

**الاستنزاف العاطفي ودوره في سلوكيات العمل السلبية  
-بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من اساتذة وموظفي  
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة كربلاء-**

*Sentimental exhaustion and its role in Negative Labor  
behavior -Analytic Exploratory study of a sample of the  
Instructors and personal of college of physical  
Education in Karbala University-*

أ.م.د. محمود فهد الدليمي<sup>(١)</sup>

Assist. Prof. Mahmoud Fahad Al-Dulaimy

Hussain Ali Abdulla

حسين علي عبد الله<sup>(٢)</sup>

**المستخلص**

يهدف البحث الحالي إلى معرفة تأثير الاستنزاف العاطفي في سلوكيات العمل السلبية. ومن اجل تحقيق اهداف البحث تم بناء مخطط فرضي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل الاستنزاف العاطفي والمتغير التابع سلوكيات العمل السلبية. ومن اجل اختبار فرضيات البحث تم تطبيق البحث على عينة من (أساتذة وموظفي كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة)، من اجل الحصول على المعلومات اللازمة من خلال استبانة اعدت لهذا الغرض، وزعت على عينة بلغ عدد أفرادها (٨٠). إذ اعتمد البحث على عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية المتقدمة من خلال برنامج spss V.25، كالتكرار النسبي، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط البسيط، اختبار (t)، واختبار (f) وتحليل الانحدار البسيط. وفي ضوء النتائج المستخلصة تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات منها، وجود الاستنزاف العاطفي لدى أساتذة وموظفي الكلية المبحوثة يساهم في زيادة سلوكيات العمل السلبية. واختتم البحث بمجموعة

١- جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد.

٢- جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد.

من التوصيات المتعلقة بمتغيرات البحث كان أهمها، التفكير الجدي من قبل عمادة الكلية المبحوثة في معالجة حالة الاستنزاف العاطفي الذي يعاني منه الموظفون، ومحاولة وضع بعض الإجراءات التي يمكنها أن تحد من هذا السلوك.

## Abstract

The current research aims at identifying the effect of emotional exhaustion in counterproductive behaviors. In order to achieve the objectives of the research, a hypothetical scheme was developed to determine the nature of the relationship between the independent variable emotional exhaustion and the dependent variable, counterproductive work behaviors. In order to test the hypotheses of the research, the research was applied to a sample (teachers and staff of the Faculty of Physical Education and Sports Sciences), in order to obtain the information required through a questionnaire prepared for this purpose, distributed to a sample of (80). The study was based on a number of advanced statistical tools and methods through the spss V.25 program, such as Relative frequency, arithmetic mean, standard deviation, simple correlation coefficient, (t-test), (test-f) simple regression analysis. In the light of the results obtained, a number of conclusions were reached Of which. The was the presence of emotional exhaustion in the College, which contributed to the increase of counterproductive behaviors. The research concluded with a set of recommendations concerning the variables of the research. The most important was the need for serious thinking by the administration in the College examined in the treatment of the emotional exhaustion situation experienced by the staff and trying to develop some procedures that can limit this behavior.

## المقدمة

ليس من الممكن أن تتوقف أشكال الإرهاق التي يصاب بها الفرد على الإرهاق البدني (بذل المجهود الرياضي وممارسة الألعاب الرياضية) أو النفسي (التعرض لخبرات سلبية أو التعرض لأمراض تتعلق بالجانب النفسي فقط)، فالحقيقة أن مشاعرنا كأفراد تصاب بالاستنزاف أيضاً. فالاستنزاف العاطفي هو أشد أنواع التعب والإرهاق خطورة على الأفراد والوقوع فريسة له أمر خطير ومدمر لأن تعرض مشاعر الفرد للإجهاد من الممكن ان تسبب له الضرر البدني والنفسي ومن هنا يمكننا القول بان الاستنزاف العاطفي يسبب حالة من التعب والارهاق العاطفي والجسدي والعقلي يجعل الفرد غير قادر على الانجاز يؤدي به في الوقوع بضغوطات تخرج عن سيطرته ولا يستطيع التعامل معها. ومن هنا يحاول البحث الحالي معرفة العوامل التي تكون سببا في ظهور الاستنزاف العاطفي لدى الافراد ومن ثم معرفة مدى تأثير تلك العوامل في ظهور سلوكيات العمل السلبية. اذ يتضمن هذا البحث اربعة مباحث يتضمن الاول منهجية البحث،

بينما يتناول الثاني الاطار الفكري للبحث، فيما تناول الثالث تحليل العلاقات بين متغيرات البحث ودراسته، واختص الرابع بعرض اهم الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول: منهجية البحث

### اولاً: مشكلة البحث

يمكن عرض مشكلة البحث من خلال عرض الفجوة المعرفية التي تفسر العلاقة بين الاستنزاف العاطفي وسلوكيات العمل السلبية، ومن خلال اطلاع الباحث عن طبيعة عمل المنظمة المبحوثة كونه جزء منها وما لمسهُ من ضعف الاهتمام بمتغيرات البحث من قبل اساتذة وموظفي كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة وما يمكن ان تسبب لهم هذه المتغيرات من استنزاف لطاقتهم وضرر على نفسيتهم وما هو انعكاس هذا الضرر على مستوى انخراطهم في سلوكيات العمل السلبية في الكلية عينة البحث يمكن ان تتلخص مشكلة البحث عن طريق التساؤلات الآتية:

- ١- ما هو مستوى الاستنزاف العاطفي لدى اساتذة الكلية وموظفيها عينة البحث؟
- ٢- ما هو مستوى توافر سلوكيات العمل السلبية في الكلية عينة البحث؟
- ٣- هل يرتبط الاستنزاف العاطفي مع سلوكيات العمل السلبية بعلاقات ذات دلالة معنوية؟
- ٤- هل للاستنزاف العاطفي اثر في سلوكيات العمل السلبية في الكلية عينة البحث؟

### ثانياً: اهمية البحث

يمكن ابراز اهمية الدراسة في النقاط الآتية:

- ١- محاولة تقديم حلول تساهم في تعزيز قدرة الكلية عينة البحث في توظيف كافة امكانياتها من اجل تقليل الاستنزاف العاطفي ومواجهته.
- ٢- تعد هذه الدراسة امتداداً طبيعياً للدراسات السابقة التي اهتمت بالاستنزاف العاطفي وسلوكيات العمل السلبية.
- ٣- جذب انتباه المنظمات بشكل عام والكلية عينة البحث بشكل خاص الى تأثير الاستنزاف العاطفي في سلوكيات العمل السلبية.
- ٤- جذب الانتباه إلى اهمية الاستنزاف العاطفي وسلوكيات العمل السلبية في الدراسات الاكاديمية.

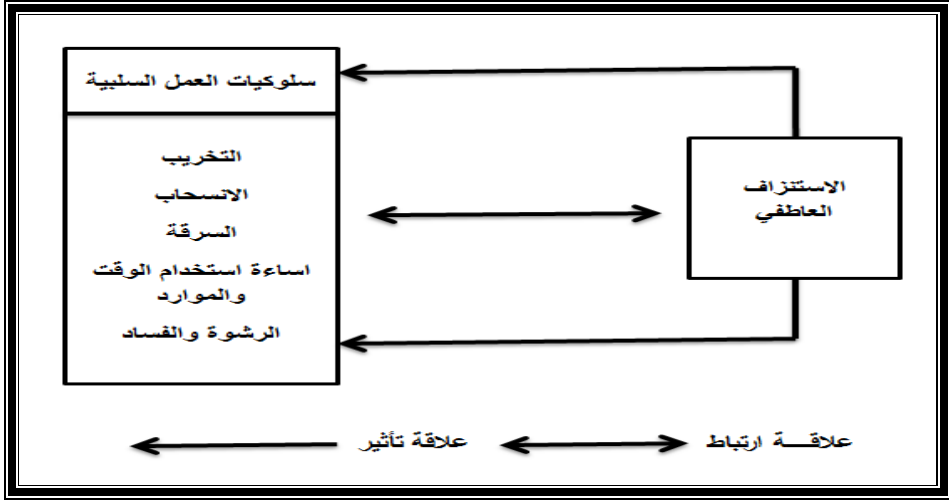
### ثالثاً: أهداف البحث

تسعى الدراسة الحالية للإحاطة النظرية بمتغيرات الدراسة ومحاولة ايجاد حلول للتساؤلات المطروحة فيها، لذلك يسعى البحث الحالي الى تحقيق الاهداف الآتية:

- ١- التعرف على مستوى الاستنزاف العاطفي في الكلية عينة البحث.
- ٢- التعرف على مستوى سلوكيات العمل السلبية في الكلية عينة البحث.
- ٣- دراسة وتحليل اثر الاستنزاف العاطفي في سلوكيات العمل السلبية.
- ٤- اختبار علاقة الارتباط والاثر بين الاستنزاف العاطفي وسلوكيات العمل السلبية.

#### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

اعتمد الباحث في تصميم المخطط الفرضي على الاطار المفاهيمي والفكري لمتغيرات البحث التي يمكن توضيحها وفقاً للشكل (1) التالي:



المصدر: من إعداد الباحث

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

#### خامساً: فرضيات البحث

الفرضية الأولى: هنالك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الاستنزاف العاطفي وسلوكيات العمل السلبية بأبعادها.

الفرضية الثانية: هنالك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية للاستنزاف العاطفي في سلوكيات العمل السلبية.

#### سادساً: مجتمع البحث وعينته

قام الباحث باختيار كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة كربلاء كمجتمع لبحثه الحالي وقد تمثلت عينة البحث بالملاك التدريسي والوظيفي في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة اذ تضمنت (80) تدريسي وموظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية، اذ قام الباحث بتوزيع استمارة الاستبيان على العينة وبعد استرجاعها وتدقيقها بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (70) استبانة، تم من خلالها استخراج التكرارات والنسب المئوية الخاصة بوصف عينة البحث وكما مبين في الجدول (1) الآتي.

الجدول (1) خصائص وصفات عينة البحث

النوع الاجتماعي	التكرار	%	العمر	التكرار	%	الخدمة في الوظيفة	التكرار	%	المؤهل العلمي	التكرار	%

4	3	اعدادية	14.5	10	5 سنوات فأقل	0	0	20 سنة فأقل	71.5	50	ذكر
9	6	دبلوم	21.5	15	6-10	15.5	11	21-30			
35.5	25	بكالوريوس وس	36	25	11-15	46	32	31-40			
			14	10	16-20	28.5	20	41-50	28.5	20	انثى
0	0	دبلوم عالي	12.5	9	21-25	10	7	51-60			
23	16	ماجستير	0	0	26-30	0	0	60 فأكثر			
28.5	20	دكتوراه	1.5	1	31 فأكثر						
100	70	المجموع	100	70	المجموع	100	70	المجموع ع	100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات عينة البحث

### سابعا: حدود البحث

- 1- الحدود المكانية: وقع الاختيار على كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة كربلاء لغرض إجراء الجانب الميداني للبحث.
- 2- الحدود الزمانية: الحدود الزمانية لهذه البحث تتوقف عند المدة التي تم اجراؤها وهي المدة المحصورة بين ٢٠١٨/٦/١٥ ولغاية ٢٠١٨/٦/٢٥ و هذه الفترة كانت كافية لعملية توزيع الاستبانة وجمعها من افراد العينة المبحوثة.

### المبحث الثاني: الجانب النظري

#### اولا: الاستنزاف العاطفي

يعد مفهوم الازهاق الوظيفي من الموضوعات النفسية الهامة المنتشرة على نطاق واسع في وظائف اليوم، لا سيما في مجال العمل الإنساني، اذ غالباً ما يعاني الموظفون الذين يواجهون الضغوط اثناء العمل (كعبء العمل والتنافر العاطفي) من الاستنزاف العاطفي، إذ أن الموظفين الذين يواجهون ضغوطات عمل عالية تتولد لديهم حاجة فعلية للشفاء من هذه الضغوطات ما يزيد الاستنزاف العاطفي لديهم لذلك يتعين على الموظفين بذل المزيد من الجهد في محاولة من اجل تنظيم عواطفهم لتلبية متطلبات

الوظائف وغالبا ما تتكشف هذه الديناميكيات أثناء إنجاز مهام العمل وبعدها إذ تكون هنالك صعوبة في الانفصال النفسي عن العمل خلال وقت انتهاء العمل، أي عدم القدرة عن الامتناع في التفكير بمشاكل الوظيفة عند الابتعاد عن مكان العمل، [et al, 2010:355 Sonnentag]. ذكر [Tuithof et al., 2017: 8] ان مفهوم الاستنزاف العاطفي ظهر كأحد عناصر الازهاق الوظيفي في سبعينيات القرن العشرين، حيث تم تقديمه كحالة ذهنية سلبية مرتبطة بالعمل تحدث نتيجة الاستجابة لمطالب العمل المرتفعة والضغط الزائدة، إذ يتسبب بآثار صحية حادة على العاملين وكثيراً ما يعد الاستنزاف العاطفي المصدر الأساس للاحتراق. إذ ان الاحتراق بمثابة استعارة ثابتة اعتمدها الطبيب النفسي الأمريكي، هيربرت فرويدنبرغر كأحد نتائج الإجهاد المهني المطول للعاملين في خدمة الإنسان عام ١٩٧٤ إذ يعد Freudenberger الأب الروحي لتلازمة الإرهاق، وصفها بأنها استنزاف الطاقة التدريجي وفقدان الدافع والالتزام، والتي تكون مصحوبة بأعراض عقلية وجسدية في نفس الفرد أو لدى متطوعين آخرين. [Isaksson, 2010: 13]. فالموظفون المستنزفون عاطفياً يشعرون بأن مواردهم العاطفية أصبحت منهكة وأنهم اصبحوا يفتقرون إلى الطاقة والحيوية، ولكي يقاوموا هذا الانهك عليهم حماية أو تجديد مواردهم وطاقاتهم المستنفذة عن طريق تقليل جهودهم وعرض عواطفهم الإيجابية والانسحاب من العمل، لذلك على المنظمات معرفة كيفية مساعدة الموظفين المستنفذين على التعافي من استنفاد مواردهم والحفاظ على عرضهم العاطفي الإيجابي، [Lam et al, 2010, :368]. إذ افترض [Farmer, 2013:5] أن الاستنزاف العاطفي "عدم وجود مشاعر إيجابية أو تعاطف أو احترام للعملاء" هو الخطوة الأولى في عملية الإرهاق، إذ يمثل حجر الزاوية لكل من استهزاء الموظف و عدم فعاليته، أي أن الفرد يعمل في وظيفة مع مهام وضيعة يمكن أن يعمل بها كالمطرفة، وحتى الوظائف التي يحصل بها العاملون على مكافآت كبيرة عند القيام بها مراراً وتكراراً ستقلل على الأرجح من الموارد الشخصية للعاملين ويمرور الوقت قد يتهاوى تقدير الموظفين لذاتهم وطاقاتهم إلى أن يصبح بعض الموظفين مستنزفين ولا يشعرون بأي شعور لإنجاز عملهم. يميز الاستنزاف العاطفي بانه نقص في الطاقة والشعور بأن المصادر العاطفية للفرد مستهلكة، وأن المصادر العاطفية المكرسة للعمل منخفضة، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى توتر العاملين ويشعرهم بالإحباط فيما يتعلق بتحمل المهام الوظيفية، وفقدانهم الاحساس بالمسؤولية اتجاه العمل بشكل تدريجي، ومن ثم فإن العاملين المستنزفين عاطفياً يؤثرون بشكل عكسي على المخرجات التنظيمية، فضلاً عن التأثيرات على المستوى الشخصي، مثل اللجوء إلى ادمان الكحول، والتدخين المفرط، والمرض الجسدي والنفسي، فضلاً عن الاضرار في الحياة الأسرية والاجتماعية، [العززي و ابراهيم، 2013، 15]. فالاستنزاف العاطفي هو فقدان الطاقة والانهك والحمل الزائد، و نضوب الموارد الداخلية للفرد نتيجة لتعرضه لمتطلبات لا يمكن تحقيقها، [Basim et al., 2013: 1489]. وعرف ايضاً بأنه المطالب العاطفية المفرطة للمنظمة على الفرد أثناء التفاعل بين الأشخاص، والتي لا يستطيع الفرد إدارتها، مما يؤدي إلى استنزاف الموارد العاطفية لديه [Chen et al, 2018: 2]. إذ يرى [Ladebo, 2016:48] بان الاستنزاف العاطفي يتسبب بآثار على المنظمة منها، الفرد المستنزف يكون أقل ميلاً إلى الاستثمار العاطفي عند التواصل مع الآخرين ومحاولة التورط في الأنشطة التي تضر المنظمة، الموظفون الذين استثمروا أكثر في مؤسستهم ولكنهم فشلوا في

الحصول على عوائد مناسبة نتيجة جهودهم يكون التزامهم التنظيمي اقل، الموظفون المستنزفون يحاولون الانتقام من المنظمة لاعتبارهم لها بأنها سبب رئيس لمشاعرهم السلبية، أو يكونون غير راضين عن وظائفهم. وأشار [Zhang et al 2018: 9] الى انه يمكن معالجة حالة الاستنزاف العاطفي للموظفين من خلال تمكينهم نفسياً إذ ان التمكين النفسي في مكان العمل هو أحد العوامل التي تمنع الاستنزاف العاطفي، وهو حالة عاطفية تجعل الموظفين يثقون في تحقيق الأهداف بنجاح، فمن خلاله يظهر الموظفون الانسجام في العمل والقيم والمعتقدات والسلوكيات وتلبية متطلبات العمل والتأثير على القرارات الحاسمة داخل المنظمة. ويمكن تقليل الاستنزاف العاطفي من خلال توفير بيئة عمل ملائمة اذ تشير مجموعة كبيرة من الأدلة إلى أن الترويج لجوانب معينة من بيئة العمل يمكن أن يقلل من معدلات الاستنزاف العاطفي المبلغ عنها ذاتياً، إذ ان الاستنزاف العاطفي يرتبط ارتباطاً واضحاً مع بيئة العمل، [Dhaini et al 2018:3] و [Yao et al, 2015: 12512] ذكر انه يمكن تخفيض الاستنزاف العاطفي اذا كانت الفوائد (المكافآت) التي يحصل عليها الموظفون أكبر من التكاليف (جهودهم المبذولة).

## ثانياً: سلوكيات العمل السلبية

### ١- ظهور سلوكيات العمل السلبية:

قبل أوائل الثمانينات كان هناك قدر كبير من البحوث على السلوكيات المنحرفة للفرد في مكان العمل مثل سرقة الموظفين، الاختلاس، التخريب، الأداء البطيء والسيء، التأخر والغياب ونظراً لعدم وجود إطار أو نظرية مقبولة للنظر في مثل هذه السلوكيات كانت الدراسات كلها ينظر إليها على أنها تحقيق في نوع معين من السلوك بدلا من محاولة لاستكشاف سلوكيات العمل السلبية بشكل أعم، [31: 2003, Gruys & Sackett].

وأشار [Kelloway et al 2010: 19]، إلى أن قبل منتصف التسعينيات كان النهج الأكثر شيوعاً في دراسة السلوكيات الفردية الخاطئة يكون بشكل غير شامل. على سبيل المثال العنف في مكان العمل والتخريب و السرقة وكذلك التغيب اذ تم تناولها بشكل لا يليق الطموح الى ان اقترح Robinson وجهة نظر تكاملية في التعبير عن السلوك المنحرف في المنظمات التي تضمن سلوكيات متباينة بحسب طبيعة الهدف {أي الفرد مقابل المنظمة} و شدة السلوك. وقد ازداد الاهتمام بسلوكيات العمل السلبية في السنوات الأخيرة لأنها تمثل الجانب المظلم للسلوك التنظيمي وان هذه السلوكيات تحدث داخل المنظمات وتكون موجهة من اجل إلحاق الأذى بفرد آخر والقيام بانتهاك المعايير الأخلاقية المقبولة على نطاق واسع اذ أن معظم النظريات التنظيمية تستند الى السلوك الايجابي و الإدارة على نهج العلاقات الإنسانية مع التأكيد على النظريات الإيجابية في تعاملاتها ونتيجة لذلك فأنها لا تأخذ في الاعتبار الجوانب السلبية للسلوك التنظيمي وهكذا فمن الأهمية بالنسبة لقادة المنظمات أن يفهموا ويتوقعوا مثل هذه السلوكيات التي ينخرط بها العاملون، [Diamant Cohen & , 2017: 1].

## ٢- مفهوم سلوكيات العمل السلبية:

ركز الباحثون في العقود الأخيرة على السلوكيات السلبية للموظفين بعدها أحد العوامل الرئيسة التي تؤثر في نجاح المنظمة، وهذه السلوكيات قد تلحق الأذى بكل من المنظمة والعاملين. إذ يرى العطوي بأنها الممارسات والأخلاقيات للموظفين كالغياب والتهرب عن أداء الأعمال وتضخيم الأمور البسيطة واللامبالاة وعدم النضج في التعامل مع المواقف المختلفة. [العطوي، 2011: 170]. ويرى [etal., 7: 2014] أن سلوكيات العمل السلبية تشمل على مجموعة من الإجراءات التي تضر بالمنظمات مثل الغياب وتعاطي المخدرات والسرقة {أي السلوكيات السلبية التنظيمية} فضلاً عن التحرش والأعمال العدوانية الموجهة نحو زملاء العمل {أي العلاقات الشخصية} فهذه السلوكيات تكون معادية للمجتمع وتؤدي إلى فرض تكاليف هائلة على المنظمات ناتجة عن ضياع الموارد فضلاً عن انخفاض الإنتاجية داخل المنظمات. وأشار [Spector et al., 2005: 30] بأنها مجموعة من الأفعال المتعمدة التي يقوم بها الموظفون والتي تضر بالمنظمات وأصحاب المصلحة. وذكرها كل من [Jung & Yoon, 2012: 370] بأنها سلوكيات تنشأ لدى أحد أعضاء المنظمة يقوم عن طريقها بانتهاك المعايير التنظيمية داخل المنظمة وبدوره يهدد رفاه المنظمة أو أحد أعضائها.

## ٣- آثار سلوكيات العمل السلبية:

سلوكيات العمل السلبية يمكن أن يكون لها عواقب سلبية على رفاه المنظمات وأعضائها فقد تتكبد المنظمات تكاليف مباشرة كالسرقة والتخريب وغيرها من الإجراءات الأخرى حيث ثبت أن سرقة الموظفين وحدها تكلف الشركات الأمريكية مليارات الدولارات سنوياً، بالإضافة إلى التكاليف المباشرة للمنظمات هناك أيضاً تكاليف غير مباشرة والتي تنتج عن هذه السلوكيات، [Gruys, 2010: 54 & Bowling]. ويعد الملل من الآثار التي تسببها سلوكيات العمل السلبية حيث أن الملل هو حالة من الإثارة المنخفضة نسبياً وعدم الرضا الوظيفي الذي يعزى إلى البيئة غير المحفزة بشكل كافٍ داخل المنظمة ويعد الملل كرد فعل على ظروف العمل السلبية ومن ناحية أخرى فإن الملل الوظيفي ينشأ عن الرتبة المحدودة و العمل المتكرر مما يزيد من تأثر الموظفين بروتين العمل وبشكل سلبي ووجد أن الأفراد الذين لديهم مستويات عالية من الملل الوظيفي لديهم مستويات أعلى من التغيب والانسحاب وانخفاض في مستويات العمل وفاعليته، [Bruursema et al., 2011: 94]. وأشار [Aube et al., 2009: 251] إلى أن من بين الآثار السلبية لسلوكيات العمل السلبية هو الخسائر الاقتصادية المتكبدة من خلال السرقة والمعدات التالفة، والاحتيايل، والإجراءات القانونية، والفشل في الوفاء بالمواعيد النهائية للإنتاج، والعمل ذو الجودة الرديئة اما تأثيرها على الموظفين فيكون بشكل اقل ومع ذلك، من المرجح أن تعرض هذه السلوكيات الموظفين للخطر النفسي وتوليد الإجهاد في مكان العمل وتجعل من الصعب على الموظفين إنجاز مهامهم.



#### ٤- ابعاد سلوكيات العمل السلبية:

من اجل معرفه ابعاد سلوكيات العمل السلبية اعتمد الباحث على مقياس [ Bashir et al., 2012]؛ لأنه مقياس ذو مصداقية و يتلاءم بشكل كبير مع دراسته الحالية فضلا عن كونه مقياس مختبر سابقا. اذ يتكون من ٥ ابعاد هي (التخريب، الانسحاب، السرقة، اساءة استخدام الوقت والموارد، الرشوة والفساد) وكما يأتي:

##### ١- التخريب:

يرى [Ambrose et al., 2002: 948] بان التخريب في مكان العمل هو سلوك يهدف إلى إلحاق الضرر و تعطيل او تخريب عمليات المنظمة لأغراض شخصية من خلال خلق دعاية غير موثقة أو إحراج المنظمة أو التأخر في الإنتاج و إلحاق أضرار بالمتلكات و تدمير علاقات العمل وكذلك إلحاق الضرر بالموظفين أو العملاء و ينبع هذا السلوك من تفاعل الفرد مع بيئته. و اشهار [et al., 2006: 449] Spector الى انه يمكن القول بان التخريب يكون على شكل تشويه أو تدمير الممتلكات المادية التي تعود إلى صاحب العمل ويعد التخريب نشاطا متعمدا يهدف الى تدمير اي شيء فهو مرتبط بأسباب كامنة وراء الشخص المخرب وهو يعد شكلا من اشكال العدوان الموجهة نحو المنظمة أكثر مما يتم توجيهه نحو الافراد الاخرين وان هذا السلوك غير امن ويكون واضحا للمنظمة مما يجعل من معاقبة الجاني امرا بسيطا ويمكن أن يؤدي إلى اعتقاله. وقد وجد بعض الباحثين بأن التخريب يمكن القيام به لأغراض مفيدة وكذلك ردا على الغضب والمشاعر العدائية للموظفين او من اجل لفت الانتباه إلى مشكلة معينة او من اجل الترقية التنظيمية أو من اجل الحصول على ميزة تنافسية. وذكر [Florida, 2009: 14] بان التخريب يمكن أن يؤدي أيضا إلى تقويض عمل المنظمة وفي كثير من الأحيان يمكن ان يحمل التخريب دلالة متطرفة تكون على مجموعة متنوعة من المظاهر تتراوح بين شديدة إلى خفيفة، والتخريب عادةً ما يتكون من عنصرين هما وجود نية لتدمير ممتلكات الشركة وكذلك تخريب عملياتها.

##### ٢- الانسحاب:

الانسحاب هو مجموعة من السلوكيات السلبية التي تقلل من وقت العمل اي الوقت المطلوب من قبل المنظمة لإنجاز العمل ويشمل ذلك التأخر في الحضور الى العمل او المغادرة في وقت مبكر من مكان العمل وكذلك أخذ فترات راحة أطول من المسموح بها رسميا ويعد التغيب هو الشكل الأساسي للانسحاب الذي يحدث بسبب الاضطرابات النفسية، والإجهاد، والمعايير الاجتماعية، والصراع الثقافي، والفروقات الفردية، ويعد الانسحاب هو كأجراء روتيني من قبل الموظفين يستخدمونه من اجل تجنب الوضع القائم بدلا من الإضرار بالمنظمة وأعضائها، [Parvez Anjum &, 2013: 421]. ويمكن القول بان تغيب الموظفين هو مشكلة مكلفة جدا، فقد وضعت التقديرات للخسارة الإجمالية في اجور ورواتب الموظفين في أمريكا الشمالية فوصلت إلى ٢٦ مليار دولار في السنة، ويمكن القول بان الموظفين الذين يكونون غير راضين عن وظائفهم يكونون أكثر عرضة للانخراط في التغيب عن العمل، [1989: 73] Hackett]. و اشار [Ltd, 2016: 2] الى ان الغياب في العمل يؤدي بالموظف انه لا يكون في المكان الذي من المفترض ان يؤدي فيه واجباته اي ان الموظف لا يظهر للعمل عند الحاجة اليه وهذا يمكن أن

يكون مشكلة كبيرة للتنظيم وان الغياب يحدث لكي يكون ردا على المرض المرتبط بنوع الجنس والعمر والرضا الوظيفي والمسؤوليات الأسرية (رعاية الطفل) والعمل غير المرضي، وظروف العمل، والتحفيز المنخفض، وقد عدت الغيابات تقليدا مؤشراً على ضعف الأداء الفردي فضلا عن خرق العقد الضمني بين الموظف وصاحب العمل والذي كان ينظر إليها على أنها مشكلة إدارية وضعت في إطار اقتصادي أو شبه اقتصادي.

### ٣- السرقة:

هي سلوك غير مصرح به يقوم بموجبه الموظف بالاستيلاء والسيطرة على شيء ما و نقل الأموال و ممتلكات العمل الرسمية أثناء سير النشاط المهني وبدون علم المنظمة، [Goh & Kong, 2016: 3]. ويمكن ان تكون السرقة على أشكال مختلفة كما ذكرها [Furnham & Taylor, 2004: 94] وهي كما يأتي:

أ- الشخصية: ويركز هذا على الأرباح الشخصية والديموغرافية والجناحية للفرد و الخلفية الاخلاقية تؤدي بالذات صوص الى السرقة حيث إن التسرع، والبحث عن الإثارة، والافراد الذين يعانون من التنمية الأخلاقية والتعليم هم أكثر عرضة للانحراف في السلوكيات السلبية.

ب- الاجتماعية: السرقة الاجتماعية هي المعاملة غير العادلة التي يتعرض لها الفرد والتي تنتهك العقد النفسي له واجباره على الامتثال للمعايير التنظيمية التي من الممكن ان تجعل الفرد يشجع بالسرقة وتدعمه للقيام بها و ينصب التركيز على شخص صية الفرد بل مشاعره بالخيانة والضييق والظلم والانتقام نتيجة للمعاملة السيئة التي يتعرض لها.

ج- النظامية: وتركز هذه على سميتين مع السرقة كنعويض عن الفقر المدرك (غير المد مصف) والأجور وكذلك ضعف أنظمة التحكم التي تسمح للأفراد بالابتعاد عنه. ويمكن القول بان فكرة السرقة تحدث بسبب الحاجة المالية وكذلك احتياجات الآخرين مثل الاحتياجات الاجتماعية أو الانتماء.

ويرى [Bassam, 2014: 1] بانه عندما يسرق الموظفون من أصحاب العمل فإنهم يفعلون ما هو أكثر من كسر قواعد العمل كما أنهم يخالفون القوانين ويعرضون جميع موظفي المنظمة للخطر وان سرقة مكان العمل يمكن أن تضع المنظمة في ضائقة مالية وخيمة حيث يواجه الموظفون العديد من القرارات الصعبة عندما يسرق شيئاً يعود لزميل في العمل.

### ٤- إساءة استخدام الوقت والموارد:

أشار [Gruys, 1999: 44] إلى إن سوء استخدام الوقت والموارد يكون على مجموعة من الأشكال هي (إهدار وقت العمل، القيام بأداء الأعمال الشخصية أثناء وقت العمل، استخدام وقت العمل في إنجاز الأعمال التجارية الشخصية، إضاعة موارد المنظمة، استخدام موارد المنظمة غير المرخص باستخدامها من قبل الموظف، استخدام هاتف المنظمة من اجل القيام بمكالمات هاتفية دولية، استخدام بريد المنظمة في استلام البريد الشخصي، استخدام أجهزة الطباعة والاستنساخ لإجراء الأعمال الشخصية، القيام بمراسلات شخصية عن طريق البريد الإلكتروني الخاص بالشركة، إضاعة الوقت على الأترنيت لأغراض شخصية لا تتعلق بطبيعة العمل، استخدام كمبيوتر المنظمة في لعب الألعاب أثناء وقت العمل، تغير

بطاقة الوقت من اجل الحصول على مكاسب مالية لساعات اكثر من العمل الفعلي الذي يقوم به، القيام بأخذ وقت اكبر مما مخصص له في تناول الغذاء وشرب القهوة ودون موافقة مسبقة، القيام بالعمل الإضافي غير الضروري وغير المفيد للمنظمة). في حين يرى [Appelbaum et al,2007: 588] بان الافراد الذين يتعرضون للسلوكيات السلبية في مكان العمل هم اكثر الموظفين تعرضا للمعاناة من المشاكل المرتبطة بالإجهاد مما ينعكس على الانخفاض في الإنتاجية وخسارة وقت العمل ومعدل الدوران يكون مرتفعاً نسبياً ويمكن للمنظمات معالجة هذه الظاهرة ومنعها داخل اروقها من خلال تقديم حافز مالي او معنوي للموظف.

##### ٥- الرشوة والفساد:

هو نوع من السلوكيات المنحرفة التي تتعارض مع المعايير التنظيمية يتم من خلاله التوجيه غير الصحيح لموارد المنظمة الشخصية أو التنظيمية من اجل تحقيق المنفعة ويكون على أشكال مختلفة كالرشوة والابتزاز، المدفوعات التسهيلية، والمحسوبية، وتداول المعلومات، واستخدام التأثير غير المبرر، [3: 2016 Soot et al.]. وذكر كل من [سارة و حسيبة، 2012: 9] بان هنالك علاقة مزدوجة بين الفساد الإداري و الرشوة فالفساد الإداري له علاقة بالرشوة داخل المنظمة خاصة فيما يتعلق بالأفراد من عمال و موظفين من خلال مواقف الترقية و صرف المكافآت و الحصول على المناصب القيادية كذلك للفساد الإداري علاقة أيضا بالرشوة خارج المنظمة من خلال العملاء الذين يتعاملون مع المنظمة الذين يجدون معوقات ادارية تدفعهم لتقديم الرشاوي من اجل انجاز أعمالهم بسهولة ومهما يكن من أمر فان نسب الرشوة اخذت بالارتفاع فنلاحظ انتشار الاختلاس والسراقات والمحسوبية وملاحظة مظاهر التستر و عدم إفشاء الأسرار المتعلقة بالانحرافات. وترى كل من [صبرينه و عتيقة، 2016: 230] بان من اسباب انتشار هذا السلوك المنحرف هو عدم تطبيق نظام المساءلة والعقاب بشكل جدي على جميع اقسام المنظمات وضعف الرادع الأخلاقي، وضعف دور الإعلام في توعية الموظفين بالأضرار الناجمة عن الفساد الإداري والمالي، اضافة الى الجشع المادي لدى الموظف، وزيادة تكاليف المعيشة وغيرها من الأسباب الأخرى، وقد يعود الانحراف الإداري إلى سوء صياغة القوانين والأنظمة وغموضها داخل المنظمات الأمر الذي يجعل الموظف يتهرب من تنفيذها او تفسيرها بطريقته الخاصة التي قد تتعارض مع المصالح التنظيمية.

### المبحث الثالث: الإطار التطبيقي للبحث

يتعلق هذا المبحث بعرض الجانِب التطبيقي للبحث الذي يستهدف فحص واختبار اداة القياس المستخدمة في البحث فضلا عن استكشاف مدى توافر متغيرات البحث الاستنزاف العاطفي {متغير مستقل} وسلوكيات العمل السلبية {متغير معتمد}، ومن ثم تحديد مدى تأثير المتغير المعتمد على المتغير المستقل من خلال تحليل الانحدار الخطي وكما يلي:-

## أولاً:- فحص أداة قياس البحث واختبارها:

### ١- الترميز والتوصيف:

تشتمل الاستبانة على جزئيين أساسيين هما الاستنزاف العاطفي وهو متغير احادي البعد وسلوكيات العمل السلبية وهو متغير متعدد الأبعاد. والجدول رقم (2) يقدم توضيحاً عن كل متغير وكل بعد وتحديد مصدر الحصول على المقياس وعدد الفقرات:

جدول (2) الترميز والتوصيف<sup>(٣)</sup>

ت	المتغير	دور المتغير	تركيبية المتغير	عدد الفقرات	المصدر
1	الاستنزاف العاطفي	مستقل	احاد البعد	7	Breedon, 2015
2	سلوكيات العمل السلبية		التخريب	5	,Bashir et al 2012
3			الانسحاب	4	
4			السرقه	4	
5			اساءة استخدام الوقت والموارد	5	
6			الرشوة والفساد	5	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة انفا.

### ٢- ثبات الاستبانة

يقصد بالثبات أن مقياس الاستبانة يعطى النتائج نفسها لو أعيد تطبيقها بعد مدة من الزمن على افراد العينة أنفسهم مرة أخرى ولحساب معامل الثبات أستخدم الباحث طريقة الفاكرونباخ وكما في الجدول (3) وكالآتي:

جدول (3) نتائج اختبار الفاكرونباخ

ت	المتغير والبعد	نسبة الثبات
١	الاستنزاف العاطفي	.915
٢	سلوكيات العمل السلبية	.887
٣	التخريب	.826
٤	الانسحاب	.860
٥	السرقه	.888

٣- تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في جميع المقاييس اعلاه.

٦	إساءة استخدام الوقت والمورد	0.833
٧	الرشوة والفساد	0.934

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. V 25

اظهر اختبار معامل الثبات باستخدام مقياس (الفاكرونباخ) ثبات المقياس إذ كانت قيمة الفاكرونباخ للاستنزاف العاطفي (0.915) في حين كانت لمتغير سلوكيات العمل السلبية (0.887) بينما بلغت للأبعاد التخريب (0.826)، الانسحاب (0.860)، السرقة (0.888)، إساءة استخدام الوقت والمورد (0.833)، الرشوة والفساد (0.934)، ونلاحظ من الجدول أعلاه إن المقياس بشكل إجمالي يمتاز بالثبات، فقد أشارت البحوث الإدارية إلى إن قيمة الثبات المقبولة تبدأ من (0.60) فما فوق وهذا ما نلاحظه من ارتفاع نسبة الثبات للمتغيرات والأبعاد لأكثر من (0.60).

### ثانياً: تحليل نتائج الوصف الاحصائي

#### ١- نتائج الوصف الإحصائي لمتغير الاستنزاف العاطفي:

تشير نتائج الجدول (4) الى الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى الإجابة، والاهمية الترتيبية المتعلقة بوجهات نظر عينة الدراسة عن متغير الاستنزاف العاطفي، وتحدد الفئة من خلال إيجاد طول المدى (4=1-5)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5)  $(4/5 = 0.80)$  وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى (1) او يطرح من الحد الأعلى (5) وتكون الفئات كالاتي: (Dewberry,2004: 15).

1.80 - 1) منخفض جداً

1.81 - 2.60) منخفض

2.61 - 3.40) معتدل

3.41 - 4.20) مرتفع

4.21 - 5.0) مرتفع جداً

جدول (4) تحليل نتائج اجابات افراد العينة عن متغير الاستنزاف العاطفي

الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
Ex1	2.64	1.155	معتدل	6
Ex2	2.98	1.122	معتدل	5
Ex3	3.12	1.250	معتدل	3
Ex4	3.57	1.149	مرتفع	1
Ex5	2.25	.927	منخفض	7
Ex6	3.22	1.156	معتدل	2
Ex7	3.07	1.011	معتدل	4

الاستنزاف العاطفي	2.98	.618	معتدل
-------------------	------	------	-------

المصدر:- من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v25.

أذ يعكس الجدول اعلى وسط حسابي موزون بلغ (٣,٥٧) لفقرة (Ex4)، وهو ضمن مستوى اجابة مرتفع، وبانسجام عال في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (١,١٤٩)، في حين كان ادنى وسط حسابي موزون يبلغ (٢,٢٥) لفقرة (Ex5) وضمن مستوى اجابة مرتفع وبانسجام عالي يؤكد الانحراف المعياري (٠,٩٢٧).

## ٢- نتائج الوصف الاحصائي لمتغير سلوكيات العمل السلبية:

يظهر جدول (5) ان بعد الانسحاب حقق متوسطا حسابيا (٣,٢٩) وبانحراف معياري بلغ (٠,٨٥٧). اذ تشير هذه النتيجة الى انسجام اجابات عينة البحث تجاه هذا البعد، في حين كان بالمرتبة الاخيرة بعد الرشوة والفساد بلغ متوسطة الحسابي (٢,٠٩) وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٥٨). اذ يبين الانحراف المعياري مدى انسجام اجابات عينة البحث تجاه بعد الرشوة والفساد اما نتائج متوسطات الابعاد الاخرى في متغير فقد كانت ضمن مدى (٢,٩٥-٢,٣٧) وتنحصر هذه النتائج ضمن مستوى اجابة (معتدل ومنخفض). وهذا يدل على انسجام اجابات افراد العينة عن هذا المتغير. فضلا عن متوسط متغير سلوكيات العمل السلبية الذي بلغ (٢,٦٩) وضمن مستوى انحراف معياري بلغ (٠,٦٥٨) وهو يقع بمستوى اجابة (معتدل)

جدول (5) تحليل نتائج اجابات افراد العينة عن متغير سلوكيات العمل السلبية

الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
T1	2.85	.982	معتدل	3
T2	3.02	.962	معتدل	1
T3	3.02	1.154	معتدل	2
T4	2.61	.937	معتدل	4
T5	2.25	.715	منخفض	5
SUB	2.75	.737	معتدل	ثالثا
N1	3.40	.998	معتدل	2
N2	3.05	1.088	معتدل	4
N3	3.22	.935	معتدل	3
N4	3.50	1.059	مرتفع	1
PU	3.29	.857	معتدل	اولا
S1	2.20	1.001	منخفض	3
S2	2.94	1.005	معتدل	1

2	منخفض	1.056	2.31	S3
4	منخفض	.858	2.04	S4
رابعاً	منخفض	.850	2.37	THE
1	معتدل	.954	3.40	H1
2	معتدل	1.001	3.20	H2
4	معتدل	.925	2.88	H3
5	منخفض	.925	2.31	H4
3	معتدل	1.042	2.98	H5
ثانياً	معتدل	.751	2.95	HUM
4	منخفض	.816	2.00	R1
5	منخفض	.694	1.84	R2
1	منخفض	.976	2.34	R3
2	منخفض	.861	2.20	R4
3	منخفض	.889	2.07	R5
خامساً	منخفض	.758	2.09	BR

المصدر: - من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss, v 25. اذ يتضح من النتائج اعلاه ان افراد العينة (اساتذة وموظفي كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة) لديهم ادراك بوجود مستويات من سلوكيات العمل السلبية والاستنزاف العاطفي وضمن مستويات تراوحت بين معتدلة بالأغلب ومنخفضة ومرتفعة احيانا ضمن كليتهم التي يعملون فيها.

### ثالثاً:- اختبار الفرضيات

تختص هذه الفقرة بتوضيح علاقات الارتباط بين متغير الاستنزاف العاطفي وسلوكيات العمل السلبية فضلاً عن معرفة مدى التأثير والقدرة التفسيرية للمتغير المستقل في المتغير المعتمد كما يلي:-

#### ١- الارتباط بين متغيري البحث (الاستنزاف العاطفي وسلوكيات العمل السلبية):

اعتمد في هذا البحث على معامل الارتباط البسيط (Person) لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى والمتمثلة بعلاقة الارتباط بين الاستنزاف العاطفي وسلوكيات العمل السلبية بإبعاده. اذ يظهر الجدول (6) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين متغيرات البحث ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983)، وكالاتي:

أ- علاقة الارتباط منخفضة: اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من 0.10.

ب- علاقة الارتباط معتدلة: اذا كانت قيمة معامل الارتباط بين 0.10 - 0.30.

ج- علاقة الارتباط قوية: اذا كانت قيمة معامل الارتباط اعلى من 0.30.

أذ يظهر الجدول (6) مصفوفة الارتباط التي تشير الى ان العلاقة بين الاستنزاف العاطفي وسلوكيات العمل السلبية كانت ايجابية و ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) اذ بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين العاطفي وسلوكيا العمل السلبية. اما عن علاقة الاستنزاف العاطفي مع ابعاد متغير سلوكيات العمل السلبية فقد تبين وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين الاستنزاف العاطفي وبعد التخريب بلغ معامل الارتباط (r=0.482, p < 0.01)، كما وجد بان هنالك علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين الاستنزاف العاطفي وبعد الانسحاب (r= 0.460, p < 0.01). وتشير النتائج ايضاً الى وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية بين الاستنزاف العاطفي وبعد السرقة بلغت (r = 0.541, p < 0.01) كما بلغ علاقة الارتباط بين الاستنزاف العاطفي وبعد اساءة استخدام الوقت والموارد (r = 0.425, p < 0.01)، في حين بلغت علاقة الارتباط بين الاستنزاف العاطفي وبعد الرشوة والفساد (r = 0.419, p < 0.01) اذ تشير جميع العلاقات السابقة الى معنوية علاقة الارتباط بين الاستنزاف العاطفي وابعاد سلوكيات العمل السلبية وجميعها علاقات ارتباط قوية مما يؤشر مدى علاقة شعور الموظفين والتدريسين بالاستنزاف العاطفي وظهور سلوكيات العمل السلبية. وبناءً عليه تقبل الفرضية الرئيسة الاولى والتي تشير الى ارتباط قوي بين متغيري البحث فضلاً عن ارتباط المتغير المستقل بالمتغير المعتمد بأبعاده.

جدول (6) مصفوفة الارتباط بين الاستنزاف العاطفي وسلوكيات العمل السلبية 70,N

		التخريب	الانسحاب	السرقة	اساءة استخدام الموارد	الرشوة والفساد	سلوكيات العمل السلبية
الاستنزاف العاطفي	Pearson Correlation	.482**	.460**	.541**	.425**	.419**	.561**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70

المصدر:- من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. v 25

## ٢ - علاقات التأثير

تتم الفرضية الثانية باختبار علاقة التأثير بين المتغيرين من خلال استخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار التأثير والتي تنص على وجود تأثير ايجابي بين الاستنزاف العاطفي وسلوكيات العمل السلبية بأبعادهما وكما يظهر من نتائج الجدول (7) ان هناك علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية بين الاستنزاف العاطفي وسلوكيات العمل السلبية اذ بلغت قيمة (R<sup>2</sup>=0.315,P<0.01) وهذا يعني ان هناك تأثيراً لمستوى الاستنزاف العاطفي بمقدار (٣١,٥ %) في مستوى ظهور سلوكيات العمل السلبية.



وعند الرجوع الى تأثير الاستنزاف العاطفي في ابعاد سلوكيات العمل السلبية نجد ان هناك تأثيرا ايجابيا معنويا في بعد التخريب بلغ ( $R^2=0.233, P<0.01$ ) في حين بلغ تأثير الاستنزاف العاطفي في بعد الانسحاب ( $R^2=0.212, P<0.01$ ) اما في بعد السرقة فقط بلغ تأثير الاستنزاف العاطفي ( $R^2=0.293, P<0.01$ )، وقد بلغ تأثير الاستنزاف العاطفي في بعد اساءة استخدام الوقت والموارد ( $R^2=0.181, P<0.01$ )، في حين بلغ تأثير الاستنزاف العاطفي في بعد الرشوة والفساد ( $R^2=0.176, P<0.01$ )، وهذا يعني ان شعور الاساتذة والموظفين بالاستنزاف العاطفي في الكلية يؤثر بشكل طردي في زيادة ظهور سلوكيات العمل السلبية وقد بلغ بشكل اجمالي معامل البيتا بين الاستنزاف العاطفي وسلوكيات العمل السلبية ( $\beta = 0.598, P<0.01$ ) ما يدل على ان تغير وحدة واحدة من الاستنزاف العاطفي يؤدي الى تغير مقداره (59.8%) في متغير سلوكيات العمل السلبية وما يدل على معنوية علاقة التأثير بين المتغيرين مقدار F المحسوبة التي بلغت (31.295) لمعادلة الانحدار الخطي البسيط وهي اكبر من الجدولية، وبناء على ما سبق فان الفرضية الرئيسة الثانية مقبولة بوجود علاقة تأثير ايجابية بين متغير الاستنزاف العاطفي وسلوكيات العمل السلبية اما على مستوى الابعاد فقد كانت بيتا المعيارية للابعاد على التوالي (.575, .638, .744, .517, .514). وان T المحسوبة لجميع الابعاد اعلى من الجدولية وما يدعم ذلك التأثير معنوية تلك التأثيرات اذ بلغت (Sig..000) ولجميع ابعاد سلوكيات العمل السلبية فضلا عن ان معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد بلغت ( $F=20.630$ ) وهي اكبر من الجدولية ومعنوية عند (1%).

جدول (7) علاقات التأثير بين الاستنزاف العاطفي وسلوكيات العمل السلبية بأبعاده N=70

المتغير والبعد	R <sup>2</sup>	B	T	Sig.	F
الاستنزاف- السلوكيات السلبية	0.315	.598	5.594	.000	31.295
الاستنزاف- التخريب	0.233	.575	4.542	.000	20.630
الاستنزاف- الانسحاب	0.212	.638	4.272	.000	
الاستنزاف- السرقة	0.293	.744	5.304	.000	
الاستنزاف- اساءة استخدام الموارد	0.181	.517	3.875	.000	
الاستنزاف- الرشوة والفساد	0.176	.514	3.808	.000	

المصدر:- من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. v 25

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

- ١- الموظفون المستنزفون عادة ما يشعرون بأن مواردهم العاطفية أصبحت منهكة وأنهم أصبحوا يفتقرون إلى الطاقة والحيوية.
- ٢- الموظفون المستنزفون يحاولون الانتقام من المنظمة نتيجة لشعورهم بأنها السبب الرئيس لمشاعرهم السلبية.
- ٣- يمكن معالجة الاستنزاف العاطفي عن طريق زيادة (المكافآت) التي يحصل عليها الموظفون والتي يجب ان تكون موازية لما يبذل من جهود (تكاليف).
- ٤- وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية ذات دلالة معنوية بين الاستنزاف العاطفي وسلوكيا العمل السلبية.
- ٥- الموظفون في الكلية عينة البحث يعانون من وجود الاستنزاف العاطفي والذي يكون ناتجاً عن مجموعة من العوامل كضغوط العمل وحالة عدم المساواة.
- ٦- وجود علاقة تأثير ايجابية بين الاستنزاف العاطفي وسلوكيات العمل السلبية.
- ٧- شعور الأساتذة والموظفين بالاستنزاف العاطفي في الكلية يؤثر بشكل طردي في زيادة ظهور سلوكيات العمل السلبية.
- ٨- تختلف السلوكيات السلبية التي يقوم بها الافراد داخل المنظمة تتراوح بين سلوكيات منخفضة الخطورة (كالتأخر عن العمل بضع دقائق) الى سلوكيات شديدة الخطورة (كالسرقة والرشوة).
- ٩- قد يلجأ الافراد داخل المنظمة الى الانخراط في سلوكيات العمل السلبية نتيجة لشعورهم بعدم وجود امان وظيفي او لشعورهم بعدم المساواة في التعامل معهم من قبل الادارة فيما يخص المكافآت.

### ثانياً: التوصيات

- ١- التفكير الجدي من قبل عمادة الكلية المبحوثة في معالجة حالة الاستنزاف العاطفي الذي يعاني منه الموظفون، ومحاولة وضع بعض الاجراءات التي يمكنها ان تحد من هذا السلوك.
- ٢- ضرورة قيام عمادة الكلية المبحوثة بالاطلاع على الواقع العملي الذي يعيشه موظفيها ومحاولة الاتصال بهم ومعرفة المشاكل التي يعانون منها من خلال الاجتماع والتباحث معهم حول المعوقات التي يعانون منها داخل منظماتهم.
- ٣- ضرورة ازالة كافة القيود والاجراءات غير الضرورية التي تعكر صفوة عمل أساتذة وموظفي الكلية المبحوثة والتي تتسبب في استنزافهم وتجعلهم غير قادرين على اداء عملهم بشكل جيد.
- ٤- لابد من وضع الاجراءات العقابية للموظفين المخالفين للتعليمات والقوانين لكي يتم التقليل من السلوكيات السلبية التي يقوم بها العاملون.
- ٥- الكشف عن الموظفين الذين يمارسون السلوكيات السلبية امام زملائهم، ومعاقبتهم لكي يكونوا عبرة لمن يحاول القيام بمثل تلك الانتهاكات.

- ٦- على عمادة الكلية المبحوثة إيجاد بدائل تساعد الاساتذة والموظفين على عدم الانخراط في سلوكيات العمل السلبية، كتوزيع المكافآت وتتمين جهود الموظفين الذين يعملون بجد ونشاط، لكي يتولد لديهم شعوراً بأن الادارة مهتمة بهم وتقدر جهودهم المبذولة.
- ٧- ضرورة اشعار أساتذة وموظفي الكلية المبحوثة بأن العمادة تتعامل معهم بعدالة، وعدم تفضيلها لشخص على الاخر الا من خلال معيار العمل الجيد والمتقن.
- ٨- على عمادة الكلية المبحوثة إن تقوم بتشجيع الأساتذة والموظفين المبدعين وتقديم الحوافز والمكافآت التي تسهم في وضع حلول للمشكلات التنظيمية التي يعانون منها ومحاوله إيجاد سبل تسهم في التخلص من تلك المشاكل.
- ٩- يجب ان تقوم عمادة الكلية المبحوثة بوضع برامج تنموية خاصة للأساتذة والموظفين الذين يعانون من الاستنزاف العاطفي لكي تساعدهم في التخلص من الاثار التي يتسبب بها هذا السلوك السلبي.

## المصادر

### المصادر العربية

- ١- سارة، بركات، حسبية، زايدى، (٢٠١٢)، "الحوكمة الجيدة ومحاربة الفساد والرشوة شروط أساسية لتحقيق التنمية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا" الملتقى الوطني لحوكمة الشركات كاليه للحد من الفساد المالي والاداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير - جامعة محمد خضيرة - بسكرة.
- ٢- صبرينة، كردودي، عتيقة، وصاف، (٢٠١٦)، "الوقاية من الفساد المالي والإداري من منظور الفكر الإسلامي" مشكلة الإثراء غير المشروع لموظف القطاع العمومي، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد ٧.
- ٣- العطوي، عامر عل حسين، (٢٠١١)، "العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثني"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد- جامعة الكوفة، السنة السابعة، العدد الحادي والعشرين.
- ٤- العنزي، سعد علي حمود. ابراهيم، ابراهيم خليل. (2013) "التوجهات الشعورية للفرد والاستنزاف العاطفي في المنظمات، تطوير أساسيات الفلسفة والتفكير في السلوك التنظيمي" مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، م 19، ع 70، 30-1.

### المصادر الاجنبية

#### one- Thesis and Dissertations.

- 1-Ambrose, Maureen L, Seabright, Mark A, and Schminke, Marshall, (2002), "Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice", Organizational Behavior and Human Decision Processes 89, 947-965.
- 2-Anjum, Muhammad Adeel, Parvez, Anjum, (2013), "Counterproductive Behavior at Work: A Comparison of Blue Collar and White Collar Workers", Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, Vol. 7 (3), 417- 434.

3-Appelbaum, Steven H, Iaconi, Giulio David, and Matousek, Albert, (2007), "Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions", *Corporate Governance* vol. 7 no. 5, pp. 586-598.

4-Aube c, Rousseau V., Mama C., and Morin E. M., (2009), "Counterproductive Behaviors and Psychological Well-being: The Moderating Effect of Task Interdependence", *J Bus Psychol* 24: 351–36.

5-Basim, Nejat H. Begenirbas, Memduh.and Yalcin, Rukiye Can. (2013) "Effects of Teacher Personalities on Emotional Exhaustion: Mediating Role of Emotional Labor" *Educational Sciences: Theory & Practice* – 13 (3), 1488-1496.

6-Bowling, Nathan A, Gruys, Melissa L, (2010), "Overlooked issues in the conceptualization and measurement of counterproductive work behavior", *Human Resource Management Review* 20, 54–61.

7-Bruursema, Kari, Kesslerb, Stacey R, and Spector, Paul E, (2011), "Bored employees misbehaving: The relationship between boredom and counterproductive work behavior", *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, Vol. 25, No. 2.

8-Bashir, Sajid. Nasir, Misbah.Qayyum, Saira. and Bashir, Ambreen,(2012), "Dimensionality of Counterproductive Work Behaviors in Public Sector Organizations of Pakistan", *Public Organiz Rev*, 12:357–366.

9-Chen, Kuan-Yu. Chang, Ching-Wen. and Wang, Cheng-Hua. (2018) "Frontline employees' passion and emotional exhaustion: The mediating role of emotional labor strategies" *International Journal of Hospitality Management*.

10-Cohen, Aaron, Diamant, Alon, (2017), "The role of justice perceptions in determining counterproductive work behaviors", *The International Journal of Human Resource Management*, ISSN: 0958-5192.

11-Dhaini, Suzanne R. Denhaerynck, Kris. Bachnick, Stefanie. Schwendimann, Rene. Schubert, Maria. Geest, Sabina De. ´and Simon, Michael. (2018) "Work schedule flexibility is associated with emotional exhaustion among registered nurses in Swiss hospitals: A cross-sectional study" *Accepted Manuscript*, nstitute of Nursing Sciences, University of Basel, Bernoullistrasse. 28, 4056 Basel.

12-Furnham, Adrian, Taylor, John,(2004),"Counterproductive Behaviours at Work", *The Dark Side of Behaviour at Work*.

13-Goh, Edmund, Kong, Sandra, (2016), "Theft in the hotel workplace: Exploring frontline employees' perceptions towards hotel employee theft", *Tourism and Hospitality Research* 0 (0) 1–14.

14-Gruys, Melissa L, Sackett, Paul R, (2003), "Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior", International Journal of selection and assessment volume 11 number 1.

15-Hacket, Rick D. (1989), "Work attitudes and employee absenteeism: A synthesis of the literature", Journal of Occupational Psychology, 62, 235-248.

16-Kelloway, E. Kevin, Francis, Lori, Prosser, Matthew, and Cameron, James E, (2010), "Counterproductive work behavior as protest", Human Resource Management Review journal home page, 20, 18–25.

17-Lam, Catherine K. Huang, Xu. and Janssen, Onne. (2010) "Contextualizing Emotional Exhaustion and Positive Emotional Display: The Signaling Effects of Supervisors' Emotional Exhaustion and Service Climate" Journal of Applied Psychology, 2010, Vol. 95, No. 2, 368 –376.

18-Ladebo, Olugbenga J. (2016) "Emotional exhaustion and strain reactions: perceived organisational support as a moderator" Psychological Society of South Africa. All rights reserved. South African Journal of Psychology, 39(1), pp. 46-58.

19-Ltd, Konsult. (2016), "Counterproductive Work Behavior".

20-Le, Kimdy, Donnellan, M. Brent, Spilman, Sarah K., Garcia, Olivia Pavlov, Conger, Rand,(2014), "Workers behaving badly: Associations between adolescent reports of the Big Five and counterproductive work behaviors in adulthood", Personality and Individual Differences 61–62, 7–12.

21-Isaksson, Karin Rø. (2010) "Emotional exhaustion and distress after a counselling intervention for physicians" Research Institute Modum bad, Department of Behavioural Sciences in Medicine, Institute of Basic Medical Sciences, Faculty of Medicine, University of Oslo, No. 972.

22-Jung, Hyo Sun, Yoon, Hye Hyun, (2012), " The effects of emotional intelligence on counterproductive work behaviors and organizational citizen behaviors among food and beverage employees in a deluxe hotel ", International Journal of Hospitality Management 31, 369–378.

23-Sonnentag, Sabine. Kuttler, Iris. Fritz, Charlotte. (2010), " Job stressors, emotional exhaustion, and need for recovery: A multi-source study on the benefits of psychological detachment " Journal of Vocational Behavior, 76, 3, pp 355 – 365.

24-Soot, Mari-Liis, Johannsen, Lars, Pedersen, Karin Hilmer, Vadi, Maaja, and Reino, Anne, (2016), " Private-to-private corruption: Taking business managers' risk assessment seriously when choosing anti-corruption measures ", clean GovBiz, OECD Integrity Forum.

25-Spector, Paul E, Fox, Suzy, and Domagalski, Theresa, (2005), " Emotions, Violence, and Counterproductive Work Behavior ", 03-Kelloway-4838.qxd.

26-Spector, Paul E. Fox,Suzy. Penney, Lisa M. Kari, Bruursema.Goh,Angeline. and Kessler, Stacey.(2006), " The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal ? ",Journal of Vocational Behavior 68, 446 – 460.

27-Tuithofa, Marlous. Have, Margreet ten. Beekman, Aartjan. Dorsselaer, Saskia van. Kleinjan, Marloes. Schaufeli, Wilmar. and Graaf, Ron de. (2017)" The interplay between emotional exhaustion, common mental disorders, functioning and health care use in the working population " Journal of Psychosomatic Research, 100, p 8 – 14.

28-Yao, Xiuping. Yao, Meilin. Zong, Xiaoli. Li, Yulan. Li, Xiyang. Guo, Fangfang. and Cui, Guanyu. (2015) "How School Climate Influences Teachers' Emotional Exhaustion: The Mediating Role of Emotional Labor" International Journal of Environmental Research and Public Health, 12, ISSN 1660-4601.

29-Zhang, Xinyue. Ye, Hongfang. Li, Yuan. (2018) "Correlates of structural empowerment, psychological empowerment and emotional exhaustion among registered nurses: A meta-analysis" journal Applied Nursing Research, 42, 9 – 16.

## **two – University theses and dissertations**

1-Farmer, Benjamin A. (2013) "Beware the work boss ? the effect of supervisor Emotional exhaustion on employee Emotional exhaustion" An Abstract of a Thesis Presented to The Faculty of the Department of Psychology University of Houston.

2-Florida, Miami. (2009), "Base rates of counterproductive work behaviors", A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of science in psychology Florida International University.

3-Gruys, Melissa L. (1999), "The Dimensionality of Deviant Employee Behavior in the Workplace", A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Human Resources and Industrial Relations in the Graduate School of the University of Minnesota.

## **three–The Internet**

1-Bassam, AL- Mujamami. (2014) "Theft at work brings issues to coworkers", <https://www.bayt.com/en/specialties>.