبي للهيكل التنظيمي على سلوكيات الاستقواء في مكان العمل ككل وجميع أبعادها (الاستقواء نحو عمل الضحية،

الاستقواء نحو شخص الضحية، الاستقواء المرتبط بالإيذاء البدني للضحية). وكانت أكثر أبعاد الاستقواء في مكان العمل متأثراً بالهيكل التنظيمي هو الاستقواء نحو عمل الضحية، ثم الاستقواء المرتبط بالإيذاء البدني للضحية وأخيراً الاستقواء نحو شخص الضحية. وتعني تلك النتيجة أنه كلما كان الهيكل التنظيمي في الوحدات المحلية يتسم بالمرونة من خلال التوزيع العادل للسلطات والمسئوليات بما يساعد على مرونة العمل وزيادة الترابط بين العاملين بالمستويات التنظيمية المختلفة، كلما أدى ذلك إلى تقليل انتشار سلوكيات الاستقواء في مكان العمل. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (et al., 2012 ; Balducci ; Einarsen , 2003).

كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي سلبي لنظم الاتصالات على سلوكيات الاستقواء في مكان العمل ككل وجميع أبعادها (الاستقواء نحو عمل الضحية، الاستقواء نحو شخص الضحية، الاستقواء المرتبط بالإيذاء البدني للضحية). وكانت أكثر أبعاد الاستقواء في مكان العمل متأثراً بنظم الاتصالات هو الاستقواء المرتبط بالإيذاء البدني للضحية ثم الاستقواء نحو عمل الضحية وأخيراً الاستقواء نحو شخص الضحية. وتعني تلك النتيجة أنه كلما كانت نظم الاتصالات في الوحدات المحلية مستمرة ودائمة وفي جميع الاتجاهات مما يتيح للإدارة العليا التعرف على مشكلات والسلوكيات السلبية التي يواجهها المرؤسين والتعامل معها، كلما أدى ذلك إلى تقليل انتشار سلوكيات الاستقواء، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مرزوق، ٢٠١٨)، كما اتفقت مع دراسة (Depolo , 2003) التي توصلت إلى أن وجود عامل الاتصال له تأثير كبير وفعال في الحد من سلوكيات الاستقواء في مكان العمل. بينما تختلف مع دراسة (Giorgi , 2009) والتي توصلت إلى وجود تأثير ضعيف لنظم الاتصالات على سلوكيات الاستقواء.

كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي سلبي مباشر لكل من الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات على الاستقواء في مكان العمل ككل وجميع أبعاده منفردة، حيث كانت نظم الاتصالات هي أكثر تأثيراً من الهيكل التنظيمي على الاستقواء في مكان العمل وجميع أبعاده (عدا الاستقواء نحو شخص الضحية) بالنسبة للعاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية، وتعني تلك النتيجة أهمية نظم الاتصالات في تقليل سلوكيات

الاستقواء، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (مرزوق، ٢٠١٨) حيث عندما يشعر كل فرد بأنه يتواصل مع الآخرين لتبادل المعلومات اللازمة لتقديم خدمة جيدة، الأمر قد يترتب عليه زيادة التزامهم وولائهم التنظيمي ومن ثم زيادة السلوك التنظيمي الإيجابي وعدم قيام كل عضو بالفريق بسلوكيات ضاره بالآخر مثل حجب المعلومات التي قد تؤثر على أداء أحد أعضاء الفريق.

١١- توصيات الدراسة:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، تم استخلاص مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى الحد من إنتشار سلوكيات الاستقواء في مكان العمل من أجل تحسين أوضاع العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية من خلال تحسين الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات بما يعكس على تقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية.

• ضرورة قيام الوحدات المحلية بتطوير الهياكل التنظيمية على أن تتسم بالمرونة، وعدم التداخل في الإختصاصات والتوزيع العادل للسلطات والمسئوليات وزيادة الترابط بين العاملين بالمستويات التنظيمية المختلفة. وذلك للحد من سلوكيات الاستقواء من خلال الآليات التالية:

- تحديد المهام والمسئوليات وتفويض السلطات.
- أن يكون هناك تناسب بين السلطات الممنوحة للعاملين وحجم المسئوليات الملقاة عليهم.
- وضع وصف وظيفي يحدد بوضوح مسؤوليات العاملين وواجباتهم.
- تغيير اللوائح والقوانين، مما يقضي على الروتينية ويقلل القيود على القائد والمرؤوسين وتحدد الواجبات والمسئوليات وتسمح بإستخدام أساليب جديدة ومبتكرة في أداء العمل وحماية العاملين بالوحدات المحلية من التعرض للأستقواء.
- وضع مجموعة من السياسات والقواعد والاجراءات تكون مرشدة للمديرين في كيفية التعامل مع سلوكيات الاستقواء في حالة حدوثها لضمان العدالة والمساواة.
- إستكشاف القواعد اللازمة والواجبات والمسئوليات والسياسات التنظيمية من أجل مكافحة الاستقواء في مكان العمل.

- خلق قنوات إتصال وتواصل فعال مناسبة داخل الوحدة المحلية والتي تعمل على تقليل انتشار سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل. من خلال ما يلي:
 - بناء شبكة إتصالات داخل الوحدات المحلية تسهل مشاركة المعلومات وتدفق البيانات بين العاملين في الأقسام المختلفة.
 - زيادة الإهتمام والمتابعة للسلوكيات والمؤشرات التي تدل على مواقف الاستقواء بين العاملين.
 - توفير المعلومات المطلوبة التي تساعد على أداء عملهم.
 - أن تتسم التقارير التي تستخدمها الوحدات المحلية لنقل المعلومات بالسرعة والدقة والموضوعية.
 - وجود شبكة انترانت وصندوق للشكاوى داخل الوحدة المحلية.
 - عمل مدونة توضح سلوكيات الاستقواء التي قد يتعرض لها للعاملين داخل الوحدات المحلية، وتوفير آليات استرشادية كافية لكيفية التعامل مع تلك السلوكيات السلبية.
 - التركيز على التدريب الذي يهتم بزيادة مهارات العاملين في التواصل وبناء الفريق، وحل الصراع، وطرق التعامل مع المشكلات والسلوكيات السلبية.
 - عقد ندوات ولقاءات لتمكين الإدارات المختلفة على وسائل الإتصال الفاعلة.
 - تشجيع العاملين الذين يتصفون بالصمت على الحديث حول ما يواجههم من مشاكل، وتقديم الحماية لهم.
 - خلق بيئة عمل تتمتع بالشفافية بين العاملين والإدارة وفتح قنوات الإتصال بينهما
 - توفير درجة مرونة كبيرة في الإتصالات بين الأقسام المختلفة التي تتيح تنسيق العمل وتبادل الآراء بفاعلية
 - عقد اجتماعات دورية لسماع مشكلات العاملين ولتقوية الروابط العاطفية بين المديرين والمرؤوسين، للحد من التعرض لسلوكيات الاستقواء في مكان العمل.

١٢. مقترحات لبحوث مستقبلية:

يقترح الباحثون إجراء المزيد من البحوث المتعلقة بمتغيرات الدراسة، والتي يمكن عرضها فيما يلي:

- دراسة العلاقة بين كل من الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات وإنتشار سلوكيات الاستقواء في مكان العمل بوحدات وقطاعات خدمية أخرى داخل الدولة.
- ركزت هذه الدراسة على معرفة العلاقة المباشرة بين كل من الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات وبين سلوكيات الاستقواء، إلا أنه يمكن للدراسات المستقبلية دراسة العلاقة غير المباشرة وإدخال متغيرات وسيطة أخرى مثل توسيط السمات الشخصية، والثقافة الأخلاقية التنظيمية، والمناخ الأخلاقي في العلاقة بينهم.
- تناولت الدراسة الحالية الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات كمتغير مستقل يؤثر في الاستقواء في إتجاه واحد، ويمكن للدراسات المستقبلية دراسة العلاقة التبادلية بينهم.
- دراسة العلاقة بين سلوكيات الاستقواء في مكان العمل ومتغيرات تنظيمية أخرى مثل الفخر التنظيمي.

المراجع:

أولا: المراجع العربية:

- إبراهيم، منى محمد سيد (٢٠١١). سلوكيات الاستقواء في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية بإحدى المحافظات المصرية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، المجلد الثامن عشر، العدد الثالث، ص ص ٤٣٥-٤٧٠.
- الحبشى، محمد نادى أبو زيد (٢٠١٤). أثر إدراك الفرد للدعم الإجتماعى على العلاقة بين إدراك العدالة التنظيمية والشعور بالاستقواء داخل مكان العمل: دراسة ميدانية بالتطبيق على الممرضات العاملات بمستشفيات جامعة أسيوط. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة أسيوط.
- السيد، هند السيد عثمان (٢٠١٧). العلاقة بين القيادة الكاريزمية وسلوكيات البلطجة في مكان العمل بالتطبيق على العاملين بمجالس المدن بمحافظة الدقهلية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة المنصورة.
- الشوابكة، عرين عدنان (٢٠١٩). أثر سلوكيات التتمر في مكان العمل على دوران العمل الطوعي: المناخ التنظيمي متغير معدل -دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة بالعاصمة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الأعمال - جامعة الشرق الأوسط.
- العميان، محمود سلمان (٢٠٠٢). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. الأردن، الجامعة الأردنية.
- المغربي، كامل محمد (١٩٩٥). *السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم*. عمان، دار الفكر العربي، الطبعة الثانية.
- إيمان، سعيدي (٢٠١٩). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الأسمنت بسور الغزلان (البويرة). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية - جامعة ألكلي محند أولحاج، الجزائر.
- بازرعة، محمود صادق (١٩٨٩). *إدارة التسويق*. القاهرة، دار النهضة العربية.

- حمود، خضير كاظم (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي، عمان، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى.
- دمرجيان، سارين شانت خشادور (٢٠١٨). أثر إستراتيجية علاقات العمل على سلوكيات التمر في مكان العمل: الدور المتعدّل لممارسات الإدارة بالتجوال: دراسة ميدانية في فنادق الخمس نجوم في عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال - جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- ريان، عادل ريان محمد (٢٠١٣). العلاقة بين العدالة التنظيمية وأشكال الإستقواء داخل مكان العمل: دراسة ميدانية بالتطبيق على الممرضات العاملات بمستشفيات جامعة أسيوط. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد الخامس والخمسون، العدد الخامس والخمسون، ص ص ٢٧٧-٣٠٨.
- صالح، سناء حسن عثمان (٢٠١٧). تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعايير والحدود. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا - جامعة القدس - فلسطين.
- علاوي، جهان سلمان (٢٠١٧). أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في شركة النعمان العامة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد الثالث والخمسون، ص ص ١٥٧-١٨٤.
- فاضل، فايز (٢٠١٧). الإتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف بتافنة مغنية. مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد الأو، العدد الأول، ص ص ٢١٧-٢٤٤.
- ماه، أحمد (٢٠٠٥). كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل. الإسكندرية، الدار الجامعية.
- محمد، بلغوثي (٢٠١٩). الإتصال التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة: غليزان. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية - جامعة مستغانم، الجزائر.

- مرزوق، عبد العزيز (٢٠١٨). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوكيات الاستقواء فى مكان العمل: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ. *المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة- جامعة كفر الشيخ، المجلد الثاني، ص ص ٢- ٤٥*.
- نافع، وجيه عبد الستار (٢٠٠٦). المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على بنوك القطاع العام التجارية المصرية. رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة - جامعة المنوفية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ahmad, K. Z. B., Jasimuddin, S. M., & Kee, W. L. (2018). *Organizational climate and job satisfaction: do employees' personalities matter? Management Decision*, 56(2), 421-440.
- Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 455-462.
- Andersson, J., Zbirenko, A., & Medina, A. (2014). Effect of organizational structure, leadership and communication on efficiency and productivity-A qualitative study of a public health-care organization. Bachelor Thesis. *UMEA University*.
- Balducci, C., Cecchin, M., & Fraccaroli, F. (2012). The impact of role stressors on workplace bullying in both victims and perpetrators, controlling for personal vulnerability factors: A longitudinal analysis. *Work & Stress*, 26(3), 195-212.
- Balducci, C., Fraccaroli, F., & Schaufeli, W. B. (2011). Workplace bullying and its relation with work characteristics,

- personality, and post-traumatic stress symptoms: An integrated model. *Anxiety, Stress & Coping*, 24(5), 499-513.
- Berlingieri, A. (2015). Workplace bullying: Exploring an emerging framework. *Work, employment and society*, 29(2), 342-353.
 - Björkqvist, K., Österman, K., & Hjelt- Bäck, M. (1994). *Aggression among university employees. Aggressive behavior*, 20(3), 173-184.
 - Bond, S. A., Tuckey, M. R., & Dollard, M. F. (2010). Psychosocial safety climate, workplace bullying, and symptoms of posttraumatic stress. *Organization Development Journal*, 28(1), 37.
 - Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2007). Examining the relationship between the perceived work environment and workplace bullying. *Canadian Journal of Community Mental Health*, 25(2), 31-44.
 - Cobb, E. (2012). **Workplace bullying: A global health and safety issue**. Retrieved on October, 16, 2014.
 - Darko, G., Björkqvist, K., & Österman, K. (2019). Workplace Bullying and Psychological Distress in Public Institutions in Ghana. *European Journal of Social Science Education and Research*, 6(1), 62-74.
 - Depolo, M. (2003). *Mobbing: quando la prevenzione è intervento*. Aspetti giuridici e psicosociali del fenomeno. *FrancoAngeli, Milano*.

- Djurkovic, N., McCormack, D., & Casimir, G. (2008). Workplace bullying and intention to leave: the moderating effect of perceived organisational support. *Human Resource Management Journal*, 18(4), 405-422.
- Einarsen, S., & Raknes, B. I. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and victims*, 12(3), 247-263.
- Einarsen, S., Hoel, H., & Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & stress*, 23(1), 24-44.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2003). *The concept of bullying at work*: the European tradition (3-30).
- Elewa, A. H., & El Banan, S. H. A. (2019). Organizational culture, organizational trust and workplace bullying among staff nurses at public and private hospitals. *International Journal of Nursing Didactics*, 9(4), 10-20.
- Esfahani, A. N., & Shahbazi, G. (2014). Workplace bullying in nursing: The case of Azerbaijan province, Iran. *Iranian journal of nursing and midwifery research*, 19(4), 409.
- Fox, S., & Stallworth, L. E. (2005). Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the US workplace. *Journal of vocational behavior*, 66(3), 438-456.
- Fox, S., & Stallworth, L. E. (2010). The battered apple: An application of stressor-emotion-control/support theory to

- teachers' experience of violence and bullying. *Human Relations*, 63(7), 927-954.
- Gardner, D., Bentley, T. A., Catley, B. E., Cooper-Thomas, H., O'Driscoll, M. P., & Trenberth, L. (2013). Ethnicity, workplace bullying, social support and psychological strain in Aotearoa/New Zealand. *Journal of Psychology*, 42(2). 84-91.
 - Gaspar, E., de Moura, G. L., & Wegner, D. (2018). How does the organisational structure influence a work environment for innovation? *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*.
 - Giorgi, G. (2009). Workplace bullying risk assessment in 12 Italian organizations. *International Journal of Workplace Health Management*, 2(1), 34.
 - Haryono, S., Ambarwati, Y. I., & Saad, M. S. M. (2019). Do Organizational Climate and Organizational Justice Enhance Job Performance Through Job Satisfaction? A Study of Indonesian Employees. *Academy of Strategic Management Journal*, volume 18, issue 1.
 - Hoel, H., Cooper, C. (2000). Victims of workplace bullying. Good Practice in Working with Victims of Violence. *Jessica Kingsley, London*, pp. 101-18.
 - Hutchinson, M., & Hurley, J. (2013). Exploring leadership capability and emotional intelligence as moderators of workplace bullying. *Journal of nursing management*, 21(3), 553-562.

- Johan Hauge, L., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2007). Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study. *Work & Stress*, 21(3), 220-242.
- Jóhannsdóttir, H. L., & Ólafsson, R. F. (2004). Coping with bullying in the workplace: The effect of gender, age and type of bullying. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(3), 319-333.
- Johnson, S. E. (2016). *Organizational Characteristics Influencing Workplace Bullying*. Walden University Scholar Works.
- Kanten, P., Kanten, S., & Gurlek, M. (2015). The effects of organizational structures and learning organization on job embeddedness and individual adaptive performance. *Procedia Economics and Finance*, 23(2015), 1358-1366.
- Leo, L., Reid, R., Geldenhuys, M., & Gobind, J. (2014). The inferences of gender in workplace bullying: A conceptual analysis. *Gender and Behaviour*, 12(1), 6059-6069.
- Leymann, H. (1990). Handbok for anvandning av LIPT-formularet for kartlagning av risker for psykiskt vald (Manual of the LIPT Questionnaire for Assessing the Risk of Psychological Violence at Work). *Violen, Stockholm*.
- Makarem, N. N., Tavitian-Elmadjian, L. R., Brome, D., Hamadeh, G. N., & Einarsen, S. (2018). Assessment of workplace bullying: reliability and validity of an Arabic

version of the Negative Acts Questionnaire-Revised (NAQ-R). *BMJ open*, 8(12), e024009.

- Mire, S. L., & Owens, R. (2014). A Propitious Moment: Workplace Bullying and Regulation of the Legal Profession. *UNSWLJ*, 37, 1030.
- Naziri, S. & Mahmood, R, & Ershadi, M, (2014). Survey Relationship between Organizational Structure and Employees Empowerment in Semet- Company. Research *Journal of Recent Sciences*, Vo.3(7).
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 26(4), 309-332.
- Omari, M., & Sharma, M. (2015). In the eye of the beholder. *Work Abus Incivility Bullying Methodol Cult Perspect*, 39.
- Raja, S., Chockalingam, M. (2019). Influence of Organizational Climate on Employee Performance in Manufacturing Industry. *Suraj Punj Journal for Multidisciplinary Research*, ISSN NO: 2394-2886.
- Raziq, M. M., Ahmad, M., Iqbal, M. Z., Ikramullah, M., David. M. (2020). organizational structure and project success: The mediating Role of knowledge sharing. *Journal of information & knowledge Management*, 6(1).
- Salin, D., Cowan, R., Adewumi, O., Apospori, E., Bochantin, J., D'Cruz, P., ... & Işik, I. (2019). Workplace bullying across the globe: A cross-cultural comparison. *Personnel Review*.

- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388.
- Seyyedmoharrami, I., Dehaghi, B. F., Abbaspour, S., Zandi, A., Tatari, M., Teimori, G., & Torbati, A. G. (2019). The relationship between organizational climate, organizational commitment and job burnout: Case study among employees of the university of medical sciences. *The Open Public Health Journal*, 12(1).
- Trépanier, S. G., Fernet, C., & Austin, S. (2013). Workplace bullying and psychological health at work: The mediating role of satisfaction of needs for autonomy, competence and relatedness. *Work & Stress*, 27(2), 123-140.
- Wangombe, J. G. (2018). *Relationship between Organizational Climate, Employee Psychological Empowerment and Innovation in Market Research Firms in Kenya* (Doctoral dissertation, JKUAT-COHRED).
- Yong, K. (2019). Proposal: How The 3B's Needs VR: Addressing Workplace Harassment & Bullying. *Available at SSRN 3360314*.
- Zapf, D., Knorz, C., & Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of work and organizational psychology*, 5(2), 215-237.

سيدي الفاضل / سيدتي الفاضلة

تحية طيبة وبعد.....،،،

يمثل هذا الإستقصاء الجزء الرئيس من دراسة ميدانية يقوم بها الباحثون حول أثر كل من الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات على الإستقواء بين العاملين في الوحدات المحلية بمحافظة الغربية، وتهدف هذه الدراسة إلى معاونة الوحدات المحلية في التوصل إلى النموذج الأمثل لتطوير الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات والحد من الإستقواء في مكان العمل.

وتعتبر هذه الدراسة إحدى الدراسات العلمية التي تخدم أغراض البحث العلمي في مجال التنظيم والسلوك التنظيمي، وحتى يمكن لهذه الدراسة أن تحقق أهدافها فإننا علي ثقة بكم في التعاون الصادق لإستيفاء قائمة الأسئلة التي يشتمل عليها هذا الإستقصاء، علماً بأن كافة البيانات الواردة بها لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،

و تقبلوا فائق الاحترام و التقدير ،،

الباحثون

القسم الأول : فيما يلي عدد من العبارات المتعلقة ببيئة العمل الداخلية في الوحدات المحلية والمطلوب إبداء رأيك بالنسبة لكل عبارة من العبارات التالية وذلك بوضع علامة (✓) امام درجة الإستجابة المناسبة ، حيث أن الرقم (٥) يشير إلي درجة "الموافقة التامة" بينما الرقم (١) يشير إلي درجة "عدم الموافقة التامة"، وأن الأرقام الأخرى (٤،٣،٢) تشير إلي درجات مختلفة للموافقة أو عدم الموافقة.

غير موافق بشدة (١)	غير موافق (٢)	موافق الي حد ما (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)	العبارات
					١ يشعر كل فرد من العاملين في الوحدة المحلية بأن لديه القدر الكافي من السلطة الذي يمكنه من أداء عمله بالكيفية المطلوبة.
					٢ من سياسة العمل في الوحدة المحلية، أن يؤدي كل فرد عمله ملتزماً بحرفية اللوائح والتعليمات الخاصة بالوحدة المحلية.
					٣ يتم تحديد الأدوار والمسئوليات للعاملين في الوحدة المحلية بوضوح تام، مع وجود درجة من المرونة تسمح بمواجهة الظروف غير المتوقعة.
					٤ تدرك وحدات ومراكز العمل في الوحدة المحلية، بوجود نوع من التداخل في الاختصاصات وعدم وضوح العلاقات فيما بينها.
					٥ يعرف كل فرد في الوحدة المحلية بالتحديد المهام المطلوب القيام بها داخل الوحدة المحلية.
					٦ السلطات الممنوحة للأفراد العاملين بالوحدة المحلية تعادل حجم المسئوليات الملقاة على عاتقهم.
					٧ يعرف الأفراد العاملين بالوحدة المحلية السلطات الممنوحة لهم بحكم وظائفهم.
					٨ من سياسة الوحدة المحلية، أن يقوم الرؤساء بتفويض جزء من سلطاتهم إلى المرؤوسين داخل الوحدة المحلية.
					٩ يوجد تعارض واضح بين أهداف الوحدة المحلية وأهداف الأفراد العاملين بها.
					١٠ تخضع سياسات وإجراءات العمل في الوحدة المحلية، للمراجعة المستمرة بغرض تطويرها، في ضوء ما يحدث من تغير في الظروف المحيطة بها.
					١١ يوجد شعور لدى العاملين في الوحدة المحلية بعدم تركيز سلطة إتخاذ القرارات في مستوى الإدارة العليا.

أ.د. عبد العزيز على - أشدوان عاصم الهلالى

غير موافق بشدة (١)	غير موافق (٢)	موافق الي حد ما (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)	العبارات
					١٢ يوجد بالوحدة المحلية نظم اتصالات تسمح بتدفق المعلومات في جميع الاتجاهات (رأسياً وأفقياً).
					١٣ تسمح نظم الاتصالات الموجودة بالوحدة المحلية بالتعبير عن أفكار و آراء العاملين بصراحة تامة.
					١٤ يشعر جميع العاملون بالحرية في الاتصال برؤسائهم داخل الوحدة المحلية.
					١٥ يجد جميع العاملون في الوحدة المحلية سهولة في التحدث مع رؤسائهم.
					١٦ توجد أحياناً صعوبة في اتصال العاملين ببعضهم البعض - إذا ظهرت الحاجة لذلك- في الوحدة المحلية.
					١٧ تعقد إدارة الوحدة المحلية إجتماعات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين للتعرف على سير العمل بالوحدة المحلية.
					١٨ تشجع إدارة الوحدة المحلية العاملين على حضور الاجتماعات التي يتم عقدها مع المديرين بالوحدة المحلية.
					١٩ يوجد إتصال دائم بين العاملين بالإدارات والأقسام المختلفة داخل الوحدة المحلية.
					٢٠ تتم معظم عمليات الاتصالات داخل الوحدة المحلية من خلال الخطوط الرسمية للاتصالات.
					٢١ يطبق الرؤساء والمديرون داخل الوحدة المحلية سياسة الباب المفتوح، حيث لا توجد قيود على الاتصالات المباشرة فيما بينهم.
					٢٢ تسمح وسائل الاتصالات في الوحدة المحلية بأن يحصل الأفراد على المعلومات الضرورية للعمل في الوقت المناسب.
					٢٣ تصل آراء واقتراحات الأفراد العاملين بالوحدة المحلية إلى المستويات الإدارية العليا بسرعة ويسر.

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية - كلية التجارة - جامعة دمياط

القسم الثاني: يتناول هذا القسم من قائمة الاستقصاء بعض الأمور التي قد تحدث داخل مكان العمل في خلال السنة أشهر الأخيرة، برجاؤ وضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي يتناسب مع وجهة نظرك

العبارة	دائماً (٥)	غالباً (٤)	أحياناً (٣)	نادراً (٢)	أبداً (١)
١ أشعر أن هناك من يحجب المعلومات التي تؤثر على أدائي لعملتي					
٢ أتعرض للاذلال أو السخرية عندما أتواصل مع الآخرين في مكان عملي					
٣ أشعر بأن ما أكلف به من عمل أقل من مستوي كفاءتي.					
٤ أشعر بأن مسؤولياتي تستبدل بمهام تافهة لا تحقق لي الشعور بالرضا.					
٥ يتم تجاهلي وإستبعادي عند تناول موضوعات متعلقة بالعمل.					
٦ أتعرض لتعليقات مهينة لشخصي أو لأفكاري أو لحياتي الخاصة داخل العمل.					
٧ يوجه الآخرون في العمل غضبهم العفوي أو التلقائي لي وأكون هدفاً له.					
٨ أتعرض لسلوكيات التخويف والترهيب مثل التدخل في خصوصياتي أو دفعي، أو أن يعترض طريقي شخص ما وذلك داخل مكان العمل.					
٩ توجه لي إيماءات أو إشارات من آخرين بعدم صلاحيتي للوظيفة.					
١٠ يتم تذكري بشكل متكرر بأخطائي وهفواتي داخل العمل.					
١١ يتم تجاهلي أو أواجه بردود فعل عدائية عندما أدخل مكان عملي.					
١٢ يتم انتقادي بشكل متواصل عن أخطائي وهفواتي داخل مكان العمل.					
١٣ أشعر أنه يتم تجاهل رأيي داخل مكان العمل.					
١٤ أتعرض للخداع والإحتيال والمزاح السمج ليضحك على الآخرون داخل مكان العمل					
١٥ يتم تكليفي بأعمال يحدد لها توقيتات غير منطقية.					
١٦ أشعر بأن الآخرين يحكون ضدي المزاعم والإدعاءات داخل العمل.					
١٧ أشعر بأن هناك من يراقب عملي بشكل زائد.					
١٨ أتعرض للضغوط حيث يطلب مني القيام بأشياء لا يجب أن أطالب بها كموظف داخل مكان العمل.					
١٩ أكون موضوعاً للتهكمات والمضايقات بشكل زائد داخل مكان العمل.					
٢٠ يتم تحميلي بعبء عمل لا يمكن إدارته أو التحكم فيه.					
٢١ يتم تهديدي بالعنف أو الإيذاء الجسدي داخل مكان العمل.					
٢٢ أتعرض للإيذاء الفعلي داخل مكان العمل.					

The impact of organizational structure and communication systems on bullying behaviors at local units in Gharbia governorate

Prof.Dr. Abdelaziz Ali Marzouk* & Shedwan Assem Al Helaly**

Faculty of commerce – Kafr El Sheikh University

Abstract

The aim of the current research is to demonstrate the effect of both the organizational structure and communication systems on workplace bullying behavior by applying to Employees in local Units in the Gharbia Governorate. The research was conducted on a sample of (384) Employee, the response rate was (78.1%). A number of statistical methods were used such as simple correlation coefficient and multiple regressions. The research found, a direct significant negative effect of the organizational structure on bullying behaviors in the workplace for Employees and all its dimensions. The results indicate, a direct significant negative effect of the communication systems on bullying behaviors in the workplace for Employees and all its dimensions (bullying towards the victim's work, bullying towards the victim's person, bullying associated with the victim's physical abuse). Finally, the study concluded that communication systems are more influential than the organizational structure on bullying behaviors in the workplace and all its dimensions (except for bullying towards the victim) for Employees in local units in Gharbia Governorate. According to those results, some recommendations to reduce the workplace bullying behavior feeling by the employees.

Key Terms:

organizational structure, communication systems, Workplace Bullying.

(*) **عبد العزيز على مرزوق** : حصل على الدكتوراه في إدارة الأعمال من كلية التجارة – جامعة المنوفية، أستاذ إدارة الأعمال كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ، ومعار حالياً للعمل أستاذاً بالجامعة الإسلامية بالمدينة بالمملكة العربية السعودية. تتمثل اهتماماته البحثية في الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

(**) **شدوان عاصم الهلالي** : باحثة ماجستير بكلية التجارة – جامعة كفر الشيخ، تتمثل اهتماماتها البحثية في المناخ التنظيمي، الاستقواء في مكان العمل.