

دور إدارة الموارد البشرية في التعامل
مع السلوك العدواني غير المباشر للموظفين
دراسة ميدانية على منظمات الأعمال بمدينة جدة

د/ راشد بن مسلط الشريف

أستاذ إدارة الموارد البشرية المشارك

كلية إدارة الأعمال - بجامعة تبوك

University of Tabuk

The Role of Human Resources Management in Managing Employees Aggressive Behavior: A Field Study on Business Organizations in Jeddah

ملخص البحث

للموظفين تجاه المديرين. وتم تقديم النموذج المبسط المقترح من منطلق منهج علمي يقوم على دراسة المسببات المحتملة -الآثار المترتبة - منع السلوك العدواني في العمل. وفي ضوء هذا النموذج المقترح، قامت الدراسة الحالية باختبار خمسة فروض رئيسية مستقلة ووسيلة وتابعة. وأسفرت نتائج الدراسة في الشق الاستطلاعي منها عن تحديد مستوى السلوك العدواني غير المباشر وأنواعه ومدى تواجده في منظمات الأعمال بالمملكة. وأسفرت في الشق التجريبي منها على علاقات الارتباط بين أنواع السلوك العدواني وكل من مسبباته وممارسات إدارة الموارد البشرية، وتحديد الاختلافات في أنواع السلوك العدواني غير المباشر باختلاف متغيرات الخلفية الشخصية والوظيفية والاجتماعية محل الدراسة، وأخيرا تحديد تفاصيل الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في الحد من أو منع السلوك العدواني.

مفتاح الكلمات

السلوك العدواني المباشر، السلوك العدواني غير المباشر، مسببات السلوك العدواني غير المباشر، أنواع السلوك العدواني غير المباشر، موقع العمل، أدوار إدارة الموارد البشرية في الحد من أو منع السلوك العدواني، منظمات الأعمال السعودية.

ركزت الدراسة الحالية على أحد الموضوعات الهامة في وقتنا الحالي للمتخصصين في إدارة الأعمال بصفة عامة والعاملون في مجال إدارة الموارد البشرية بالمملكة بصفة خاصة. ويتعلق هذا الموضوع بالسلوك العدواني في مجال العمل - Workplace Aggression وعلى وجه التحديد في منظمات الأعمال الخاصة بالمملكة. وتعتبر الدراسة الحالية من أوائل الدراسات التي طبقت في هذا الموضوع على مستوى المملكة والوطن العربي عامة. أما على المستوى العالمي، فهناك تزايد لظاهرة العنف على مستوى المجتمعات وأيضاً على مستوى المنظمات والأفراد. لذا تنطلق الدراسة الحالية بهدف إلقاء الضوء على السلوك العدواني غير المباشر على وجه التحديد وأنواعه ودرجة تواجده ومسبباته المحتملة داخل منظمات الأعمال السعودية. ومن هنا، تطلب الأمر أن يبدأ الباحث بتقديم نموذج مقترح يتناول بالدراسة والتحليل العلاقات المحتملة بين أربعة متغيرات رئيسية في هذا البحث وهي: مسببات السلوك العدواني غير المباشر، أنواع السلوك العدواني غير المباشر، متغيرات الخلفية الشخصية والوظيفية والاجتماعية للموظف، وأخيرا دور إدارة الموارد البشرية في التعامل مع السلوك العدواني

Abstract

The current study focuses on one of the most important topic now for specialists in business administration in general and workers in the field of human resources in the Kingdom in particular. In addition, regards to this topic, "aggressive behavior in the workplace", is applied specifically in businesses in the Kingdom. At the global level, there is a growing phenomenon of violence at the community level and the level of organizations and individuals. Therefore, the aim of the current study begins to shed light on the aggressive behavior, types and causes inside Saudi Arabia businesses. Hence, it requires that we start providing a suggested model with the study and analysis of the relationships between the four main variables in this research, namely: the causes of aggressive behavior, the types of aggressive behavior, personal, functional and social back-

ground variables of the employee and, finally, the role of human resources management in dealing with the aggressive behavior of the staff. In light of the proposed model, the current study will test five major hypotheses. It is proposed that the results of the study to determine the level and types of aggressive behavior of business firms in the Kingdom, and finally determine the role that could be played by human resources management to reduce or prevent this behavior.

Key words: Direct aggressive behavior, indirect aggressive behavior, causes of indirect aggressive behavior, types of indirect aggressive behavior, the workplace, and the roles of human resources management in reducing or preventing aggressive behavior, the Saudi business organizations

المقدمة

تتعرض لها منظمات الأعمال، فقد يترتب على ذلك كله حدوث نتائج وأثار ضارة بالمجتمع والمنظمات والأفراد من خلال تنامي وتزايد كل من ظاهرتي العنف *Violence* والسلوك العدواني *Aggression*. ولذلك يتطلب الأمر، قيام الإدارة العليا ومديرو إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال بأدوار هامة في مواجهة مثل تلك التصرفات وذلك بالحد منها أو منعها من خلال توظيف واستخدام أنشطة ووظائف رئيسية تمارسها إدارات الموارد البشرية مثل الاستقطاب وال جذب، الاختيار والتعيين، التدريب، وتقييم الأداء.

مشكلة الدراسة

تواجه إدارات الموارد البشرية بمنظمات الأعمال بالمملكة حاليا بالعديد من الضغوطات الاقتصادية وضغوط العمل من أجل تخفيض أعداد العمالة أو الاستغناء عنها نظرا لحدوث انخفاض حاد في أسعار البترول عالميا وبالتالي حدوث عجز في موازنة الدولة وتقليص الصرف على الكثير من المشاريع. واتجهت المملكة في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠ إلى تنويع مصادر دخلها وإيراداتها - دون الاعتماد على إيراد البترول - من خلال فرض رسوم جديدة والتقليل من العلاوات الدورية الاضافية السنوية الممنوحة للعاملين. ومن المتوقع حدوث تأثير ملموس على سلوكيات الأفراد العاملين بالقطاع الحكومي والخاص من جراء تلك الضغوطات. وفي ضوء ندرة أو انعدام الدراسات الميدانية في مجال السلوك العدواني لدى العاملين بمنظمات الأعمال بالمملكة والتخوف لدى الباحثين من التطرق للموضوع بسبب عدم توافر إحصائيات أصلا عن هذا السلوك على وجه التحديد وكذلك رغم تزايد الدراسات عن السلوك العدواني بالتطبيق على

يعتبر السلوك العدواني في العمل *Workplace Aggression* بمثابة ظاهرة تتسم بالتزايد المستمر محليا وعالميا، هذا فضلا عن كونها متشعبة الجوانب، لذا ينبغي على المديرين بصفة عامة وأخصائيو الموارد البشرية بصفة خاصة الاهتمام بها والتعامل معها باعتبارها أحد تحديات القرن الحادي والعشرين. لذا يركز البحث الحالي على دراسة هذا موضوع هام في الوقت الراهن وهو السلوك العدواني في العمل وبصفة خاصة السلوك العدواني غير المباشر في منظمات الأعمال السعودية. وفي حديث الرسول صلى الله عليه وسلم عن أبي هريرة " المسلم من سلم الناس من لسانه ويده". ويشير الحديث الى السلوك العدواني غير المباشر قبل السلوك العدواني المباشر. فالسلوك العدواني في مجال العمل يمكن تقسيمه حسب الدراسات السابقة بصفة عامة إلى سلوك مباشر وسلوك غير مباشر، ولكن تحليل الدراسات السابقة في هذا المجال يشير إلى وجود ندرة في دراسات السلوك العدواني غير المباشر رغم تزايد ممارسته في منظمات الأعمال مقارنة بالسلوك المباشر، هذا فضلا عن وجود دراسات متعددة في السلوك العدواني المباشر. لذا توجد فجوة بحثية فيما يتعلق بدراسات السلوك العدواني غير المباشر، وهذا مما يحقق قيمة مضافة للدراسة الحالية. ومن جانب آخر، نجد أن السلوك العدواني المباشر، يتم توقيع العقاب عليه بشكل مباشر وتلقائي من خلال لوائح واجراءات وعقوبات موضوعة مسبقا ويتم المحاسبة عليه من خلالها. وفي ظل تزايد الضغوط الاقتصادية على وجه التحديد التي يتعرض لها المدبرون والموظفون في الوقت الحالي وتسارع التغيرات التنظيمية والبيئية وحدة المنافسة التي

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف على النحو التالي:

- ١- التعرف على أنواع السلوك العدواني غير المباشر لدى عينة الموظفين محل الدراسة.
- ٢- التعرف على مسببات السلوك العدواني غير المباشر لدى الموظفين.
- ٣- التعرف على مدركات الموظفين في عدة وظائف وأنشطة لدور إدارات الموارد في التعامل مع السلوك العدواني غير المباشر للموظفين.
- ٤- التعرف على علاقات الارتباط بين كل من أنواع السلوك العدواني غير المباشر، مسببات السلوك العدواني، ممارسات إدارات الموارد البشرية في التعامل مع السلوك العدواني، ومتغيرات الخلفية الشخصية والوظيفية والاجتماعية للموظفين محل الدراسة.
- ٥- تحديد مدى وجود اختلافات في مدركات الموظفين للسلوك العدواني غير المباشر تبعاً لاختلاف متغيرات الخلفية الشخصية والوظيفية والاجتماعية محل الدراسة (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة، المستوى الوظيفي، الدورات التدريبية السابقة).
- ٦- تقديم التوصيات والمقترحات العملية المناسبة للتعامل مع السلوك العدواني غير المباشر من منظور إدارات الموارد البشرية بمختلف وظائفها وأنشطتها.

أهمية الدراسة

تتلخص أهمية موضوع الدراسة الحالية من منطلق حديث الرسول عليه الصلاة والسلام عن أبي هريرة " المسلم من سلم الناس من لسانه ويده". وهنا ينطبق هذا الحديث على السلوك العدواني غير

الأسرة، أو لدى الاطفال أو لدى المرأة أو لدى الطلاب، وندرة الدراسات بالتطبيق على العلاقة بين الموظف والمدير في منظمات الأعمال- ماعدا دراسة وحيدة وهي دراسة الخفري عام ٢٠١٤ بعنوان الاتجاهات التعصبية وعلاقتها بالسلوك العدواني للعاملين بالقطاع الصحي بالرياض- مما شجع الباحث على تطبيق موضوع السلوك العدواني على الموظفين بشركات الأعمال لمعرفة ما مدى توافر مثل هذا السلوك وماهية أنواع السلوك العدواني الذي يتم ممارسته ومدى شدته وما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارات الموارد البشرية بهذه الشركات للحد من أو منع السلوك العدواني لدى الموظف. وفي ضوء العرض السابق، فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية أيضا في شكل عدة تساؤلات رئيسية يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- ١- ما هي أنواع ودرجة شدة السلوك العدواني غير المباشر في منظمات الأعمال بالمملكة؟
- ٢- ما هي المسببات المحتملة للسلوك العدواني غير المباشر في منظمات الأعمال بالمملكة؟
- ٣- ما هي الأدوار التي يمكن أن تقوم بها إدارات الموارد البشرية للحد من أو منع السلوك العدواني بمنظمات الأعمال بالمملكة؟
- ٤- هل توجد علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أنواع السلوك العدواني غير المباشر، ومسببات السلوك العدواني وممارسات إدارة الموارد البشرية في التعامل مع السلوك العدواني؟
- ٥- هل توجد اختلافات ذات دلالة معنوية في أنواع السلوك العدواني غير المباشر باختلاف متغيرات الخلفية الشخصية، الوظيفية، والاجتماعية محل الدراسة؟

بصفة عامة، وإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي بصفة خاصة. ويمكن تعريف السلوك العدواني في العمل Workplace aggression بأنه "مجهودات من جانب الأفراد لإلحاق الأذى بالآخرين الذين يعملون أو عملوا معهم أو إلحاق الأذى بالمنظمات الذين يعملون بها حالياً أو كانوا يعملون بها" (Neuman & Baron,1998,p-394).

ثانياً: أنواع السلوك العدواني (Dichotomies of Work-Place Aggression)

صنف (Buss,1961) في كتابه المشهور "علم نفس السلوك العدواني" تصرفات السلوك العدواني البشري إلى ثلاث مجموعات على النحو التالي:

١- السلوك العدواني اللفظي/ Verbal السلوك العدواني المادي Physical:

يشير النوع الأول إلى مجهودات لإلحاق الأذى بالآخرين من خلال كلمات بدلاً من أفعال، في حين يشير النوع الثاني المادي إلى تصرفات ظاهرة بقصد إلحاق الأذى بالضحية بشكل ما.

٢- السلوك العدواني المباشر/ Direct السلوك العدواني غير المباشر Indirect:

يشير النوع الأول المباشر إلى توجيه الأذى مباشرة إلى الضحية، أما غير المباشر فإنه يعنى توجيه الأذى من خلال تصرفات أطراف آخرين أو من خلال اعتداءات على أشخاص أو أشياء ذات قيمة للضحية.

المباشر والسلوك العدواني المباشر، حيث قدم الرسول عليه الصلاة والسلام السلوك العدواني غير المباشر عن السلوك العدواني المباشر. ومن جانب آخر، ترجع أهمية الدراسة الحالية إلى عدة أسباب رئيسية:

١- ندرة الدراسات السابقة في موضوع السلوك العدواني غير المباشر على مستوى المملكة العربية السعودية وبصفة خاصة بالتطبيق على موظفي منظمات الأعمال.

٢- تعتبر دراسة السلوك العدواني غير المباشر مجالاً خصياً وحديث نسبياً، فهو لم يحظى بالاهتمام الكافي مثلما حدث مع تزايد الاهتمام بالسلوك العدواني المباشر على المستوى العالمي.

٣- إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية للارتقاء بإنتاجية الموظفين وتحسين أدائهم والعمل على تحسينه وتطويره.

٤- إمكانية الاستفادة العملية والتطبيقية من هذا المجال في ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية المتعلقة باستقطاب وجذب، اختيار، تعيين، وتدريب وإعداد الموظفين من أجل الحد من السلوك العدواني أو منعه من خلالها.

الإطار النظري

يتناول هذا الجزء من البحث مفهوم السلوك العدواني، أنواع السلوك العدواني، مسببات السلوك العدواني، دور إدارة الموارد البشرية في التعامل مع السلوك العدواني:

أولاً: مفهوم السلوك العدواني (The Aggressive Behavior)

يعتبر السلوك العدواني في العمل من أحد الموضوعات الهامة والبارزة في مجال إدارة الأعمال

٣- السلوك العدواني النشط/ Active السلوك

العدواني السلبي Passive:

يشير النوع النشط إلى حدوث أذى من خلال أداء سلوك ما، في حين يؤدي النوع السلبي إلى حدوث أذى ولكن من خلال حجب تصرف ما.

ثالثا: مسببات السلوك العدواني:

تعددت مسببات السلوك العدواني في ضوء مراجعة الدراسات السابقة في هذا المجال، فبعض الدراسات ركزت على مسببات اجتماعية وموقفية وشخصية، وركز البعض الآخر على التغييرات التنظيمية، العدالة التنظيمية، الاتجاهات التعصبية لدى العاملين، الثقافة العرقية، الاتجاهات السلبية تجاه المنظمة، وأخيرا السلوك السياسي للقائد. وقد لوحظ من مراجعة الدراسات السابقة في مجال مسببات السلوك العدواني أنها متفرقة ومشتتة ولا يجمع بينها تصنيف واحد، لذلك تم تصنيف مسببات السلوك العدواني في هذه الدراسة إلى أربعة أقسام رئيسية محورية وهي مسببات شخصية واجتماعية، وإدارية، وتنظيمية (جدول ١).

رابعا: دور وممارسات إدارة الموارد

البشرية في التعامل مع السلوك

العدواني:

تشير ممارسات إدارة الموارد البشرية - بعد استعراض الكتابات السابقة في هذا المجال - إلى ما تقوم به إدارة الموارد البشرية من وظائف وأنشطة تتعلق بالموارد البشري. وبعد البحث المكتبي والتحليل النظري بشأن تلك الوظائف والممارسات في مجال إدارة الموارد البشرية، فقد تمكن الباحث من حصر إحدى عشر ممارسة وتشمل تخطيط الاحتياجات البشرية، تحليل وتوصيف وتصميم الوظائف،

الاستقطاب والجذب، الاختيار، التدريب والتنمية، الحوافز والمكافآت، ظروف العمل، إدارة المسار الوظيفي، أنظمة التعويض، التعيين والتهيئة المبدئية، وأخيرا تقييم الأداء.

الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء من البحث حصرا للدراسات الأجنبية والعربية السابقة والمتخصصة في مجال السلوك العدواني للموظفين من منظور العلاقة بين (المدير - الموظف). وقد تشعبت دراسات السلوك العدواني في عدة مجالات من منظور علم النفس، علم الاجتماع، وعلم الإدارة. واهتمت نسبة كبيرة من هذه الدراسات بدراسة السلوك العدواني في حد ذاته من خلال معرفة أنواعه وفق كتابات ومقاييس مشهور قدمه كل من (Buss & Perry, 1992) لقياس السلوك العدواني. ويمكن تلخيص أهم هذه الدراسات مع تصنيفها وفقا لعدة معايير تشمل مدى تركيز الدراسة على: أنواع السلوك العدواني، مسببات السلوك العدواني، وأخيرا دور إدارة الموارد البشرية في التعامل مع السلوك العدواني بهدف الحد منه أو منعه.

وفيما يلي تصنيفات هذه الدراسات وفقا لهذه المعايير:

أولا: دراسات تناولت أنواع السلوك

العدواني:

ترجع بداية الكتابات في موضوع السلوك العدواني إلى كتاب (Buss, 1961) بعنوان سيكولوجية السلوك العدواني، ودراسة (Buss & Perry, 1992) لقياس السلوك العدواني. ووفقا للدراسة السابقة، فقد أظهر التحليل العاملي عن أربعة مقاييس وهي السلوك العدواني المادي، السلوك العدواني اللفظي، الغضب، والعداء بالتطبيق على عينة مكونة من

من الطلاب وليس الموظفين بعكس الدراسة الحالية التي تركز على أنواع السلوك العدواني غير المباشر على عينة من الموظفين في شركات الأعمال (جدول ١).

ثانياً: دراسات ركزت على مسببات السلوك العدواني:

تناولت هذه المجموعة من الدراسات عدة مسببات للسلوك العدواني تتعلق بالتغيرات التنظيمية، العدالة التنظيمية، وأخيراً الاتجاهات التعصبية لدى الموظفين. وتعد دراسة (Baron & Neuman, 1996) من أهم الدراسات التي تناولت العلاقة بين أنواع السلوك العدواني وعدد من التغيرات التنظيمية.

وأجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من ١٧٨ موظفاً يعملون في تشكيلة واسعة من المنظمات في كل من القطاعين العام والخاص. واعتمدت الدراسة في بحث السلوك العدواني على مقياس (Buss, 1961) والذي يشتمل على ثمانية أنواع من السلوك العدواني في العمل. ومن جانب آخر ركزت هذه الدراسة على السلوك العدواني وعلاقته بثلاثة عشر من التغيرات التنظيمية عبر فترة زمنية مدتها عام. وكان من أهمها: تخفيض العمالة، الاستغناء عن العمالة، تخفيض الميزانية، التغير التكنولوجي، تنوع العمالة، سياسات متشددة جديدة في العمل، متابعة الأداء بالحاسب الآلي، التغيير في الإدارة، إعادة الهيكلة، إعادة الهندسة، تخفيض أو تجميد الأجور، العمالة بعض الوقت، التشارك في وظيفة واحدة. وأوضحت نتائج الدراسة أن أشكال السلوك العدواني اللفظي والسلبي كانت أكثر تكراراً من جانب الموظفين مقارنة بالأشكال المادية والنشطة للسلوك العدواني. وأسفرت النتائج

من طلاب الكليات. كذلك فقد استخدمت دراسة (Demirtas-Madran, 2013) نفس أنواع السلوك العدواني ولكن بالتطبيق على عينة مكونة من ٢٢٠ طالب جامعي. أما بخصوص الورقة البحثية النظرية التي قدمها (Neuman & Bar-on, 1998)، فقد ركزت على ثلاثة عوامل للسلوك العدواني وهي: تعبيرات العداوة، سلوك الإعاقة، والسلوك العدواني الظاهر. أما عن الأسباب المحتملة للسلوك العدواني، فقد صنفها إلى ثلاثة مجموعات: المحددات الاجتماعية، الموقف، والشخصية. وهناك مجموعة أخرى من الدراسات، استخدمت استبانة (WATQ) لتصنيف السلوك العدواني ويطلق عليها استبانة التسامح - السلوك العدواني في العمل Workplace Aggression Tolerance Questionnaire. ويتكون هذا المقياس من ٢٨ سؤالاً يعبر عن ثمانية أنواع من السلوك العدواني. ومن أهم الدراسات التي استخدمت هذا التصنيف (Coombs & Holladay, 2004, Sakellaropoulos, et. al., 2011). ففي ضوء الإطار الذي قدمه (Buss and Perry, 1961) من أجل دراسة مدركات الموظفين نحو السلوك العدواني بالعمل، فقد تم اشتقاق مقياس WATQ والذي اشتمل على ثمانية أنواع من السلوك العدواني مقسمة إلى فئتين، تمثل الفئة الأولى أربعة من السلوك المباشر (مباشر - مادي - نشط / مباشر - مادي - سلبي / مباشر - لفظي - نشط / مباشر - لفظي - سلبي) وتمثل الفئة الثانية أربعة من السلوك غير المباشر (غير مباشر - مادي - نشط / غير مباشر - مادي - سلبي / غير مباشر - لفظي - نشط / غير مباشر - لفظي - سلبي). ومما يلاحظ على معظم هذه الدراسات هو تركيزها على عينات

أيضا عن وجود علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية الوقت من جانب، ومتغير السلوك العدواني من بين كل من تزايد تنوع العمالة، التغيير في الإدارة، جانب آخر. تخفيضات أو تجميد الأجور، استخدام عاملين بعض

جدول (1): ملخص الدراسات السابقة التي تناولت أنواع السلوك العدواني - مسببات السلوك

العدواني - دور إدارة الموارد البشرية في التعامل مع السلوك العدواني لدى الموظفين

م	القائم بالدراسة	(1) أنواع السلوك العدواني	(2) مسببات السلوك العدواني	(3) دور إدارة الموارد البشرية في التعامل مع السلوك العدواني
أولاً: دراسات ركزت على أنواع السلوك العدواني:				
1	Buss and Perry, 1961	المادي، اللفظي، الغضب، والعداء		
2	Buss and Perry, 1992	المادي، اللفظي، الغضب، والعداء		
3	Neuman & Bar-on, 1998	مباشر، غير مباشر/ مادي، لفظي / نشط، سلبي	محددات اجتماعية، موقف، شخصية	
4	Coombs & Holladay, 2004	مباشر، غير مباشر/ مادي، لفظي / نشط، سلبي		
5	Sakellaropoulos, et.al, 2011	مباشر، غير مباشر/ مادي، لفظي / نشط، سلبي		
6	Demirtas-Madran, 2013	مباشر، غير مباشر/ مادي، لفظي / نشط، سلبي		
ثانياً: دراسات ركزت على مسببات السلوك العدواني:				
1	Baron and Neuman, 1996		التغييرات التنظيمية	
2	Neuman & Baron, 1998		مسببات اجتماعية، موقف شخصية	
3	St-Pierre & Holl-es, 2010		العدالة التنظيمية	
4	Miranda, et., al., 2012		التغير التنظيمي، الاتجاهات السلبية تجاه المنظمة، السلوك السياسي للقائد	
5	الخنفرى، ٢٠١٤		الاتجاهات التعصبية لدى العاملين	
6	Galín and Avraham, 2009		الثقافة العرفية لدى الموظفين	
ثالثاً: دراسات ركزت على دور إدارة الموارد البشرية في التعامل مع السلوك العدواني:				
1	Oostrom & Mierlo, 2008			دور برامج التدريب في التعامل مع السلوك العدواني

على عامل واحد فقط وهو العدالة التنظيمية في علاقته بالسلوك التنظيمي في العمل. وأخيراً، هناك دراسة دراسة (الخنفرى، ٢٠١٤) والتي أجريت بغرض معرفة طبيعة العلاقة بين الاتجاهات التعصبية والسلوك العدواني لدى العاملين بالقطاع الصحي بمدينة الرياض. وبلغ حجم العينة محل الدراسة ١٨١ من الذكور، ٧٩ من الإناث العاملين بديوان وزارة الصحة. وتم استخدام نوعين من المقاييس وهما: مقياس الاتجاهات التعصبية، ومقياس السلوك العدواني. وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين أنواع التعصب وبين أنواع السلوك العدواني لدى كلا من الذكور والإناث. كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١ بين متوسطات درجات الذكور والإناث في السلوك العدواني وأبعاده الثلاث (العدوان الجسدي-الغضب -العداء). كما أوضحت الدراسة وجود فروقاً في السلوك العدواني يرجع للجنس وذلك لصالح الذكور على حساب الإناث. فالذكور أقل من سن ٤٠ عام، كانوا أكثر في استخدام السلوك العدواني والتعصب والعداء، أما الذكور من سن ٤٠ عام فما فوق كانوا أقل عدوانية. ومن جانب آخر، يظهر السلوك العدواني بشكل كبير عند الذكور الذين مستواهم العلمي متوسط أو دون المتوسط أكثر من الذكور الذين مستواهم العلمي جامعي فما فوق. أما بالنسبة للإناث، يظهر السلوك العدواني بشكل كبير عند الإناث من المستوى العلمي المتوسط أو ما دون المتوسط أكثر من الإناث من المستوى العلمي الجامعي.

ومن جانب آخر، هناك دراسة (Miranda.et. al., 2012) والتي أجريت بغرض معرفة العلاقة بين السلوك العدواني في العمل والتغيير التنظيمي. واشتملت العينة على ١٢١ من العاملين في مهن مختلفة، وتم استخدام مقياس للسلوك العدواني في العمل مكون من ٢٥ سؤال في ضوء دراسات (Vicente & D'Oliveira, 2011, Workplace Aggression Scale-WAS). وأوضحت الدراسة وجود علاقات ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين السلوك العدواني في العمل وكل من السلوك السياسي للقائد، الاتجاهات السلبية تجاه التنظيم، ومناخ التغيير التنظيمي. كما أسفرت هذه الدراسة عن وجود علاقات ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاهات السلبية تجاه المنظمة ومناخ التغيير التنظيمي. ومن الملاحظ أن هذه الدراسة اقتصر على بحث العلاقة بين السلوك العدواني في العمل وبعض متغيرات التغيير التنظيمي فقط.

أما دراسة (St-Pierre&Holmes,2010)، فقد تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوك العدواني في العمل. وأجريت هذه الدراسة النظرية في ضوء مراجعة الأدبيات السابقة في الموضوع وشملت الكتب، قواعد البيانات ومقالات منشورة في مجلات علمية تم حصرها في الفترة ما بين (١٩٦٠-٢٠٠٩). وتم تقسيم العدالة التنظيمية إلى نوعين هما: العدالة المقارنة والعدالة الاجرائية. وتم في هذا البحث النظري مناقشة العلاقات التي درست بين العدالة التنظيمية والسلوك العدواني في العمل. وأوضح هذا البحث أهمية أدوار المديرين في توفير والمحافظة على ثقافة عادلة ومنصفة. ومن الواضح أن هذا البحث نظري بطبيعته، هذا فضلاً عن تركيزه

ثالثاً: دراسات ركزت على دور إدارة

الموارد البشرية في التعامل مع السلوك العدواني:

تتصف هذه المجموعة من الدراسات بالندرة رغم أهميتها في معرفة دور إدارة الموارد البشرية في الحد من السلوك العدواني أو منعه من مجال العمل. وقد أجريت إحدى الدراسات Ostrom & Mio, 2008 بغرض التعرف على مدى فعالية برنامج تدريبي مخصص للتعامل مع السلوك العدواني. وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من ٣٨ من المشاركين في برنامج التدريب. وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب على التعامل مع أو إدارة السلوك العدواني قد يكون وسيلة فعالة في مواجهة العنف في مجال العمل.

وفي ضوء الاستعراض السابق للدراسات السابقة في مجال أنواع السلوك العدواني، ومسببات السلوك العدواني، ودور إدارة الموارد البشرية في الحد من أو منع السلوك العدواني، فقد حاولت الدراسة الحالية أن تركز على دراسة بعض الجوانب الهامة معاً في مجال السلوك العدواني وبصفة خاصة أنواع السلوك - المسببات - أدوار إدارة الموارد البشرية معاً مجتمعة وذلك بدلاً من دراسة كل جانب من هذه الجوانب على حده. هذا فضلاً عن دراسة عدة مسببات محتملة للسلوك العدواني معاً وليس التركيز على مجموعة واحدة من المسببات. وأخيراً، التركيز والتعمق في دراسة السلوك العدواني غير المباشر في مجال العمل وفي منظمات الأعمال السعودية على وجه الخصوص نظراً لأهميته وقلة التركيز عليه في الدراسات السابقة عالمياً ومحلياً مقارنة بالسلوك المباشر والذي يتم معاقبة القائم به من خلال لوائح العقوبات في كل من المنظمات الخاصة والعامة.

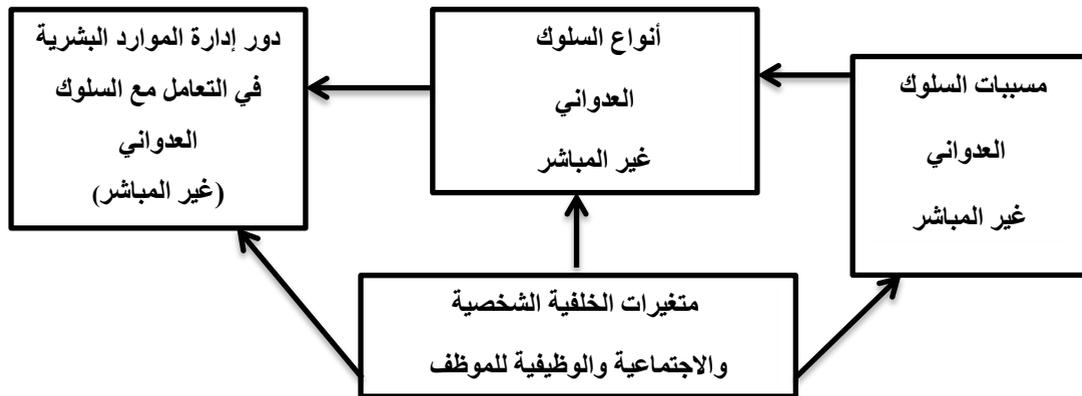
استخلاص من الدراسات السابقة:

أظهرت الدراسات السابقة في مجال السلوك العدواني - للموظفين على وجه التحديد - وجود ندرة شديدة في هذه الدراسات بالمنطقة العربية وبخاصة في المملكة العربية السعودية، هذا فضلاً عن تركيز الدراسات الأجنبية السابقة بدرجة كبيرة على إعداد مقاييس لقياس السلوك العدواني وبالتركيز على الجانب النفسي وليس الإداري للسلوك العدواني. يضاف إلى ذلك وجود ندرة شديدة في الدراسات المنشورة التي تركز على دور إدارة الموارد البشرية في التعامل مع وإدارة السلوك العدواني معاً دراسة (Ostrom and Mierlo, 2008) والتي تناولت فعالية برامج التدريب فقط لإدارة السلوك العدواني. لذا سوف تركز الدراسة الحالية في الشق الأول منها على التعرف على أنواع ودرجات السلوك العدواني غير المباشرة السائدة بين شركات الأعمال السعودية ومسبباته، ثم تركز في الشق الثاني منها على دراسة العلاقات بين متغيرات البحث الرئيسية وهي فروض تتعلق بالمسببات - السلوك العدواني غير المباشر - معالجة الآثار المترتبة عليه من خلال ممارسات إدارات الموارد البشرية. ومن جانب آخر سوف تركز الدراسة الحالية أيضاً على دور إدارة الموارد البشرية في التعامل مع السلوك العدواني للموظفين في مجالات عدة مثل: الجذب والاستقطاب الاختيار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء. وأيضاً يتم القيام بهذه الدراسة في ظل سياق وبيئة عربية مختلفة عن بيانات الدراسات الأجنبية مع إدخال بعض المتغيرات الشخصية والاجتماعية والوظيفية في الدراسة الحالية لمعرفة الاختلافات في السلوك العدواني غير المباشر.

النموذج المقترح:

أنواع السلوك العدواني غير المباشر، ومتغيرات الخلفية الشخصية والوظيفية والاجتماعية. ويوضح شكل (1) نموذج الدراسة بمكوناته (الثلاث- Antecedents-consequences-prevention of workplace aggression)

تقترح الدراسة الحالية النموذج التالي لتحديد مستوى المتغير التابع الرئيسي وهو أدوار إدارة الموارد البشرية في التعامل مع السلوك العدواني غير المباشر للموظفين تجاه الآخرين وعلاقاته بالمتغيرات المستقلة الثلاث وهي: مسببات السلوك العدواني،



شكل (1): نموذج " المسببات- أنواع السلوك العدواني- طرق التعامل مع السلوك العدواني"

غير المباشر وأدوار إدارة الموارد البشرية في الحد من أو منع السلوك العدواني غير المباشر. **الفرض الثالث (H3):** توجد اختلافات معنوية في مسببات السلوك العدواني غير المباشر باختلاف متغيرات الخلفية الشخصية والوظيفية والاجتماعية: العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة، المستوى الوظيفي، الدورات التدريبية السابقة.

الفرض الرابع (H4): توجد اختلافات معنوية في أنواع السلوك العدواني غير المباشر باختلاف متغيرات الخلفية الشخصية والوظيفية والاجتماعية: العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة، المستوى الوظيفي، الدورات التدريبية السابقة.

فروض الدراسة

في ضوء استعراض نتائج الدراسات السابقة وما تم التوصل إليه من استنتاجات، فإنه يمكن صياغة فروض الدراسة الحالية المتعلقة بالمسببات وأنواع السلوك العدواني غير المباشر وأدوار إدارة الموارد البشرية في الحد أو منع السلوك العدواني غير المباشر وذلك على النحو التالي:

الفرض الأول (H1): توجد علاقات ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين أنواع السلوك العدواني غير المباشر ومسببات السلوك العدواني غير المباشر.

الفرض الثاني (H2): توجد علاقات ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين أنواع السلوك العدواني

ويقترَب عدد منسوبيها من حوالي (١٠٠٠٠٠) موظف، ويعمل منهم ما يقارب (٣٠٠٠) موظف في مجال إدارة الموارد البشرية. وقد تم اختيار عينة عشوائية بنسبة (١٣%) من أفراد المجتمع بلغت (٤٠٠) موظفاً وموظفة مع مراعاة أن تكون العينة شاملة للجنسين ومن مستويات تعليمية وإدارية وأعمار متفاوتة. وتم استرجاع (٣٢٠) استبانة من عملية توزيع الاستبانات وبنسبة (٨٠%) واتضح لاحقاً أن (٤٣) استبانة منها غير مكتملة البيانات، مما أدى إلى استبعادها من التحليل الإحصائي. وقد بلغ عدد الاستبانات المكتملة القابلة للتحليل الإحصائي (٢٧٧) استبانة شكلت ما نسبته (٩,٥%) من مجتمع الدراسة، وهي نسبة مقبولة كعينة ممثلة. ويوضح الجدول رقم (٢) الوارد لاحقاً في هذه الدراسة خصائص وتوزيع مفردات العينة لهذه الدراسة.

أداة الدراسة وقياس المتغيرات

تم تصميم استبانة لقياس متغيرات الدراسة واشتملت على أربعة أقسام رئيسية على النحو التالي: بيانات عامة عن المستقضي منهم، أنواع السلوك العدواني غير المباشر، مسببات السلوك العدواني غير المباشر، ودور إدارة الموارد البشرية في التعامل مع السلوك العدواني للموظفين. وفيما يلي بيان بمتغيرات الدراسة وكيفية قياس كل منها:

أولاً: مقاييس المتغيرات المستقلة: اشتملت

المتغيرات على أنواع ومسببات السلوك العدواني غير المباشر ومتغيرات الخلفية الشخصية والوظيفية والاجتماعية وعلى النحو التالي:

الفرض الخامس (H5): توجد اختلافات معنوية في وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية باختلاف متغيرات الخلفية الشخصية والوظيفية والاجتماعية: العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة، المستوى الوظيفي، الدورات التدريبية السابقة.

الإطار المنهجي للبحث

تتبع الدراسة الحالية المنهج الاستنباطي الوصفي لمعرفة أنواع السلوك العدواني غير المباشر السائد بين منظمات الأعمال بالملكة، والتعرف على مسبباته، وبيان دور إدارة الموارد البشرية في التعامل معه من خلال الوظائف والأنشطة التي تمارسها. ويشتمل هذا الجزء من الدراسة على مجتمع وعينة الدراسة، متغيرات الدراسة، كيفية قياس المتغيرات المستخدمة، صدق وثبات المقاييس وأدوات التحليل الإحصائي على النحو التالي:

مجتمع البحث وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في مجال مختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية في مدينة جدة، ونظراً لضخامة عدد تلك المنظمات في مدينة جدة باعتبارها مركزاً اقتصادياً مزدهراً في المملكة، ويصل عددها لأكثر من (٦٠٠٠) منظمة وفقاً للإحصائيات الصادرة عن (الغرفة التجارية في جدة للعام ١٤٣٦/١٤٣٧) إلا أن غالبيتها العظمى ويحدود (٥٠٠٠) منها تعد من المنظمات صغيرة الحجم التي يقل عدد منسوبيها عن (٥٠) موظفاً، وفي الغالب فليس لديها إدارة متخصصة بالموارد البشرية، ولهذا فقد ركزت الدراسة على المنظمات ذات الحجم الكبير والتي لديها إدارات متخصصة للموارد البشرية وهي بحدود (١٠٠٠) منظمة،

١- مقياس أنواع السلوك العدواني (غير المباشر):

اشتمل هذا المقياس على عدد ١٥ سؤال تم استخدامها من قبل في مقياس التسامح-السلوك العدواني في العمل (WATQ- Workplace Aggression Tolerance Questionnaire) والذي تم التحقق من صدقه وثباته في عدة دراسات سابقة (Buss and Perry,1961, Coombs & Holladay,2004, Sakellaropoulos, et. al., 2011) وذلك بعد القيام بترجمة المقياس من الانجليزية الى العربية ثم اعادة ترجمته من العربية الى الانجليزية للتحقق من سلامة ودقة الترجمة. واشتمل كل سؤال على مقياس ليكارت مكون من ٥ درجات، وتراوحت درجات المقياس من (١) نادرا ما

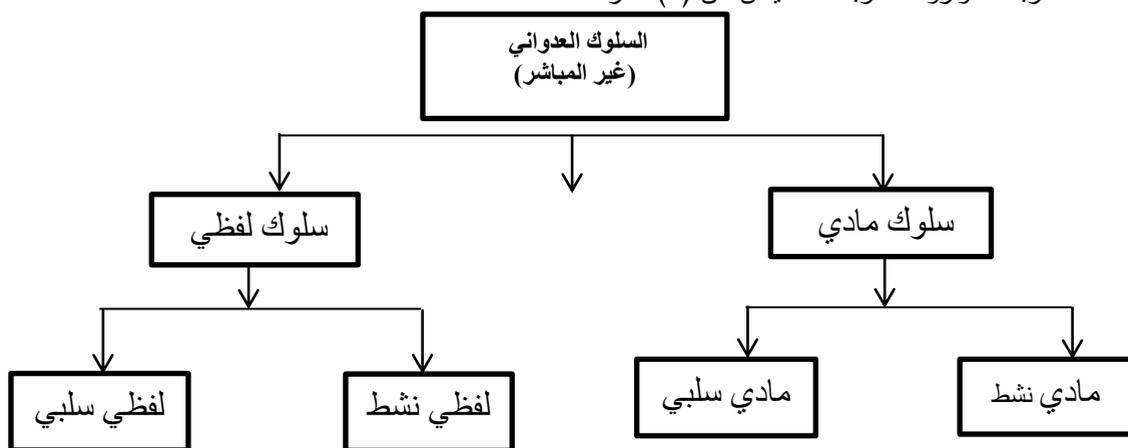
تتكرر العبارة الى (٥) تتكرر العبارة الى حد كبير جدا وذلك لمعرفة مدى تكرار كل عبارة على العلاقة بين الموظف والمدير. وتم تقسيم السلوك العدواني غير المباشر في الدراسة الحالية الى أربعة أنواع (شكل ٢) وهي:

(أ) سلوك عدواني غير مباشر- مادي- نشط وتكون من ستة أسئلة.

(ب) سلوك عدواني غير مباشر- مادي- سلبي وتكون من سؤالين.

(ج) سلوك عدواني غير مباشر- لفظي- نشط وتكون من أربعة أسئلة.

(د) سلوك عدواني غير مباشر- لفظي- سلبي وتكون من ثلاثة أسئلة.



شكل (٢) أنواع السلوك العدواني غير المباشر محل الدراسة

٢- مقياس مسببات السلوك العدواني غير المباشر: يتكون المقياس من ١٦ سؤالاً على مقياس ليكارت من خمس درجات بداية من " لا تطبق العبارة " رقم ١ إلى " تطبق بدرجة كبيرة جدا " وتأخذ ٥ درجات. وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة فقد تم تقسيم المسببات إلى

أربعة أقسام وهي مسببات شخصية واجتماعية وإدارية وتنظيمية على النحو التالي:

(أ) مسببات تتعلق بسياسة الشركة: وتشمل تقليص أو تخفيض عدد العاملين، الاستغناء عن عاملين، تخفيضات الميزانية، وأخيراً تخفيضات أو تجميد الرواتب.

صدق أداة الدراسة

تم قياس صدق أداة الدراسة من خلال تطبيق الإجراءات التالية:

(أ) صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

اعتمدت الدراسة الحالية على ثلاثة مقاييس رئيسية: مسببات السلوك العدواني، أنواع السلوك العدواني، دور إدارة الموارد البشرية في التعامل مع السلوك العدواني. بالنسبة للمسببات المحتملة للسلوك العدواني، فقد قام الباحث بإجراء حصر شامل للمسببات من الدراسات السابقة، ثم تم تصويبها وإدراجها في أداة الدراسة أو الاستبانة وكذلك الحال بالنسبة لأدوار إدارة الموارد البشرية في التعامل مع السلوك العدواني من خلال حصر ممارسات إدارة الموارد البشرية. وللتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من انها تخدم أهداف الدراسة، تم عرضها على مجموعة من الاساتذة المحكمين والمتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية (Focus Group) ومجموعة اخرى من الاداريين العاملين في إدارات الموارد البشرية أو الأفراد (Pilot Test)، وطلب إليهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، وطلب إليهم النظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، شموليتها وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أي ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً. وقام الباحث بدراسة ملاحظات المحكمين ومقترحاتهم وأجرى التعديلات اللازمة من الاضافة والحذف والتصحيح على أداة الدراسة تحقيقاً لصدق المحتوى.

(ب) صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعناصر

(ب) مسببات بيئية: وتشمل التطور السريع في التقنية، تطبيق نظام المعاملات الاليكترونية، وظروف العمل غير المواتية.

(ج) مسببات فردية: وتشمل عدم عدالة المعاملة، عدم عدالة الأجر والمكافآت وظروف اجتماعية وعائلية.

(د) مسببات تنظيمية: وتشمل التغيير في إجراءات وقواعد وسياسات التوظيف، تغييرات في إدارة الشركة (مدراء جدد في مناصب هامة)، تغييرات في نظام وأسلوب العمل، حركة تنقلات في الوظائف، ثبات المدراء لفترات طويلة بالعمل، وعدم التغيير في نظام وأسلوب العمل.

٣- مقياس متغيرات الخلفية الشخصية

والاجتماعية: يتكون المقياس من ثمانية متغيرات وتشمل أسئلة تتعلق بالنوع (ذكر/أنثى)، العمر (عدد السنوات)، الحالة الاجتماعية (أعزب/متزوج)، الوظيفة الحالية (إشرافية/غير إشرافية)، مدة الخبرة (عدد السنوات)، أسم الادارة التي تتولى شؤون الموظفين والعاملين (الموارد البشرية، الأفراد، شؤون العاملين، أخرى)، عدد الدورات التدريبية في مجال ادارة الموارد البشرية (عدد الدورات رقمياً) وأخيراً مستوى التعليم.

ثانياً: مقياس أدوار إدارة الموارد

البشرية: ويتشمل ١٥ سؤال تم اعداده من قبل

الباحث وتعلق الأسئلة بأدوار إدارة الموارد البشرية في التعامل مع السلوك العدواني غير المباشر للموظفين تجاه المديرين. ويتكون المقياس من سبعة ممارسات تشمل التدريب والتنمية، الحوافز والمكافآت، ظروف وأنظمة العمل، إدارة المسار الوظيفي، أنظمة التعويض، التعيين والتهيئة المبدئية، تقييم الأداء.

أداة الدراسة وكل بعد من أبعادها ومدى ارتباط هذه الفقرات أو عناصر الاسئلة المكونة لها من خلال إيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون على النحو التالي:

أولاً: معاملات ارتباط مقياس أنواع السلوك العدواني غير المباشر: يوضح جدول (أ/٢) معاملات الارتباط بين عناصر

جدول (أ/٢): معاملات الارتباط بين أسئلة أنواع السلوك العدواني غير المباشر

أنواع السلوك العدواني	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	1	0.928	0.881	0.901	0.867	0.922	0.920	0.839	0.828	0.918	0.930	0.894	0.878	0.870	
2		1	0.899	0.915	0.892	0.900	0.928	0.890	0.877	0.868	0.937	0.929	0.976	0.897	0.900
3			1	0.925	0.898	0.914	0.957	0.889	0.916	0.929	0.948	0.925	0.910	0.991	0.873
4				1	0.945	0.929	0.950	0.916	0.897	0.880	0.952	0.938	0.924	0.925	0.895
5					1	0.905	0.919	0.881	0.877	0.856	0.931	0.911	0.901	0.890	0.869
6						1	0.950	0.856	0.890	0.890	0.950	0.935	0.900	0.908	0.872
7							1	0.917	0.896	0.918	0.987	0.959	0.936	0.948	0.911
8								1	0.892	0.875	0.913	0.911	0.906	0.888	0.889
9									1	0.952	0.916	0.914	0.885	0.922	0.849
10										1	0.927	0.917	0.885	0.923	0.870
11											1	0.973	0.948	0.939	0.926
12												1	0.940	0.919	0.906
13													1	0.910	0.917
14														1	0.872
15															1

معاملات ارتباط معنوية بمستوى ٠.٠١

جدول (ب/٢): معاملات الارتباط بين أبعاد السلوك العدواني (غير المباشر) الأربعة

م	مكونات السلوك العدواني غير المباشر	(١) سلوك عدواني غير مباشر - مادي - نشط	(٢) سلوك عدواني غير مباشر - مادي - سلبي	(٣) سلوك عدواني غير مباشر - لفظي - نشط	(٤) سلوك عدواني غير مباشر - لفظي - سلبي
١	سلوك عدواني غير مباشر - مادي - نشط	1			
٢	سلوك عدواني غير مباشر - مادي - سلبي	1	1		
٣	سلوك عدواني غير مباشر - لفظي - نشط	0.967**	0.965**	1	
٤	سلوك عدواني غير مباشر - لفظي - سلبي	0.966**	0.967**	0.960**	1

**معامل ارتباط معنوي ذو دلالة بمستوى ٠.٠١

ثانياً: معاملات ارتباط مقياس مسببات السلوك العدواني غير المباشر: يوضح جدول (أ/٣) معاملات الارتباط بين عناصر أو فقرات مقياس مسببات السلوك العدواني وعددها ١٦ سؤال، ويظهر نفس الجدول أنها معاملات ارتباط

جدول (أ/٣): معاملات الارتباط بين أسئلة مسببات السلوك العدواني غير المباشر

مساببات السلوك العدواني	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	0.924	0.924	0.924	0.921	0.896	0.887	0.863	0.854	0.880	0.859	0.813	0.895	0.868	0.842	0.729	0.724
2	1	0.911	0.925	0.941	0.927	0.920	0.835	0.861	0.878	0.829	0.889	0.896	0.882	0.723	0.772	0.772
3		1	0.900	0.915	0.885	0.888	0.858	0.872	0.840	0.872	0.872	0.872	0.873	0.732	0.770	0.770
4			1	0.934	0.913	0.914	0.879	0.851	0.850	0.874	0.920	0.913	0.913	0.756	0.744	0.744
5				1	0.924	0.902	0.859	0.838	0.825	0.856	0.883	0.856	0.856	0.722	0.759	0.759
6					1	0.910	0.885	0.868	0.882	0.868	0.882	0.932	0.873	0.740	0.826	0.826
7						1	0.893	0.884	0.909	0.911	0.936	0.934	0.876	0.757	0.794	0.794
8							1	0.929	0.904	0.931	0.939	0.914	0.842	0.772	0.781	0.781
9								1	0.907	0.879	0.918	0.894	0.885	0.789	0.766	0.766
10									1	0.874	0.943	0.892	0.899	0.805	0.795	0.795
11										1	0.946	0.906	0.797	0.789	0.774	0.774
12											1	0.928	0.870	0.832	0.822	0.822
13												1	0.853	0.749	0.773	0.773
14													1	0.712	0.774	0.774
15														1	0.729	0.729
16															1	1

معاملات ارتباط معنوية بمستوى ٠.٠١

جدول (ب/٣): معاملات الارتباط بين أبعاد مسببات السلوك العدواني (غير المباشر) الأربعة

م	أبعاد مسببات السلوك العدواني (غير المباشر)	(١) مسببات تتعلق بسياسة الشركة	(٢) مسببات بيئية	(٣) مسببات فردية	(٤) مسببات تنظيمية
١	مسببات تتعلق بسياسة الشركة	1			
٢	مسببات بيئية	0.966**	1		
٣	مسببات فردية	0.915**	0.926**	1	
٤	مسببات تنظيمية	0.928**	0.947**	0.966**	1

**معامل ارتباط معنوي ذو دلالة بمستوى ٠.٠١

ثالثاً: معاملات ارتباط مقياس أدوار إدارة الموارد البشرية في التعامل مع السلوك العدواني غير المباشر: يوضح جدول (أ/٤) معاملات الارتباط بين عناصر أو فقرات مقياس أدوار إدارة الموارد البشرية لمواجهة السلوك العدواني غير المباشر وعددها ١٧ سؤال وتم استبعاد سبعة

جدول (أ/٤)

معاملات الارتباط بين أسئلة أدوار إدارة الموارد البشرية لمواجهة السلوك العدواني غير المباشر

17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	ممارسات إدارة الموارد البشرية
0.680	0.701	0.769	0.675	0.737	0.684	0.661	0.783	0.718	0.715	0.703	0.586	0.728	0.739	0.976	0.913	1	1
0.704	0.688	0.745	0.608	0.731	0.690	0.627	0.725	0.740	0.636	0.655	0.576	0.730	0.714	0.903	1		2
0.693	0.711	0.784	0.698	0.731	0.682	0.655	0.820	0.730	0.709	0.711	0.586	0.732	0.733	1			3
0.897	0	0.958	0.773	0.949	0.912	0.866	0.922	0.898	0.870	0.948	0.840	0.934	1				4
0.968	0.970	0.938	0.808	0.957	0.927	0.880	0.949	0.921	0.889	0.898	0.860	1					5
0.870	0.805	0.849	0.865	0.856	0.853	0.950	0.856	0.898	0.945	0.899	1						6
0.861	0.907	0.943	0.869	0.887	0.899	0.930	0.919	0.905	0.916	1							7
0.872	0.833	0.9200	0.943	0.882	0.875	0.966	0.936	0.934	1								8
0.922	0.864	0.956	0.886	0.922	0.891	0.929	0.933	1									9
0.916	0.916	0.968	0.893	0.925	0.890	0.895	1										10
0.868	0.842	0.909	0.930	0.871	0.877	1											11
0.907	0.893	0.906	0.808	0.881	1												12
0.945	0.898	0.939	0.768	1													13
0.771	0.781	0.889	1														14
0.902	0.902	1															15
0.915	1																16
1																	17

معاملات ارتباط معنوية بمستوى ٠.٠١

جدول (ب/٤): معاملات الارتباط بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية لمواجهة السلوك العدواني

م	أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية لمواجهة السلوك العدواني غير المباشر	(١) التدريب والتنمية	(٢) الحوافز والمكافآت	(٣) ظروف وانظمة العمل	(٤) ادارة المسار الوظيفي	(٥) أنظمة التعويض	(٦) التعيين والتهيئة المبدئية	(٧) تقييم الاداء
١	التدريب والتنمية	1						
٢	الحوافز والمكافآت	0.883	1					
٣	ظروف وانظمة العمل	0.718	0.922	1				
٤	ادارة المسار الوظيفي	0.703	0.899	0.913	1			
٥	أنظمة التعويض	0.763	0.950	0.982	0.908	1		
٦	التعيين والتهيئة المبدئية	0.710	0.923	0.893	0.893	0.903	1	
٧	تقييم الاداء	0.708	0.915	0.916	0.907	0.915	0.915	1

**معامل ارتباط معنوي ذو دلالة بمستوى ٠.٠١

ثبات أداة الدراسة

العدواني. وتتراوح قيم هذا المعامل بين أكبر معامل وقدره ٠.٩٩ (مقياس أنواع السلوك العدواني) وأصغر معامل وقدره ٠.٨٩ (مقياس أدوار إدارة الموارد البشرية) والمقياس الثالث هو مسببات السلوك العدواني (معامل وقدره ٠.٩٨) وكلها معاملات مرتفعة وتزيد عن ٠.٥ بفارق كبير مما يدل على ثبات المقاييس المستخدمة.

من أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل كرونباك ألفا Cronbach's Alpha. ويوضح جدول (٥) معاملات ثبات كرونباك ألفا لثلاثة مقاييس تستخدمها الدراسة فيما يتعلق بالمسببات وأنواع السلوك العدواني غير المباشر ودور إدارة الموارد البشرية في التعامل مع السلوك

جدول (٥): معاملات ثبات المقاييس الثلاث المستخدمة في الدراسة

م	المقياس	معامل Cronbach's Alpha	عدد عناصر المقياس
١	مقياس أنواع السلوك العدواني (غير المباشر)	٠.٩٩٣	١٥
٢	مقياس مسببات السلوك العدواني (غير المباشر)	٠.٩٨٤	١٦
٣	مقياس دور إدارة الموارد البشرية في التعامل مع السلوك العدواني (غير المباشر)	٠.٨٩٩	١٧
مجموع الاسئلة			٤٨ سؤال + ٨ اسئلة عامة

متغيرات الخلفية الشخصية والوظيفية والاجتماعية.

نتائج الدراسة الميدانية

تم تقسيم هذه النتائج إلى أربعة أقسام رئيسية على النحو التالي:

أولاً: نتائج تحليل الإحصاء الوصفي:

(أ) فيما يلي نتائج تحليل متغيرات الخلفية الشخصية والاجتماعية للمستقصي منهم (جدول ٦):

١- النوع: يتضح من الجدول أن نسبة الذكور من المستقصي منهم بلغت ٨٥.٩%، وبلغت نسبة الإناث ١٤.١%.

٢- العمر: يتضح أن الفئة العمرية الغالبة من الموظفين والموظفات هي ما بين ٢٠-٣٠ سنة وبلغت نسبتها ٦٦.٤%.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام ثلاثة مجموعات من أدوات التحليل الإحصائي التالية في الدراسة الحالية:

١- تطبيق أدوات الاحصاء الوصفي مثل المتوسطات الحسابية والتكرارات والانحراف المعياري على مسببات السلوك العدواني، أنواع السلوك العدواني وأدوار إدارة الموارد البشرية في التعامل مع السلوك العدواني، متغيرات الخلفية الشخصية والخلفية الوظيفية والاجتماعية.

٢- تحليل معامل الارتباط (بيرسون) لدراسة العلاقات المحتملة بين مسببات وأنواع السلوك العدواني غير المباشر وأدوار إدارة الموارد البشرية في التعامل مع السلوك العدواني.

٣- تحليل التباين ANOVA لمعرفة الاختلافات في مسببات وأنواع السلوك العدواني غير المباشر وأدوار إدارة الموارد البشرية باختلاف

- ٣- الحالة الاجتماعية: يوضح الجدول أن الحالة الاجتماعية لمتزوج كانت الغالبة وبلغت نسبتها ٧٧.٦%، وغير متزوج ٢٢.٤%.
- ٤- نوع الوظيفة: يتضح أن الوظائف غير الإشرافية كانت الغالبة وبلغت نسبتها ٧٩.١%، وبلغت الإشرافية ٢٠.٩%.
- ٥- عدد سنوات الخبرة: يتضح أن سنوات الخبرة (٥-١٠ سنوات) كانت الغالبة وبلغت نسبتها ٤٠.٤%، في حين بلغت سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) نسبة ٣٩.٧%.
- ٦- مسمى الإدارة: ويتضح أن مسمى إدارة شؤون العاملين له النسبة الغالبة وبلغت ٤٩.٨%، في حين بلغ مسمى إدارة الأفراد ٢٩.٦%، وإدارة شؤون الموظفين والعاملين ٤٩.٨%، وأخرى ١٠.٥%.
- ٧- عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الموارد البشرية: ويتضح أن نسبة من حضروا دورة تدريبية واحدة ٥٠.٩%، ونسبة من لم يحضروا أي دورة ٢٣.١%، ونسبة من حضر ثلاث دورات فأكثر ١٥.٢%، ومن حضر دورتان نسبة ١٠.٨%.
- ٨- المؤهل التعليمي: يتضح أن نسبة المؤهل الجامعي ٥٠.٢%، والدبلوم المتوسط ٢٦.٧%.

جدول (٦): نتائج تحليل متغيرات الخلفية الشخصية والاجتماعية والوظيفية

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	٢٣٨	٨٥.٩
	أنثى	٣٩	١٤.١
العمر	٣٠ - ٢٠	١٨٤	٦٦.٤
	من ٣١ إلى ٤٠	٦٨	٢٤.٥
	من ٤١ إلى أقل من ٥٠	٢١	٧.٦
	من ٥٠ فأكثر	٤	١.٤
الحالة الاجتماعية	متزوج	٢١٥	٧٧.٦
	أعزب	٦٢	٢٢.٤
نوع الوظيفة	غير إشرافية	٢١٩	٧٩.١
	إشرافية	٥٨	٢٠.٩
مدة الخدمة	أقل من ٥ سنوات	١١٠	٣٩.٧
	من ٥ إلى أقل من ١٠	١١٢	٤٠.٤
	من ١٠ إلى أقل من ١٥	٤٢	١٥.٢
	١٥ سنة فأكثر	١٣	٤.٧
مسمى الإدارة	إدارة الموارد البشرية	٢٨	١٠.١
	الأفراد	٨٢	٢٩.٦
	إدارة شؤون الموظفين والعاملين	١٣٨	٤٩.٨
	أخرى	٢٩	١٠.٥
التدريب	لا شيء	٦٤	٢٣.١
	دورة واحدة	١٤١	٥٠.٩
	دورتان	٣٠	١٠.٨
	ثلاث دورات فأكثر	٤٢	١٥.٢
المؤهل التعليمي	ثانوي وأقل	٣٤	١٢.٣
	دبلوم متوسط	٧٤	٢٦.٧
	جامعي	١٣٩	٥٠.٢
	دراسات عليا	٣٠	١٠.٨

(ب) نتائج تحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

يوضح جدول (٧) المتوسطات والانحرافات المعيارية للمتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة الحالية والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

جدول (٧): المتوسطات والانحرافات المعيارية للمتغيرات الرئيسية والفرعية بالدراسة

م	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	الحد الأدنى	الحد الأعلى	المتوسط	الانحراف المعياري
١	أنواع السلوك العدواني (غير المباشر)	سلوك عدواني غير مباشر - مادي- نشط	١	٥	٢.٤٩١	١.٥٦٠
		سلوك عدواني غير مباشر- مادي - سلبي	١	٥	٢.٤٩١	١.٥٦٠
		سلوك عدواني غير مباشر-لفظي - نشط	١	٥	٢.٦١١	١.٤١٠
		سلوك عدواني غير مباشر-لفظي - سلبي	١	٥	٢.٤١٥	١.٥٠٠
		المتوسط العام للسلوك العدواني غير المباشر	-	-	٢.٥٠٢	-
٢	مسيبات السلوك العدواني:	مسيبات تتعلق بسياسة الشركة: تقليص أو تخفيض عدد العاملين- الاستغناء عن عاملين- تخفيضات الميزانية- تخفيضات أو تجميد الرواتب -	١	٥	٢.٩٦٥	١.٣٨٣
		مسيبات ببنية: -التطور السريع في التقنية - تطبيق نظام المعاملات الايكترونية - ظروف عمل غير مواتية	١	٥	٢.٧٢٤	١.٤٩٥
		مسيبات فردية: -عدم عدالة المعاملة -عدم عدالة الأجر والمكافآت - ظروف اجتماعية وعائلية	١	٥	٣.٢٥٢	١.٣٦٩
		مسيبات تنظيمية: - تغيير إجراءات وقواعد وسياسات التوظيف - تغييرات في إدارة الشركة - تغييرات في نظام واسلوب العمل - حركة تنقلات في الوظائف - ثبات المدراء لفترة طويلة -عدم التغيير في نظام واسلوب العمل	١	٥	٢.٨٤٨	١.٤٠٣
		١	٥	٢.٧١	١.٥٠٠	
		١	٥	٢.٧٣	١.٥١٤	
		١	٥	٢.٧٤	١.٦١٠	
		١	٥	٣.٢٢	١.٤٥٩	
		١	٥	٣.٣٣	١.٣٣٩	
		١	٥	٣.٢١	١.٤٣٤	
٣	ممارسات إدارة الموارد البشرية	التدريب والتنمية	١	٥	٢.٣٤٨	١.٤٣٦
		الحوافز والمكافآت	١	٥	٢.٦٠٨	١.٣٦١
		أنظمة وظروف العمل	١	٥	٢.٩٠٤	١.٤١٤
		إدارة المسار الوظيفي	١	٥	٣.٥٤١	١.٣٦٣
		أنظمة التعويض	١	٥	٣.٠٦٢	١.٥٤٧
		التعيين والتهيئة المبدئية	١	٥	٢.٧٤٠	١.٤٧١
		تقييم الاداء	١	٥	٢.٧٦١	١.٤٥٢

١-أنواع السلوك العدواني غير المباشر: تشير النتائج إلى أن أكبر متوسط للنوع الثالث (سلوك عدواني غير مباشر-لفظي-نشط) ومقداره متوسطه من جانب الموظف تجاه المدير.

٢-مسيبات السلوك العدواني: تشير النتائج إلى أن متوسطات المسببات كانت على الترتيب

١-أنواع السلوك العدواني غير المباشر: تشير النتائج إلى أن أكبر متوسط للنوع الثالث (سلوك عدواني غير مباشر-لفظي-نشط) ومقداره ٢.٦١١، في حين بلغ أقل متوسط للنوع الرابع (سلوك عدواني غير مباشر- لفظي- سلبي)

التالي: المسببات الفردية (٣.٢٥٢)، ومسببات سياسة الشركة (٢.٩٦٥)، ومسببات تنظيمية (٢.٨٤٨)، وأخيرا مسببات بيئية (٢.٧٢٤). ويشير ذلك إلى استحواذ المسببات الفردية على أكبر نسبة والبيئية على أقل نسبة. ويعنى ذلك أن المسببات الفردية (الاجتماعية) أهم من المسببات البيئية (المادية) في تفسير السلوك العدواني غير المباشر في منظمات الأعمال السعودية. وفيما يلي تحليل لنتائج المسببات الرئيسية والفرعية حسب الترتيب:

٢-١ المسببات الفردية: وكانت بالترتيب عدم عدالة الأجر والمكافآت، ثم عدم عدالة المعاملة، وأخيرا الظروف الاجتماعية والعائلية.

٢-٢ مسببات تتعلق بسياسة الشركة: واشتملت بالترتيب على تخفيضات الميزانية، تقليص أو تخفيض عدد العاملين، تخفيضات أو تجميد الرواتب، وأخيرا الاستغناء عن عاملين.

٢-٣ مسببات تنظيمية: وشملت ثبات المدراء، تغيير في إجراءات وقواعد وسياسات، حركة تنقلات في الوظائف، عدم التغيير في نظام وأسلوب العمل، تغييرات في إدارة الشركة وأخيرا تغييرات في نظام وأسلوب العمل.

٢-٤ مسببات بيئية: وشملت ظروف عمل غير مواتية، تطبيق نظام المعاملات الاليكترونية، وأخيرا التطور السريع في التقنية.

ثانيا: نتائج تحليل علاقات الارتباط:

تتناول هذه النتائج علاقات الارتباط بين كل من أنواع ومسببات السلوك العدواني من جهة، وعلاقات الارتباط بين أنواع السلوك العدواني غير المباشر وممارسات إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى.

٣-١ دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في منع أو الحد من السلوك العدواني غير المباشر: تشير نتائج تحليل المتوسطات إلى ترتيب الممارسات التالية تنازليا من حيث الأهمية في منع أو الحد من السلوك العدواني غير المباشر: إدارة المسار الوظيفي (٣.٥٤)، أنظمة

(أ) العلاقة بين أنواع السلوك العدواني

(غير المباشر) ومسببات السلوك العدواني

(غير المباشر): يوضح جدول (٨) معاملات

الارتباط بين أنواع السلوك العدواني (غير

المباشر) ومسببات السلوك العدواني. وتشير

النتائج إلى وجود علاقات ارتباط قوية ذات دلالة

إحصائية معنوية وبمستوى معنوية ٠.٠١ بين

أنواع السلوك العدواني غير المباشر الأربعة

وبنوعها المادي واللفظي، والنشط والسلبي وكل

من مسببات السلوك العدواني الأربعة المتعلقة

بسياسة الشركة، المسببات البيئية، المسببات

الفردية والمسببات التنظيمية. ومما يلاحظ على

هذه النتائج أن معاملات الارتباط كانت مرتفعة

وتزيد عن ٠.٧ في جميع الحالات. وكما يلاحظ

أن المسببات التنظيمية قد حققت أعلى معاملات

ارتباط موجبة وقوية مع أنواع السلوك العدواني

غير المباشر الأربعة وتتراوح بين ٠.٧٧ -

٠.٧٨، وكان أقل معامل ارتباط وقدره ٠.٧١

بين المسببات الفردية والنوع الرابع من السلوك

العدواني غير المباشر واللفظي والسلبي. ويعني

ذلك أنه كلما زادت المسببات الأربعة للسلوك

العدواني غير المباشر، كلما زاد السلوك

العدواني غير المباشر بأنواعه الأربعة أيضا.

وتشير هذه النتائج إلى تحقق الفرض الأول

(شكل ٣) والذي ينص على ما يلي:

الفرض الأول (H1): توجد علاقات ارتباط معنوية

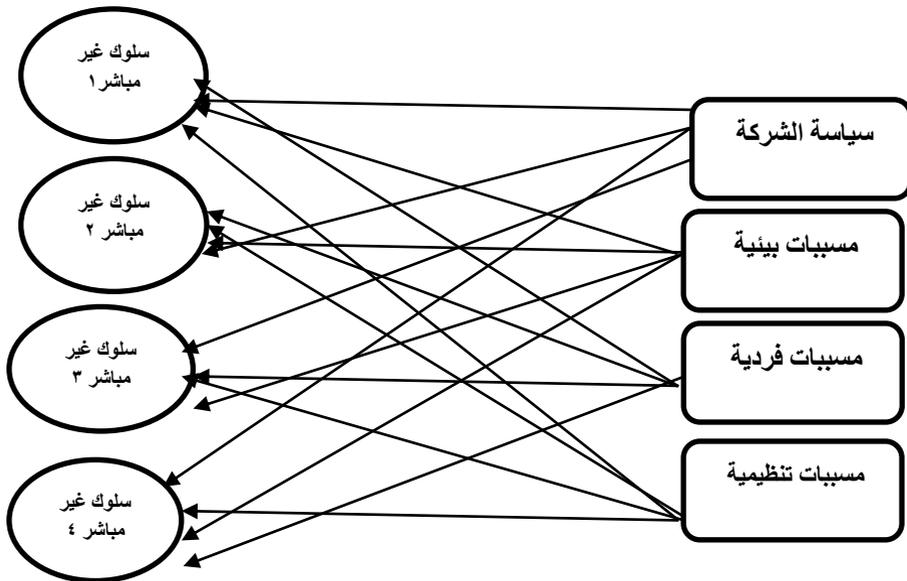
و ذات دلالة إحصائية بين أنواع السلوك العدواني

غير المباشر ومسببات السلوك العدواني غير

المباشر.

مسببات السلوك العدواني غير المباشر

أنواع السلوك العدواني غير المباشر



شكل (٣): العلاقات بين مسببات السلوك العدواني غير المباشر وأنواعه الأربعة

جدول (٨): معاملات الارتباط بين أنواع السلوك العدواني (غير المباشر) ومسببات السلوك

العدواني (غير المباشر):

م	مسببات السلوك العدواني غير المباشر	(١) مسببات تتعلق بسياسة الشركة	(٢) مسببات بيئية	(٣) مسببات فردية	(٤) مسببات تنظيمية
١	سلوك عدواني غير مباشر-مادي - نشط	**٠.٧٢٠	**٠.٧٢٣	**٠.٧١٦	**٠.٧٨٣
٢	سلوك عدواني غير مباشر-مادي - سلبي	**٠.٧٢٠	**٠.٧٢٣	**٠.٧١٦	**٠.٧٨٣
٣	سلوك عدواني غير مباشر-لفظي - نشط	**٠.٧١٣	**٠.٧٣٠	**٠.٧١٦	**٠.٧٨٩
٤	سلوك عدواني غير مباشر-لفظي - سلبي	**٠.٧٢١	**٠.٧٣٩	**٠.٧١٠	**٠.٧٧٧

**معامل ارتباط معنوي ذو دلالة بمستوى ٠.٠١

المسار الوظيفي، (٥) أنظمة التعويض. وتتراوح قيمة معاملات الارتباط ما بين ٠.٠٤، ٠.٠٨ أي أكبر من ٠.٣. أما عن معاملات الارتباط بين الأنواع الأربعة للسلوك العدواني غير المباشر وبقية ممارسات إدارة الموارد البشرية فإنها لم تكن ذات دلالة إحصائية معنوية. ويعني ذلك ان كل نوع من أنواع السلوك العدواني غير المباشر يمكن منعه أو الحد منه من خلال الممارسات الخمس. وتؤكد هذه النتائج اجتياز الفرض الثاني جزئياً لاختبار الدلالة الاحصائية بين أنواع السلوك العدواني غير المباشر الأربعة والممارسات الخمس. وينص الفرض الثاني على ما يلي:

الفرض الثاني (H2): توجد علاقات ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين أنواع السلوك العدواني غير المباشر وأدوار إدارة الموارد البشرية في الحد من أو منع السلوك العدواني غير المباشر.

(ب) العلاقة بين أنواع السلوك العدواني غير المباشر وممارسات إدارة الموارد البشرية للتعامل مع السلوك العدواني غير المباشر: يوضح جدول (٩) معاملات الارتباط بين أنواع السلوك العدواني غير المباشر وعددها أربعة وممارسات إدارة الموارد البشرية للتعامل مع السلوك العدواني وعددها سبعة ممارسات وهي (١) التدريب والتنمية، (٢) الحوافز والمكافآت، (٣) أنظمة وظروف العمل، (٤) إدارة المسار الوظيفي، (٥) أنظمة التعويض، (٦) التعيين والتهيئة الميدانية، (٧) تقييم الأداء. وتشير النتائج إلى وجود علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية ٠.٠١ بين أنواع السلوك العدواني غير المباشر الأربعة وخمسة فقط من ممارسات إدارة الموارد البشرية للتعامل مع السلوك العدواني وهي (١) التدريب والتنمية، (٢) الحوافز والمكافآت، (٣) أنظمة وظروف العمل، (٤) إدارة

جدول (٩): معاملات الارتباط بين أنواع السلوك العدواني غير المباشر وممارسات إدارة الموارد البشرية للتعامل مع السلوك العدواني غير المباشر:

م	ممارسات إدارة الموارد البشرية	(١) التدريب والتنمية	(٢) الحوافز والمكافآت	(٣) أنظمة وظروف العمل	(٤) إدارة المسار الوظيفي	(٥) أنظمة التعويض	(٦) التعيين	(٧) تقييم الأداء
١	سلوك عدواني غير مباشر - مادي - نشط	٠.٨٥١ **	٠.٨٣٦ **	٠.٨٤٨ **	٠.٨٥٧ **	٠.٤١٧ **	٠.٠٤٦	٠.٠٦٢
٢	سلوك عدواني غير مباشر - مادي - سلبي	٠.٨٥١ **	٠.٨٣٦ **	٠.٨٤٨ **	٠.٨٥٧ **	٠.٤١٧ **	٠.٠٤٦	٠.٠٦٢
٣	سلوك عدواني غير مباشر - لفظي - نشط	٠.٨٧١ **	٠.٨٦٩ **	٠.٨٧٦ **	٠.٨٦٠ **	٠.٤٠٨ **	٠.٠٣٤	٠.٠٥٧
٤	سلوك عدواني غير مباشر - لفظي - سلبي	٠.٨٤٧ **	٠.٨٣٧ **	٠.٨٥١ **	٠.٨٦٣ **	٠.٤١٨ **	٠.٠٤٦	٠.٠٦٩

**معامل ارتباط معنوي ذو دلالة بمستوى ٠.٠١

السلوك العدواني غير المباشر باختلاف متغيرات الخلفية الشخصية والوظيفية والاجتماعية. ويوضح جدول (١٠) ملخصاً لنتائج التحليل على النحو التالي:

رابعاً: نتائج تحليل التباين ANOVA في اتجاه واحد:

أظهر تحليل التباين مدى معنوية الاختلافات في أنواع السلوك العدواني، ومسببات السلوك العدواني، وأدوار إدارة الموارد البشرية للتعامل مع

جدول (١٠):

مدى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية معنوية بين متغيرات الخلفية ومتغيرات الدراسة

م	متغيرات الدراسة	أنواع السلوك العدواني	مسببات السلوك العدواني	ممارسات إدارة الموارد البشرية
١	الجنس	لا توجد اختلافات		
٢	العمر	لا توجد اختلافات	توجد اختلافات في التعيين *	
٣	الحالة الاجتماعية	لا توجد اختلافات		
٤	الوظيفة الحالية	لا توجد اختلافات		
٥	الخبرة	توجد اختلافات *	توجد اختلافات في التعيين *	
٦	المسمى الوظيفي	توجد اختلافات **	توجد اختلافات في التدريب والتعيين *	
٧	مستوى التدريب	توجد اختلافات **	توجد اختلافات في التدريب والتعيين *	
٨	المؤهل العلمي	توجد اختلافات **	توجد اختلافات مع التدريب والتعيين *	

* اختلافات بمستوى معنوية ٠.٠١، ** اختلافات بمستوى معنوية ٠.٠٠٥

ممارسات إدارة الموارد البشرية لمنع السلوك العدواني (التدريب والتنمية، التعيين والتهيئة المبدئية)، باختلاف المسمى الوظيفي، ومستوى التدريب، والمؤهل العلمي. وفي ضوء تحليل هذه النتائج بالمقارنة مع الفروض الثالث والرابع والخامس، فإن يمكن القول بشكل عام بوجود اختلافات ذات دلالة إحصائية معنوية في متغيرات أنواع السلوك العدواني غير المباشر، مسببات السلوك العدواني وبعض ممارسات إدارة الموارد البشرية باختلاف متغيرات الخلفية الشخصية وعلى وجه التحديد الخبرة، المسمى الوظيفي، مستوى التدريب والمؤهل التعليمي.

مناقشة النتائج:

تشير نتائج الدراسة الحالية إلى أن المتوسط العام للسلوك العدواني غير المباشر في منظمات الاعمال السعودية محل الدراسة قد بلغ ٢.٥ من أصل ٥ درجات، وبمعنى أنه بدرجة متوسطة وليس مرتفعا أو منخفضا. ومن جانب آخر، يشير تحليل مسببات السلوك العدواني إلى مدى أهمية مسببات الفردية في إحداث السلوك العدواني غير المباشر ربما بسبب الضغوط التي يتعرض لها المديرون والموظفون في أعمالهم على حد سواء. أما عن ممارسات إدارة الموارد البشرية للتعامل مع أو الحد من السلوك العدواني غير المباشر، فقد وجد أن إدارة المسار الوظيفي بشكل جيد قد يساعد في الحد من السلوك العدواني نظرا لوضوح الرؤية أمام العاملين بخصوص مساره الوظيفي مستقبلا. كما تشير نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأنواع الأربعة للسلوك العدواني والمسببات الأربعة للسلوك العدواني غير المباشر. وتحليل نتائج الدراسة نجد أن المسببات التنظيمية

١- **متغير النوع:** أوضح التحليل عدم وجود اختلافات معنوية في كل من أنواع السلوك العدواني، ومسببات السلوك العدواني، وممارسات إدارة الموارد البشرية لمنع السلوك العدواني باختلاف متغير الجنس.

٢- **متغير العمر:** أشارت نتائج التحليل إلى وجود اختلافات معنوية بمستوى معنوية ٠.٠١ في متغيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية لمنع السلوك العدواني (على وجه التعيين والتهيئة المبدئية) باختلاف متغير العمر.

٣- **متغير الحالة الاجتماعية:** أظهرت النتائج عدم وجود اختلافات معنوية في كل من أنواع السلوك العدواني، ومسببات السلوك العدواني، وممارسات إدارة الموارد البشرية لمنع السلوك العدواني باختلاف متغير الحالة الاجتماعية.

٤- **متغير الوظيفة الحالية:** أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات معنوية في كل من أنواع السلوك العدواني، ومسببات السلوك العدواني، وممارسات إدارة الموارد البشرية لمنع السلوك العدواني باختلاف متغير الوظيفة الحالية.

٥- **متغير الخبرة:** أظهرت النتائج وجود اختلافات معنوية بمستوى معنوية ٠.٠١ في كل من أنواع السلوك العدواني، ومسببات السلوك العدواني، وممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية لمنع السلوك العدواني (التعيين والتهيئة المبدئية) باختلاف متغير الخبرة.

٦- **متغيرات المسمى الوظيفي، مستوى التدريب، المؤهل العلمي:** أوضحت النتائج وجود اختلافات معنوية بمستوى معنوية يساوي صفر في كل من أنواع السلوك العدواني، ومسببات السلوك العدواني، وممارستين من

كانت أكثر ارتباطاً بأنواع السلوك العدواني الأربعة. هذا فضلاً عن وجود معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مسببات السلوك العدواني وبعض وليس كل ممارسات إدارة الموارد البشرية للتعامل مع السلوك العدواني غير المباشر. ويعنى ذلك أن بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية لها علاقة بمسببات السلوك العدواني غير المباشر وليس كل هذه الممارسات.

وبمقارنة ما توصلت إليه الدراسة الحالية من

نتائج الدراسات السابقة في نفس الموضوع، يلاحظ مدى اتفاق الدراسة الحالية مع دراستي كل من (Miranda, Baron and Neuman,1996 et.al.,2012) من حيث أهمية المسببات التنظيمية في أحداث السلوك العدواني غير المباشر وعلى وجه التحديد التغييرات التنظيمية. ومن حيث أنواع السلوك العدواني غير المباشر، توصلت الدراسة الحالية الى وجود نفس أنواع السلوك العدواني غير المباشر الأربعة بالمنظمات السعودية وفق المقياس المستخدم في الدراسة الحالية وفي دراسات (Buss and Perry,1961, Coombs & Holladay,2004, Sakellaropoulos, et. al., 2011) كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Oostrom & Mierlo,2008) في أهمية برامج التدريب في التعامل مع السلوك العدواني. وتختلف الدراسة الحالية عما سبق في إضافة أدوار أخرى لإدارات الموارد البشرية بخلاف التدريب (مثل برامج الحوافز والمكافآت، تحسين أنظمة وظروف العمل، التركيز على المسار الوظيفي للعاملين، توجيه الاهتمام نحو أنظمة التعويض والرواتب والعمل على تطويرها، التعيين والتهيئة المبدئية للموظف، تقييم

الاداء بشكل موضوعي) للحد من أو منع السلوك العدواني غير المباشر.

توصيات الدراسة الحالية وآليات

تنفيذها:

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج بخصوص ظاهرة السلوك العدواني غير المباشر في منظمات الأعمال السعودية، يقترح الباحث مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها على النحو التالي:

أولاً، فيما يتعلق بنتائج الدراسة الحالية بخصوص أنواع السلوك العدواني غير المباشر في منظمات الأعمال السعودية، فقد بلغ درجة متوسطة (٢.٥ من أصل ٥ درجات) من حيث مدى تواجده بخصائصه الأربعة (المادي، غير المادي، النشاط وغير النشاط). وحقق النوع الثالث (سلوك عدواني غير مباشر ولفظي ونشط) أعلى درجة (٢.٦ من أصل ٥ درجات) بنسبة ٥٢%. وتشير هذه النسبة الى وجود السلوك العدواني غير المباشر بين الموظف ورئيسه في العمل، مما يتطلب معه البحث عن مبادرات لتحسين وتوطيد العلاقة بينهما عبر أنشطة اجتماعية ورياضية وتنقيفية ودينية ومناسبات قومية وأعياد، لقاءات دورية وسياسة الباب المفتوح واجتماعات للمشاركة وتبادل الآراء والأفكار.

ثانياً، أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود أربعة مجموعات من المسببات الرئيسية للسلوك العدواني غير المباشر، ودرجات متفاوتة وكذلك وجود علاقات ذات دلالة إحصائية معنوية بين المسببات الأربعة وأنواع السلوك العدواني

وسلامة، نظام شكاوى العاملين، توفير خدمات صحية واجتماعية مناسبة، فتح مسارات التدرج الوظيفي، تطبيق سياسة الباب المفتوح، وموضوعية نظام تقييم الاداء.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

١- تقترح الدراسة الحالية بالتوسع في دراسات السلوك العدواني المباشر وغير المباشر معا بالمنطقة العربية وإضافة متغيرات أخرى جديدة مثل العدالة التنظيمية والثقافة نظرا لما تشهده المنطقة من ظروف سياسية واقتصادية ضاغطة في معظم البلدان العربية ربما تؤثر في سلوكيات الموظفين وبخاصة السلوك العدواني تمهيدا لإعداد برامج متخصصة لمنع أو الحد من السلوك العدواني المباشر وغير المباشر.

٢- تشجع الدراسة الحالية الباحثين ايضا بالتوسع عربيا في إجراء المزيد من دراسات مقارنة للسلوك العدواني في عدة دول وفي قطاعات نشاط مختلفة ومتنوعة وليس التركيز على قطاع نشاط واحد فقط أو عينة واحدة مثل من القطاع الصحي أو قطاع التعليم فقط كما هو الحال في معظم الدراسات الأجنبية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الخنفرى، فراج وافي محمد، (٢٠١٤)، الاتجاهات التعصبية وعلاقتها بالسلوك العدواني العاملين بالقطاع الصحي بالرياض، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- النشرة الإحصائية للغرفة التجارية الصناعية في جدة للعام ١٤٣٦/١٤٣٧ هـ

الاربعة. وبلغ مستوى المسببات الفردية ٣.٢٥ من أصل ٥ درجات وبقية المسببات بدرجة أقل. لذا يوصي الباحث بأن تقوم إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال بتحليل مسببات السلوك العدواني ومحاولة معالجتها تقاديا لحدوث سلوك عدواني غير مباشر مع التركيز على المسببات الفردية، بالإضافة إلى المسببات المتعلقة بسياسة الشركة أو البيئة أو المسببات التنظيمية. وهكذا قد يتطلب الأمر إجراء دراسة وتحليل تفصيلي لمعرفة الأسباب أولاً ثم التطرق الى طرق علاجها ثانياً. أي يقترح اعداد قائمة بالأسباب المحتملة (Check List) حسب ما ورد في استبانة الدراسة الحالية وباستخدام خريطة المسببات (Fishbone diagram). وربما يتطلب الأمر اعداد مبادرات لمواجهة السلوك العدواني وفقاً لنوعية كل مجموعة من الأسباب.

ثالثاً، أبرزت نتائج الدراسة أهمية استخدام بعض

ممارسات إدارة الموارد البشرية في الحد من أو منع أنواع السلوك العدواني غير المباشر وهذه الممارسات هي على وجه التحديد: (١) التدريب والتنمية، (٢) الحوافز والمكافآت، (٣) أنظمة وظروف العمل، (٤) إدارة المسار الوظيفي، (٥) أنظمة التعويض، (٦) التعيين والتهيئة المبدئية، (٧) تقييم الاداء. لذا توصي الدراسة بمراجعة ما تقدمه إدارات الموارد البشرية من أنشطة للعاملين بها واستخدام آلية تحليل نقاط القوة والضعف وتقديم المقترحات التي من شأنها تقييم ما تقدمه من أنشطة تتعلق ببرامج التدريب الإداري في موضوع السلوك العدواني، تطبيق نظام موضوعي للحوافز، عدالة الأجر والحوافز، توفير ظروف عمل ملائمة، توفير برامج أمن

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Baron, R.A., and J.H. Neuman, (1996), Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes, **Aggressive Behavior**, Vol. 22, pp.161-173.
- Buss, A.H., (1961), **The Psychology of Aggression**, New York: Wiley.
- Buss, A., and Perry, M., (1992), The aggression questionnaire, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.63, No. 3, pp.452-459.
- Camden and Islington, NHS Foundation Trust,(2015), Prevention and management of violence and aggression(PMVA) Policy, July, pp.1-52.
- Coombs, W. Timothy and Sherry, J. Holladay, (2004), Understanding the aggressive workplace: Development of the workplace aggression tolerance questionnaire, **Communication Studies**, Vol.55, Issue, 3,pp. 481- 497.
- Demirtas- Madran, (2013), The Reliability and validity of the Buss-Perry Aggression Questionnaire (BAQ), Turkish Version, **Turkish Journal of Psychiatry**,1-5.
- Galín, A., and S. Avraham, (2009), A Cross –cultural perspective on aggressiveness in the workplace: A Comparison between Jews and Arabs in Israel, **Cross – cultural Research**, Vol.43, No.1, February, pp.30-45.
- Hills, D., and C. Joyce, (2013), A review of research on the prevalence, antecedents, consequences and prevention of workplace aggression in clinical practice, **Aggression and Violent Behavior**, 18,pp. 554-569.
- Kiewitz, C., and J.B. Weaver, III, (2007), The aggression questionnaire, In Handbook of Research on electronic surveys and measurements.
- Leblanc, M.M., and E.K. Kelloway, (2002),Predictors and outcomes of workplace violence and aggression , **Journal of Applied Psychology**, Vol.87, No.3, pp.444-453.
- Martinko, M.J., et .al. (2005), Understanding and managing workplace aggression, **Organizational Dynamics**, Vol.35, No.2, pp.117-130.
- Merecz, D., M. Drabek, and A. Mościcka,(2009), Aggression at the workplace –psychological consequences of abusive encounter with coworkers and clients, **International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health**, Vol.22, No.3, pp.243-260.
- Miranda, S. L., et. al., (2012), Workplace aggression in organizational changing processes: The mediation role of political behavior and organizational cynicism, 15th IAMB Conference, Lisboa.
- Neumann, J.H., and Baron,A.,(1998), Workplace violence and workplace aggression:Evidence concerning specific forms, potential causes, and pre-

- ferred targets, **Journal of Management**, Vol.24, No.3, pp.391-420.
- Oostrom, J.K., and H. Van Mierlo, (2008), An Evaluation of an aggression management-training program to cope with workplace violence in the healthcare sector, **Research in Nursing & Health**, 31, 320-328.
- Pietersen, P.,(2005), A Diagnostic approach to measuring and managing workplace aggression, **Journal of Human Resource Management**, Vol.1.3, no.1, pp.1-5.
- Sakellaropoulos, A., et. al., (2011), Workplace aggression: Assessment of prevalence in the field of nurse anesthesia, **AANA Journal**, Vol.79, No.4, August, pp.S51-S57.
- St-Pierre, I., and D. Holmes, (2010), The relationship between organizational justice and workplace aggression, **Journal of Advanced Nursing**, pp.1169-1182.
- Vicente, A., & D' Oliveira, T., (2011), Confirmatory study of the dimensionality of workplace aggression, Poster presented at the 15thConference of the European Association of Work and Organizational Psychology (EA-WOP 2011),Maastricht, Netherlands.

الملاحق

استبانة

الأخ الفاضل /الأخت الفاضلة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

" دور إدارة الموارد البشرية في التعامل مع السلوك العدواني للموظفين بالمملكة"

برجاء الاجابة على أسئلة الاستبانة التي تم تقسيمها إلى أربعة أقسام رئيسية وهي: بيانات عامة، أنواع السلوك العدواني غير المباشر، مسببات السلوك العدواني، ودور إدارة الموارد البشرية في الحد من أو منع السلوك العدواني من جانب الموظفين تجاه المديرين. وتعتبر بيانات هذه الاستبانة سرية ولا تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط،

مع خالص تمنياتي ولكم جزيل الشكر،

الباحث

القسم الأول: بيانات عامة:

- ١-النوع: (١) ذكر (٢) أنثى.....
٢-العمر: (١) أقل من ٤٠ سنة (٢) من ٤٠ إلى ٤٩
(٣) من ٥٠ إلى ٥٩ (٤) ٦٠ سنة فأكثر

- ٣-الحالة الاجتماعية: (١) أعزب (٢) متزوج
٤-الوظيفة الحالية: (١) وظيفة إشرافية ... (٢) وظيفة غير إشرافية
٥-الخبرة: (١) أقل من ٣ سنوات (٢) أكثر من ٣ سنوات إلى أقل من ٥ سنوات
(٣) أكثر من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
(٤) ١٠ سنوات فأكثر

٦-اسم الإدارة التي تتولى شؤون الموظفين والعاملين لديكم:

- (١) إدارة الموارد البشرية:
(٢) إدارة الأفراد:
(٣) إدارة شؤون العاملين:
(٤) أخرى:

٧-دورات تدريبية حصلت عليها في مجال إدارة الموارد البشرية:

- (١) لا يوجد
(٢) ٣ دورات فأقل
(٣) أكثر من ٣ دورات

٨-مستوى التعليم:

- (١) ثانوي وأقل
(٢) دبلوم بين الثانوية والجامعة.....
(٣) شهادة جامعية
(٤) ماجستير أو دكتوراه

القسم الثاني : أنواع السلوك العدواني في العمل:

برجاء تحديد إلى أي مدى تتكرر أو لا تتكرر العبارات التالية على العلاقات بين الموظفين والمديرين. من فضلك ضع علامة (√) أمام الاجابة الملائمة في أحد المربعات على يسار كل عبارة وفقا لدرجة تكرار هذا السلوك من جانب الموظفين ووفقا للدرجات الخمس التالية:

(١) نادرا ما تتكرر. (٢) تتكرر إلى حد ضعيف. (٣) تتكرر بدرجة متوسطة. (٤) تتكرر إلى حد كبير. (٥) تتكرر إلى حد كبير جدا.

م	البعد	درجة تكرار العبارة	(١) نادرا ما تتكرر	(٢) تتكرر إلى حد ضعيف	(٣) تتكرر بدرجة متوسطة	(٤) تتكرر إلى حد كبير	(٥) تتكرر إلى حد كبير جدا
٩	سلوك عدواني غير مباشر- مادي-نشط	يشوه سمعة الشركة					
١٠		يسرف في الموارد المطلوبة للعمل					
١١		يخفي الموارد المطلوبة للعمل					
١٢		يخرب في موقع العمل (يكسر أو يعطل شيء ما)					
١٣		يأخذ أشياء دون وجه حق أو استئذان					
١٤		يسرب معلومات سرية عن الشركة					
١٥		سلوك عدواني غير مباشر- مادي-سلبى	يتعمد التأخير عن اجتماعات يوجد بها المدير				
١٦	يؤخر العمل المطلوب حتى يبدو المدير في موقف سيء						
١٧	يردد أشياء سيئة عن المدير نفسه						
١٨	سلوك عدواني غير مباشر- لفظي-نشط	ينشر إشاعات مغرصة عن المدير					
١٩		يبدى تعليقات سيئة بخصوص آراء المدير					
٢٠		يسئ معاملة أصدقاء المدير					
٢١	سلوك عدواني - غير مباشر- لفظي - سلبى	لا يرسل المعلومات التي يحتاج إليها المدير					
٢٢		لا ينبه المدير إلى وجود مشكلة محتملة					
٢٣		لا يكذب شائعات زائفة عن المدير					

القسم الثالث : مسببات السلوك العدواني غير المباشر :

برجاء تحديد إلى أي درجة لا تنطبق أو تنطبق المسببات التالية للسلوك العدواني. من فضلك ضع علامة (√) أمام الاجابة الملائمة في أحد المربعات على يسار كل عبارة وفقا للدرجات الخمس التالية:
 (١) لا تنطبق تماما. (٢) تنطبق بدرجة ضعيفة. (٣) تنطبق بدرجة متوسطة.
 (٤) تنطبق بدرجة كبيرة. (٥) تنطبق بدرجة كبيرة جدا.

م	تصنيف المسببات	درجة انطباق العبارة المسببات المحتملة للسلوك العدواني	(١) لا تنطبق تماما	(٢) تنطبق بدرجة ضعيفة	(٣) تنطبق بدرجة متوسطة	(٤) تنطبق بدرجة كبيرة	(٥) تنطبق بدرجة كبيرة جدا
٢٤	مسببات تتعلق بسياسة الشركة:	تقليل أو تخفيض عدد العمالين					
٢٥		الاستغناء عن عاملين					
٢٦		تخفيضات الميزانية					
٢٧		تخفيضات أو تجميد الرواتب					
٢٨	مسببات بيئية:	التطور السريع في التقنية					
٢٩		تطبيق نظام المعاملات الايكترونية					
٣٠		ظروف عمل غير مواتية					
٣١	مسببات فردية:	عدم عدالة المعاملة					
٣٢		عدم عدالة الأجر والمكافآت					
٣٣		ظروف اجتماعية وعائلية					
٣٤	مسببات تنظيمية:	تغيير في إجراءات وقواعد وسياسات التوظيف					
٣٥		تغييرات في إدارة الشركة (مدراء جدد في مناصب هامة)					
٣٦		تغييرات في نظام وأسلوب العمل					
٣٧		حركة تنقلات في الوظائف					
٣٨		ثبات المدراء لقرارات طويلة بالعمل					
٣٩		عدم التغيير في نظام وأسلوب العمل					

القسم الرابع: دور إدارة الموارد البشرية في التعامل مع السلوك العدواني من جانب الموظفين:

إلى أي مدى يمكن أن تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية التالية بشركتكم في الحد من أو منع السلوك العدواني من جانب الموظفين تجاه المديرين؟

- (١) ليس لها تأثير على الإطلاق (٢) ذو تأثير ضعيف (٣) ذو تأثير متوسط (٤) ذو تأثير كبير (٥) ذو تأثير كبير جدا

م	البعد	ممارسات إدارة الموارد البشرية للحد من أو منع السلوك العدواني للموظفين	(١) ليس لها تأثير	(٢) ذو تأثير ضعيف	(٣) ذو تأثير متوسط	(٤) ذو تأثير كبير	(٥) ذو تأثير كبير جدا
٤٠	التدريب والتنمية	تقديم برامج تدريب مناسبة في السلوك العدواني في العمل وكيفية مواجهته					
٤١		تقديم برامج التنمية الادارية للقيادات					
٤٢	الحوافز والمكافآت	تحديد الحوافز والمكافآت بشكل موضوعي في ضوء تقييم الأداء					
٤٣		العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت					
٤٤		تقديم مزايا إضافية للموظفين والعاملين					
٤٥	ظروف العمل	توفير ظروف عمل مادية واجتماعية ونفسية ملائمة					
٤٦		توفير الخدمات والرعاية الصحية المناسبة					
٤٧		إعداد نظام لتلقى وحل شكاوى العاملين					
٤٨		تطبيق القواعد واللوائح المنظمة لسلوكيات الموظفين في العمل					
٤٩		اتباع سياسة الانفتاح/الباب المفتوح لحل شكاوى الموظفين والرد على استفساراتهم					
٥٠		اعداد وتوفير برامج أمن وسلامة للموظفين					
٥١	إدارة المسار الوظيفي	توفير فرص النمو الوظيفي والترقية والاستقرار الوظيفي					
٥٢	أنظمة التعويض	دفع الراتب والأجر المناسب لطبيعة العمل					
٥٣		تقديم زيادات مرضية في الأجر من جانب الشركة					
٥٤		التزام الشركة بدفع مستحقات العاملين المالية في مواعيدها					
٥٥	التعيين والتهيئة الميدانية	مراجعة مؤهلات وخبرات الموظفين الجدد واعداد برامج لتهيئتهم وتعريفهم بالمنظمة					
٥٦	تقييم الأداء	إجراء تقييم لأداء العاملين بشكل موضوعي وعادل					