

The Islamic University–Gaza
Research and Postgraduate Affairs
Faculty of Commerce
Master of Business & Administration



الجامعة الإسلامية- غزة
شئون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التجارة
ماجستير إدارة الأعمال

الممارسات الإدارية وعلاقتها بالنميمة في منظمات الأعمال Management Practices and its Relationship with Gossip in Organizations

إعدادُ البَاحِثِ

باسل سليمان علي دبور

إشرافُ

الأستاذ الدكتور

وسيم إسماعيل الهابيل

قُدِّمَ هَذَا الْبَحْثُ إِسْتِكْمَالاً لِمُنْتَظَمَاتِ الْخُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ الْمَاجِسْتِيرِ

فِي إِدَارَةِ الْأَعْمَالِ بِكُلِّيَّةِ التِّجَارَةِ فِي الْجَامِعَةِ الْإِسْلَامِيَّةِ بِغَزَّةِ

يونيو / 2016م - رمضان / 1437هـ

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

الممارسات الإدارية وعلاقتها بالنميمة في منظمات الأعمال Management Practices and its Relationship with Gossip in Organizations

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this.

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted by others elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:	باسل سليمان دبور	اسم الطالب:
Signature:	باسل دبور	التوقيع:
Date:	2016-6-23م	التاريخ:

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الممارسات الإدارية (التدريب والتطوير، التمكين، المكافآت والحوافز، العدالة التنظيمية، ومصادقية وثقة الإدارة، إدارة العلاقات بين العاملين، وضوح العمليات) وبين النميمة التنظيمية للموظفين، ولتحقيق ذلك الهدف تم تصميم استبانة خاصة لهذا الغرض وتم حساب صدق وثبات لها على عينة استطلاعية مكونة من 30 موظف وموظفة (تم استبعادها من العينة الفعلية في التحليل النهائي)، ثم قام الباحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل ووزع الاستبانة على جميع من تبقى من موظفي مجموعة شركات بدري وهنية والبالغ عددهم 320 موظف وموظفة، حيث تم استرداد 282 استبانة بنسبة استرداد 88.1%، وللإجابة على أسئلة الدراسة تم الاستعانة ببرنامج الإحصائي SPSS للعلوم الاجتماعية والإنسانية مستخدمة الأساليب الإحصائية المناسبة.

و قد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

وجود هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النميمة السلبية وجميع الممارسات الإدارية التالية (التدريب والتطوير، التمكين، الحوافز والمكافآت، إدارة العلاقات بين العاملين، العدالة التنظيمية، المصادقية والثقة الإدارية)، بينما لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النميمة الايجابية وجميع تلك الممارسات الإدارية.

وأهم ما أوصت به الدراسة هو ضرورة قيام الشركات بالعمل على تخفيض مستوى النميمة في العمل وذلك من خلال إتباع الممارسات الإدارية التالية (التدريب والتطوير، التمكين، الحوافز والمكافآت، إدارة العلاقات بين العاملين ، العدالة التنظيمية ، المصادقية والثقة الإدارية).

Abstract

The study aims at identifying the relationship between managerial practices (training and development, empowerment, rewards and incentives, organizational justice, credibility and trust of management, managing the relations among workers, the clarity of processes) and between regulatory gossiping of the staff. To achieve the objective of the study, a questionnaire was designed for this purpose. The reliability and validity of the questionnaire were verified through applying the questionnaire on a pilot group consists of 30 male and female employees (the pilot group was excluded from the actual sample and final analysis). The researcher used the complete census methodology in selecting the sample where he distributed the questionnaire to the remaining employees of Badri and Hania group of companies whose number is 320 male and female employees. 282 questionnaires were recovered with a percentage of 88.1%. To answer the questions of the study, the researcher used of the statistical program SPSS commonly used in Social and Human Sciences research and used the appropriate statistical methods.

The most important findings of the study:

There is an inverse relationship that is statistically significant at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the negative gossip and all of the following management practices (training and development, empowerment, incentives and rewards, managing relationships among employees, organizational justice, credibility and trust of management), while there are no statistically significant relationship between the positive gossip and all the above management practices.

The most important recommendations of the study were the following: the companies should work hard to reduce the level of gossip at work by performing the following management practices (training and development, empowerment, incentives and rewards, managing relationships among employees, organizational justice, credibility and trust of management).

إهداء

أهدي هذا البحث

■ إلى الذين قضوا دفاعاً عن هذه الأمة، فغرسوا فينا الهمة.....

(شهداؤنا الأبرار)

■ إلى الذين قضوا أعمارهم صامدين في زنازين الاحتلال.....

(أسرانا البواسل)

■ إلى من غرس فينا الأمل والطموح وحب العلم و العلماء.....

(والدي العزيز)

■ إلى من شملتنا بعطفها وحنانها ورعايتها سنين طوال.....

(أمي العزيزة، بارك الله في عمرها وجزاها عنا خير الجزاء)

■ إلى من شدة من عضدي ، وقوموني لحظة خطئي

(إخوتي الأعزاء)

■ إلى من ساندتني ، و كانت لي خير عون.....

(زوجتي الغالية)

■ إلى أحباب قلبي و سراج دربي وشعلة همتي

(أصدقائي الأعزاء)

الباحث

باسل سليمان دبور

الآية القرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى
وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي
إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ﴾ [الأحقاف: 15]

شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين، الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، اللهم انفعنا بما علمتنا، وعلمنا ما ينفعنا، وزدنا علماً، وهب لنا من لدنك رحمة، إنك أنت الوهاب، والصلاة والسلام علي نبينا محمد أشرف المرسلين، وعلي اله وصحبه أجمعين، ومن سار علي هداة إلي يوم الدين، أما بعد:

يقول الرسول صلي الله عليه وسلم " من قال جزاكم الله خيراً، فقد أبلغ في الثناء " وقوله صلي الله عليه وسلم " لا يشكر الله من لا يشكر الناس " .

لذا يقتضي الواجب إن أذكر فضل من شجعتني وساعدني علي إتمام هذه الدراسة، ولا ينكر فضل الفضلاء إلا من ران علي قلبه، وساء منبتاً.

وإن كان من الواجب أن يذكر أهل الفضل بفضلهم، وأن يخص بعضهم بالذكر، فاني أتقدم بخالص شكري وعظيم تقديري وامتناني إلي أستاذي الفاضل الدكتور/ أ. د. وسيم الهابيل، الذي أسعدني بإشرافه علي هذه الدراسة، فقد رافقني في هذه الرحلة التعليمية، ومنحني الكثير من وقته، وجاد علي بإرشاداته السديدة، وتوجيهاته المفيدة، ومنحني من علمه ما يعجز مثلي عن مكافئته، فجازاه الله عني خير الجزاء.

كما وأتقدم بالشكر والامتنان إلي عضوي لجنة المناقشة لتكرمهما علي بمناقشة رسالتي

والله من وراء القصد،

الباحث

باسل سليمان دبور

فهرس المحتويات

إقرار.....	أ
ملخص الدراسة.....	ب
Abstract.....	ت
إهداء.....	ث
الآية القرآنية.....	ج
شكر و تقدير.....	ح
فهرس المحتويات.....	خ
قائمة الجداول.....	ز
قائمة الأشكال.....	ص
قائمة الملاحق.....	ض
الفصل الأول الإطار العام للدراسة.....	1
أولاً: المقدمة.....	2
ثانياً: مشكلة الدراسة.....	3
ثالثاً: أهداف الدراسة.....	4
رابعاً: أهمية الدراسة.....	4
خامساً: فرضيات الدراسة.....	4
سادساً: نموذج الدراسة.....	6
سابعاً: متغيرات الدراسة وكيفية قياسها.....	7
ثامناً: الدراسات السابقة.....	8
تاسعاً: التعليق على الدراسات السابقة.....	38
عاشراً: أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.....	39
الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة.....	40
المقدمة.....	41
المبحث الأول النميمة بالمنظمات وأثارها.....	42

أولاً: تمهيد	42
ثانياً: نشأة النميمة وتطورها: -	42
ثالثاً: تعريف النميمة في المنظمات	43
رابعاً: الفرق بين النميمة والإشاعات	43
خامساً: أنواع النميمة	44
سادساً: خصائص النميمة (القيل والقال)	45
سابعاً: أثر النميمة في المنظمات	45
ثامناً: أسباب النميمة في المنظمات	47
تاسعاً: وظائف النميمة	48
عاشراً: علاقة النميمة بالتغيير التنظيمي	49
الحادي عشر : خطوات تجنب النميمة	50
الثاني عشر : النميمة في الإسلام	50
الثالث عشر : الخلاصة	52
المبحث الثاني ممارسات إدارة الموارد البشرية	53
أولاً: التمهيد	53
ثانياً: تعريف إدارة الموارد البشرية	53
ثالثاً: الافتراضات الأساسية لإدارة الموارد البشرية	54
رابعاً: أهداف إدارة الموارد البشرية	54
خامساً: أهمية إدارة الموارد البشرية	55
سادساً: استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية	56
سابعاً: استراتيجية المكافآت والحوافز	60
ثامناً: استراتيجية إدارة العلاقات بين الإدارة والعاملين	61
تاسعاً: استراتيجية العدالة التنظيمية	62
عاشراً: إستراتيجية المصادقية أو الثقة التنظيمية	64
حادي عشر : إستراتيجية سهولة ووضوح العمليات وإجراءات العمل	65
الثاني عشر: دور إدارة الموارد البشرية في إدارة طاهرة النميمة والحد منها في المنظمات	66

68	 الثالث عشر: الخلاصة
70	 المبحث الثالث مجموعة شركات بدري وهنية
70	 تمهيد
70	 نبذة عن شركات مجموعة بدري وهنية
70	 أولاً: شركة بدري وهنية للبن والبهار والأعشاب
71	 ثانياً: شركة بدري وهنية مزاج
71	 ثالثاً: شركة هارد روك
71	 رابعاً: شركة بئر السبع
71	 خامساً: شركة كابييتال انتر برايز
76	 الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
77	 تمهيد:
77	 أولاً : منهج الدراسة
77	 ثانياً : طرق جمع البيانات:
78	 ثالثاً : مجتمع وعينة الدراسة:
80	 رابعاً : أداة الدراسة
81	 خامساً : خطوات بناء الاستبانة
82	 سادساً : صدق وثبات الاستبانات
86	 سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
87	 الفصل الرابع تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها
88	 تمهيد:-
88	 أولاً: تحليل فقرات الاستبانة
97	 ثانياً: نتائج الفرضية الرئيسية الأولى وتفسيرها
106	 ثالثاً :نتائج الفرضية الرئيسية الثانية وتفسيرها
113	 رابعاً: نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة وتفسيرها
120	 الفصل الخامس النتائج والتوصيات
121	 تمهيد

121		أولاً: نتائج الدراسة
123		ثانياً: التوصيات
124		المصادر والمراجع
134		الملاحق

قائمة الجداول

جدول (1.2) : يوضح ملخص لأهم نتائج وتوصيات الدراسات السابقة.....	24
جدول (2.1): يوضح أسماء شركات مجموعة بدري وهنية وعدد فروعها وأماكن عملها.....	73
جدول (3.1): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.....	78
جدول (3.2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.....	79
جدول (3.3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.....	79
جدول (3.4): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.....	80
جدول (3.5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الإداري.....	80
جدول (3.6): يوضح أبعاد والفقرات الاستبانة في صورتها الأولية.....	81
جدول (3.7): يوضح معامل ثبات استبانة الممارسات الإدارية وفقا لطريقة التجزئة النصفية.....	83
جدول (3.8): يوضح معامل ثبات استبانة الممارسات الإدارية وفقا لطريقة ألفا كرونباخ.....	84
جدول (3.9): يوضح معامل ثبات استبانة النميمة وفقا لطريقة التجزئة النصفية.....	85
جدول (3.10): يوضح معامل ثبات استبانة النميمة وفقا لطريقة ألفا كرونباخ.....	86
جدول (4.1): الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بعد التدريب والتطوير.....	88
جدول (4.2): الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بعد التمكين.....	89
جدول (4.3): الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بعد الحوافز والمكافآت.....	90
جدول (4.4): الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بعد إدارة العلاقات.....	91
جدول (4.5): الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بعد وضوح العمليات.....	92
جدول (4.6): الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بعد المصادقية والثقة بالإدارة.....	92
جدول (4.7): الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بعد العدالة التنظيمية.....	93

جدول (4.8): الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بعد النميمة الإيجابية	94
جدول (4.9): الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بعد النميمة السلبية	95
جدول (4.10): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمتغيرات الدراسة	96
جدول (4.11): نتائج معامل الارتباط بين مستوى التدريب والتطوير ومستوى النميمة	97
جدول (4.12): نتائج معامل الارتباط بين مستوى التمكين ومستوى النميمة	98
جدول (4.13): نتائج معامل الارتباط بين مستوى الحوافز والمكافآت ومستوى النميمة	100
جدول (4.14): نتائج معامل الارتباط بين مستوى إدارة العلاقات بين العاملين ومستوى النميمة	101
جدول (4.15): نتائج معامل الارتباط بين مستوى وضوح العمليات ومستوى النميمة	102
جدول (4.16): نتائج معامل الارتباط بين مستوى المصادقية والثقة بالإدارة ومستوى النميمة	103
جدول (4.17): نتائج معامل الارتباط بين مستوى العدالة التنظيمية ومستوى النميمة	105
جدول (4.18): نتائج اختبار $t - test$ للعينات المستقلة للتعرف على الفروق في مستوى النميمة تعزى للجنس	106
جدول (4.19): نتائج اختبار $t - test$ للعينات المستقلة للتعرف على الفروق في مستوى النميمة تعزى للحالة الاجتماعية	107
جدول (4.20): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للعينات المستقلة للتعرف على الفروق في مستوى النميمة تعزى للعمر	108
جدول (4.21): نتائج الاختبار البعدي (Bonferroni) للفروق في النميمة السلبية يعزى للعمر	109
جدول (4.22): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للعينات المستقلة للتعرف على الفروق في مستوى النميمة تعزى للمؤهل العلمي	109
جدول (4.23): نتائج الاختبار البعدي (Bonferroni) للفروق في النميمة السلبية يعزى للمؤهل العلمي	110
جدول (4.24): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للعينات المستقلة للتعرف على الفروق في مستوى النميمة تعزى للمستوى الإداري	111
جدول (4.25): نتائج الاختبار البعدي (Bonferroni) للفروق في النميمة الإيجابية والسلبية يعزى للمستوى الإداري	112

- جدول (4.26): نتائج اختبار $t - test$ للعينات المستقلة الفروق في متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة لاستراتيجيات الموارد البشرية تعزى للجنس 113
- جدول (4.27): نتائج اختبار $t - test$ للعينات المستقلة الفروق في متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة لاستراتيجيات الموارد البشرية تعزى للحالة الاجتماعية 114
- جدول (4.28): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للعينات المستقلة للتعرف على الفروق متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة لاستراتيجيات الموارد البشرية تعزى للعمر 115
- جدول (4.29): نتائج الاختبار البعدي (Bonferroni) للفروق في الممارسات الإدارية يعزى للعمر 116
- جدول (4.30): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للعينات المستقلة للتعرف على الفروق متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة لاستراتيجيات الموارد البشرية تعزى للمؤهل العلمي 116
- جدول (4.31): نتائج الاختبار البعدي (Bonferroni) للفروق في الممارسات الإدارية يعزى للمؤهل العلمي 117
- جدول (4.32): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للعينات المستقلة للتعرف على الفروق متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة لاستراتيجيات الموارد البشرية تعزى للمستوى الإداري 118
- جدول (4.33): نتائج الاختبار البعدي (Bonferroni) للفروق في الممارسات الإدارية يعزى للمستوى الإداري 119

قائمة الأشكال

شكل (1.1): يوضح العلاقة بين المتغيرات التنظيمية والمستقلة والتابعة 6

شكل (2.1): يوضح الهيكل التنظيمي لمجموعة شركات بدري وهنية 72

قائمة الملاحق

- ملحق (1): أسماء المحكمين وأماكن عملهم 135
- ملحق (2): الاستبانة 136
- ملحق (3): الصدق الاتساق الداخلي والبنائي 142

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة

يشهد العالم حالياً تغيرات سريعة ومتعددة ومتشابكة العناصر وشديدة التعقيد، أصبحت في مجملها تشكل ضغوطاً على منظمات الأعمال وتهدد وجودها واستمرارها، مما دفع المنظمات إلى إعادة التفكير في طريقة أدائها لأعمالها، ولأن هذا العصر يتميز بأنه عصر المعرفة والتعلم والإبداع والابتكار لتحقيق غايات المنظمات، تعاظمت الحاجة إلى الموارد البشرية التي تتمتع بالقدرات المتميزة والمهارات العالية التي يعجز المنافسون عن تقليدها (فوظلة، والقطب، 2013م، ص: 164).

فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على الاختراع والابتكار والتطوير يمكن أن يقهر ندرة الموارد الطبيعية ويوسع من إمكانيات المجتمع الإنتاجية، فهو الأساس في العملية الإنتاجية والإدارية وعليه يعتمد نجاح المنظمة ومن خلاله تتحقق فعاليتها، لذا كان من الضروري الاهتمام بالعنصر البشري ورفع كفاءته والعمل على حل مشكلاته (أبو شيخة، 2001م، ص: 1).

وتعد التنمية من أبرز المشكلات التي يواجهها الموظفون في بيئة العمل، وذلك لتأثيرها السلبي على علاقات الموظفين في العمل، حيث يخلق أصحاب النفوس الضعيفة بيئة عمل مشحونة بالشائعات والأقاويل التي ينجم عنها إحباط العاملين وأحياناً استقالات وخلافات قد تمتد خارج نطاق العمل مما يؤدي إلى تدني في أداء وإنتاجية الموظف وجودة العمل (المفلح، 2012م، ص: 40).

ولممارسات إدارة الموارد البشرية العديد من المساهمات الهامة منها المساهمة في زيادة درجة رضا العاملين والمساهمة في تحقيق ذاتهم وزيادة الاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم البشرية المتاحة وخلق مناخ عمل صحي والحفاظ عليه وزيادة فعالية الاتصال بين العاملين وتطبيق أسس ومبادئ عمل أخلاقية بين العاملين (زايد، 2003م، ص: 54).

لذا يرى الباحث أنه يقع على عاتق الإدارة العليا وخاصة إدارة الموارد البشرية تخفيض مستوى التنمية في المنظمات إلى أدنى درجة ممكنة من خلال الممارسات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية، ونظراً لأهمية الموضوع وعدم وجود دراسات عربية بالمكتبة العربية وخاصة

المكتبة الفلسطينية في حدود علم الباحث تتناول موضوع التنمية في المنظمات من الجانب الإداري، جاءت الدراسة الحالية لتسليط الضوء على هذا السلوك والتعرف على مستوى التنمية في المنظمات والغرض منه والتعرف على أهم الممارسات الإدارية التي يمكن أن تخفض مستوى التنمية.

ثانياً: مشكلة الدراسة

أن الآثار السلبية للتنمية على العاملين في المنظمات وعلى المنظمات نفسها يجعل منها واحدة من أهم السلوكيات التي يجب على علماء الإدارة دراستها والاهتمام بها والعمل على تخفيضها إلى أدنى مستوياتها، وحتى يتم ذلك يجب على الإدارة في المنظمات التخلص من أسباب التنمية أولاً، ثم العمل على معالجة أثارها، حيث لاحظ الباحث من خلال عمله في مجموعة شركات بدري وهنية ومن خلال المقابلات التي أجراها مع مدراء شركات بدري وهنية، أن هناك العديد من المشاكل التي كان سببها التنمية بين الموظفين، ومن هذه المشكلات وقوع هناك شكاوى واحتجاجات بين الموظفين بسبب علمهم من إحدى الموظفين الذكور أن الحد الأدنى لرواتبهم كان أقل من الحد الأدنى لرواتب زملائهم الذكور بالعمل الذين يعملون في نفس الوظائف ونفس المستوى الإداري والدرجة الوظيفية، حيث تلك المشكلة خلقة حالة من عدم الرضا الوظيفي وتدمر لدى الموظفين في العمل، لذا تأتي هذه الدراسة لتحاول التعرف على مستوى التنمية في منظمات الأعمال في قطاع غزة والغرض من ورائها والتعرف على مدى فاعلية وكفاية الممارسات الإدارية المتبعة في الحد من مستوياتها، حيث تتمثل مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي: **ما مستوى الممارسات الإدارية المتبعة وعلاقتها بالتنمية في منظمات الأعمال؟** ويتفرع منها الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى الممارسات الإدارية المتبعة من قبل شركات عينة الدراسة؟
2. ما مستوى التنمية (السلبية والإيجابية) السائدة بين العاملين؟
3. ما العلاقة بين مستوى الممارسات الإدارية المتبعة والتنمية التنظيمية السائدة بين العاملين؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى التنمية لدى أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري)؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الإدارية تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري)؟

ثالثاً: أهداف الدراسة

1. التعرف على درجة الممارسات الإدارية المتبعة في منظمات الأعمال بقطاع غزة.
2. تحديد مستوى النمية السائدة بين العاملين في منظمات الأعمال بقطاع غزة.
3. توضيح العلاقة بين مستوى تطبيق الممارسات الإدارية ومستوى النمية بين العاملين.
4. تكوين إطار نظري للتعرف على النمية في المنظمات وسبل الحد منها.
5. التوصل إلى نتائج وتوصيات تساعد على التخلص أو تخفيض النمية في منظمات الأعمال.

رابعاً: أهمية الدراسة

1. تعتبر النمية التنظيمية والممارسات الإدارية المتبعة في المنظمات من الموضوعات المهمة وخاصة في ظل المتغيرات التي نعيشها في العصر الحالي والتي يجب الاهتمام بها، لذا تعتبر هذه الدراسة محاولة للإضافة الأكاديمية في هذا المجال.
2. تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين للمساهمة في إيجاد الحلول لبعض المشاكل المتعلقة بالنية التنظيمية.
3. تقدم الدراسة أفقا للباحثين الجدد الذين لهم علاقة في التعمق بموضوع ممارسات الإدارية وعلاقتها بالنية التنظيمية.
4. تكمن أهمية الدراسة في مساعدة أصحاب القرار في منظمات الأعمال في قطاع غزة في تحديد مواطن الضعف والقوة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والعمل على تحسينها.
5. تكمن أهمية تلك الدراسة في أنها تعتبر الدراسة الأولى في حدود علم الباحث التي تناولت موضوع النمية في منظمات الأعمال في قطاع غزة.

خامساً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الممارسات الإدارية ومستوى النمية بين العاملين في منظمات الأعمال"، وتتفرع منها الفرضيات التالية:

1. " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى التدريب والتطوير ومستوى النمية بين العاملين في منظمات الأعمال".
2. " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى التمكين ومستوى النمية بين العاملين في منظمات الأعمال".
3. " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الحوافز والمكافآت ومستوى النمية بين العاملين في منظمات الأعمال".
4. " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى إدارة العلاقات بين العاملين ومستوى النمية بين العاملين في منظمات الأعمال".
5. " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى وضوح العمليات ومستوى النمية بين العاملين في منظمات الأعمال".
6. " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى المصداقية والثقة بالإدارة ومستوى النمية بين العاملين في منظمات الأعمال".
7. " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى العدالة التنظيمية ومستوى النمية بين العاملين في منظمات الأعمال".

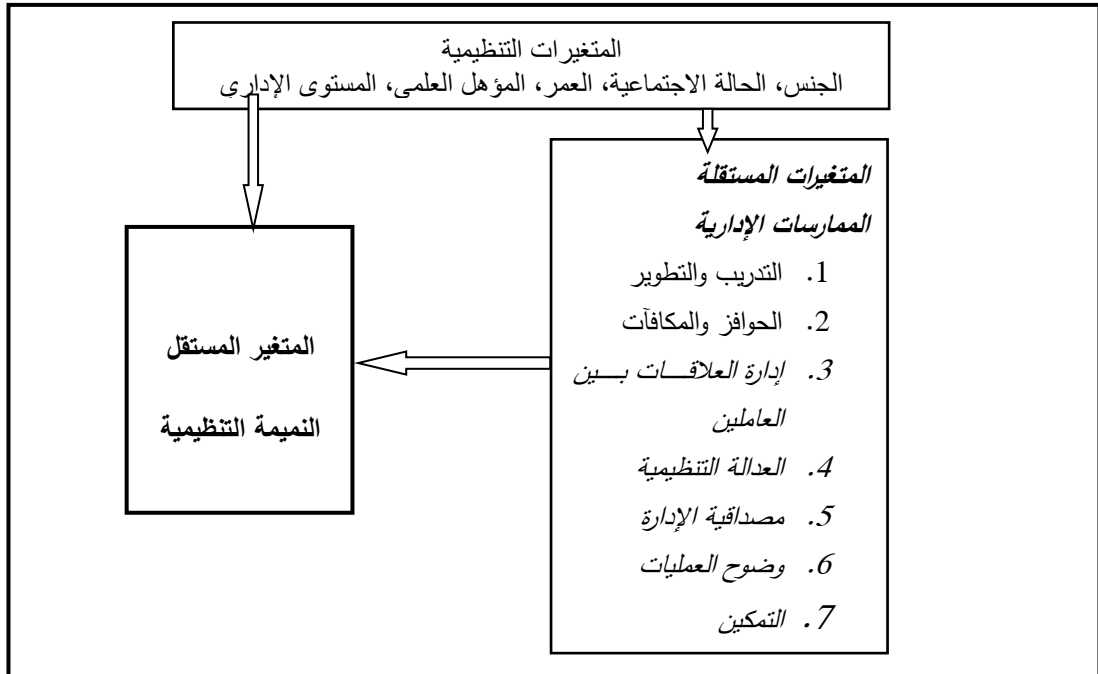
الفرضية الرئيسية الثانية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى النمية لدى أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري) " ، ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى النمية لدى أفراد عينة الدراسة تعزى للجنس".
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى النمية لدى أفراد عينة الدراسة تعزى للحالة الاجتماعية".
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى النمية لدى أفراد عينة الدراسة تعزى للعمر".
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى النمية لدى أفراد عينة الدراسة تعزى للمؤهل العلمي".
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى النمية لدى أفراد عينة الدراسة تعزى للمستوى الإداري".

الفرضية الرئيسية الثالثة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في بين متوسطات استجابات المبحوثين عينة الدراسة حول الممارسات الإدارية تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري)، ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الإدارية تعزى للجنس ."
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الإدارية تعزى للحالة الاجتماعية ."
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الإدارية تعزى للعمر ."
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الإدارية تعزى للمؤهل العلمي ."
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الإدارية تعزى للمستوى الإداري ."

سادسا: نموذج الدراسة



شكل (1.1): يوضح العلاقة بين المتغيرات التنظيمية والمستقلة والتابعة

المصدر: إعداد الباحث من تجريد الدراسات السابقة مثل (berkoss, 2003) و (kniffin, and Wilson, 2010) و (kou, et, al, 2015) و (absar, et, al, 2010).

سابعاً: متغيرات الدراسة وكيفية قياسها

1. المتغير التابع

المتغير التابع : هو مستوى النمية في المنظمات وتنقسم إلى النمية السلبية والنية الايجابية.

تعريفه الإجرائي: هو متوسط الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على فقرات استبانة النمية التي سيقوم الباحث بإعدادها.

قياسه: سيتم قياس مستوى النمية الإيجابي والسلبي والغرض من ورائها من خلال استبانة تتضمن لبعض الفقرات التي تقيس تلك المتغيرات.

2. المتغير المستقل

المتغير المستقل: هو ممارسات إدارة الموارد البشرية ويتفرع منها المتغيرات التالية:

1. التدريب والتطوير
2. الحوافز والمكافآت
3. إدارة العلاقات بين العاملين
4. العدالة التنظيمية
5. مصداقية الإدارة
6. وضوح العمليات
7. التمكين

تعريفه الإجرائي: هو متوسط الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على فقرات استبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية التي سيقوم الباحث بإعدادها.

قياسه: سيتم قياس مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال استبانة تتضمن لبعض الفقرات التي تقيس تلك المتغيرات.

3. المتغيرات التنظيمية

1. الجنس: وهم الذكور والإناث العاملين في منظمات الأعمال.
2. الحالة الاجتماعية: وتعني تصنيف عينة الدراسة لمتزوجين أو غير متزوجين.
3. العمر: وهو عمر كل فرد من أفراد العينة وتم تصنيفهم إلى ثلاثة فئات وهم (30 سنة فأقل، 31-40 سنة، 41 سنة فأكثر).

4. **المؤهل العلمي:** وهو مستوى التحصيل العلمي الحاصل عليه كل فرد من أفراد عينة الدراسة، ويتم تقسيمها إلى ثلاثة فئات (الدبلوم فما دون، بكالوريوس، ماجستير فأكثر).
5. **المستوى الإداري:** وهو الموقع الوظيفي الذي يشغله كل فرد من أفراد عينة الدراسة وينقسم إلى قسمين موظف ومدير .

ثامنا: الدراسات السابقة:

❖ المحور الأول: الدراسات التي تناولت موضوع الممارسات الإدارية

أولا: الدراسات العربية

1. دراسة (غانم، 2015 م) بعنوان: " ممارسات شركة الاتصالات الفلسطينية في المحافظة على الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين " .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك مدراء ورؤساء الأقسام في شركة الاتصالات الفلسطينية لدرجة ممارسة الشركة لاستراتيجيات الموارد البشرية (عدالة تقديم الحوافز المادية والمعنوية، ثقافة المنظمة التنظيمية، العدالة التنظيمية، التمكين) ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة مكونة من 46 بند، وزعت على جميع مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 80 مدير ورئيس قسم، تم استرداد 60 استبانة صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية كانت مرتفعة تتراوح متوسطها بين -4.09 ، 4.27، كما أن جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية كانت لها أثر إيجابي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وأوصت الدراسة لضرورة الاهتمام بهذه الممارسات وخاصة العدالة في تقديم الحوافز المادية والمعنوية والشفافية في تقييم أداء العاملين.

2. دراسة (فوطة، والقطب، 2013م) بعنوان: " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية " .

هدفت الدراسة إلى اختبار مدى تطبيق ثمانية من ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي (التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، إدارة وتقييم الأداء، التعويضات والمنافع، التمكين، إدارة علاقات العاملين) وأثرها على أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وهو التعلم والنمو، حيث تم اختيار أكبر 6 مصارف من حيث العمر كعينة للدراسة وتم إعداد استبانة خصيصا لهذا الغرض تم توزيعها على مديري الوظائف والفروع من العاملين في مدينة عمان، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع المصارف تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية

بدرجة مرتفعة يتراوح متوسطها 3.64 - 4.05، ووجود أثر ذات دلالة إحصائية لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية على التعلم والنمو العاملين باستثناء التحليل الوظيفي، وأوصت الدراسة تفعيل العمل الجماعي وفتح المجال أمام العاملين لمزيد من المشاركة وتناقل المعلومات والمعرفة، بالإضافة إلى توفير كافة مستلزمات التمكين الهيكلي والنفسي للعاملين.

3. دراسة (زعتري، 2013 م) بعنوان: "ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية".

هدفت تلك الدراسة إلى قياس وتحليل أثر ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، المحافظة على الموارد البشرية) في المرونة الإستراتيجية من وجهة نظر المديرين العاملين في المصارف الإسلامية الفلسطينية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على جميع المديرين في المصارف الإسلامية البالغ عددهم 150 مديراً، تم استعادة 90 استبانة بنسبة 69.23% من الاستبيانات الموزعة، كان الصالح للتحليل منها 80 استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة المديرين لاستراتيجيات الموارد البشرية في المصارف الإسلامية الفلسطينية كان مرتفعاً بمتوسط عام 3.8 ، وكان متوسط الاستراتيجيات الثلاثة (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، المحافظة على الموارد البشرية) يتراوح بين (3.75 - 3.84)، وأوصت الدراسة المصارف الإسلامية الفلسطينية بضرورة الاستمرار بتبني وتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية.

4. دراسة (عبد القادر، أبو سن، 2012 م) بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على مجموعة شركات جباد الصناعية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز) على الإنتاجية بالقطاع الصناعي، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة وزعت على 187 عامل، ، وتوصلت الدراسة أن هناك علاقة طردية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإنتاجية العاملين، كما توصلت لعدم وجود فروق في متوسط ممارسات إدارة الموارد البشرية وإنتاجية العاملين تعزى إلى العمر والحالة الاجتماعية للعاملين، والمؤهل العلمي والخبرة والمستوى الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وفعالية أداء إدارة الموارد البشرية وأن يأخذ ذلك ضمن معايير تقييم أداء إدارات الموارد البشرية بالقطاع الصناعي.

5.دراسة (أبو أمونة، 2009م) بعنوان: " واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا HRM e- في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة " .

تهدف هذه الدراسة إلي التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة، والتعرف على أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونيا لدى المستويات الإدارية المختلفة، استخدم الباحث استبانة مكونة من 88 فقرة كأداة للدراسة وزعت 148 فردا من المستويات الإدارية المختلفة، وتوصلت الدراسة إلي وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونيا لدى المستويات الإدارية، كما توصلت إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول واقع إدارة الموارد البشرية تعزى (للفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي)، وأوصت الدراسة بضرورة التنسيق والتعاون بين الجامعات في ما يخص التحول إلي الإدارة الإلكترونية.

6.دراسة (أبو زايد، 2008م) بعنوان: " واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره " .

هدفت هذه الدراسة إلي تقييم واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، وتحديد مواطن القوة والضعف في تخطيط إدارة وتنمية الموارد البشرية في هذه المصارف، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة في تحقيق أهداف الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة بلغت 376 موظف من موظفين المصارف، وتوصلت الدراسة وجود سياسات وخطط واضحة لتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين، وأن هذه السياسات تطبق بفاعلية، كما توصلت الدراسة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية تعزى للجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق تعزى للخبرة لصالح الخبرة الأقل، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز قناة الإدارة العليا بأهمية إدارة الموارد البشرية، والعمل على تدريب كادر إدارة الموارد البشرية بشكل أكبر .

7.دراسة (الحياصات، 2006م) بعنوان: " معايير قياس كفاءة وفعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين " .

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية البالغ عددها 21 مؤسسة صحفية، وقد تم أخذ المؤسسات التي عدد عاملها 50 عاملا فأكثر وهي 4 مؤسسات حيث وزعت 131 استبانة، وتوصلت الدراسة

لوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين كفاءة وفعالية جميع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التالية (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، تقييم أداء العاملين، تدريب وتطوير العاملين) وبين وأدائها المؤسسي (ربحية، وحصة السوق، ورضا الجمهور)، وأوصت الدراسة على ضرورة العمل على تحليل نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية وتحليل الوظائف ووصفها وتصنيفها على الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصحفية الأردنية.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Silva, Shinyashiki, 2014) بعنوان: "The Human Resource Management Can Reduce Turnover".

العنوان بالعربية : " إدارة الموارد البشرية وتخفيض الدوران " .

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى قدرة ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت) على تخفيض دوران الموظفين (استقالة الموظفين أو إنهاء خدماتهم في الشركة) في الشركات البرازيلية، حيث تم استخدام استبانة لقياس المتغيرات وزعت على جميع مدراء الموارد البشرية للشركات في جنوب البرازيل، تم توزيع الاستبانة من خلال البريد الالكتروني لتلك الشركات، حيث بلغت حجم العينة التي أجريت عليها الدراسة 36 شركة، وتم استخدام المتوسط الحسابي ومعامل الارتباط لاختبار الفرضيات.

وتوصلت الدراسة لوجود علاقة عكسية ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعادها (التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت) من جهة وبين دوران الموظفين من جهة أخرى، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين بعد التوظيف والاختيار و دوران الموظفين، كما توصلت إلي أن مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية كان متوسطا ومعدل دوران الموظفين كان مرتفعا، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير وتنمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تلك الشركات.

2. دراسة (Bal, et,al, 2013) بعنوان: "Astudy on determining the relationship between strategic HRM practices and innovation in organizations " .

دراسة حول تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والابتكار في المنظمات

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والابتكار في المنظمات، تم استخدام مقياس (Akhtar, Ding & Ge (2008) لممارسات إدارة الموارد البشرية والتي يحتوي على 6 أبعاد وهي (التدريب والتطوير، المشاركة في اتخاذ القرار،

الأمن الوظيفي، تحديد الوظيفة، تقييم الأداء، إدارة الحياة الوظيفية) ، ومقياس Kaya, Koc (2010) & Topcu & Topcu ، حيث تم إرسال الاستبيانات عن طريق البريد الإلكتروني لموظفين إدارة الموارد البشرية في 48 شركة، توصلت الدراسة لوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين جميع أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الابتكار، كما توصلت الدراسة إلي أن متوسط ممارسات إدارة الموارد البشرية كان يتراوح بين 56-69% بمتوسط عام 61% وهو مستوى متوسط، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة وتنمية ممارسات إدارة الموارد البشرية.

3. دراسة (Akpan, 2012) بعنوان: " resource management and job involvement among university lecturers in south – south Nigeria".

المصادر والاستغراق الوظيفي عند أساتذة الجامعات في جنوب نيجيريا.

تهدف الدراسة لمعرفة العلاقة بين مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية (المالية والمادية) والاستغراق الوظيفي عند أساتذة الجامعات في جنوب نيجيريا، حيث تم توزيع استبانة على 578 محاضر من محاضرين 3 جامعات في جنوب نيجيريا، وتم استخدام معامل الارتباط لتحليل الفرضيات، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مدى ممارسات الموارد البشرية (المادية والمادية) والاستغراق الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد المسؤولين في الجامعات على عملية إدارة الموارد البشرية لتعزيز الاستغراق الوظيفي عند أعضاء هيئة التدريس في الجامعات النيجيرية.

4. دراسة (Benjamin,2012) بعنوان: " Human Resource Development Climate as a Predictor of Citizenship Behaviour and Voluntary Turnover Intentions in the Banking Sector".

بيئة تنمية الموارد البشرية باعتبارها مؤشرا لمواطنة السلوك والنوايا دوران الطوعية في القطاع المصرفي

تهدف الدراسة إلي التعرف على العلاقة بين تطوير ممارسات الموارد البشرية و سلوك التنظيمي ومعدل الدوران الطوعي (ترك الخدمة بشكل طوعي) في القطاع المصرفي النيجيري، حيث تم إعداد استبانة وزعت على 600 عامل ، تم استرداد 303 بنسبة 50.5% منها 233 استبانة صالحة للتحليل، توصلت الدراسة إلي أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين مستوى تطوير الموارد البشرية من جهة وبين سلوك التنظيمي ومعدل الدوران الطوعي في القطاع المصرفي النيجيري، وعدم وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين مستوى السلوك التنظيمي ومعدل الدوران الطوعي.

5. دراسة (Absar, et, al, 2010) بعنوان: " Impact of Human Resources Practices on Job Satisfaction: Evidence From Manufacturing Firms in Bangladesh".

تأثير ممارسات الموارد البشرية على الرضا الوظيفي: أدلة من المنشآت الصناعية في بنغلاديش. تهدف الدراسة لتحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد، تدريب والتطوير، المكافآت، إدارة العلاقات، تقييم الأداء) على رضا الوظيفي في بنغلادش، تم إعداد استبانة وتوزيعها على 60 موظف في 20 شركة في مجال التصنيع بواقع 3 موظفين لكل شركة ، وتم استخدام معامل الارتباط والانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية بجميع أبعادها وبين الرضا الوظيفي، أوصت الدراسة بضرورة إعادة تلك الدراسة في شركات التجارية والاقتصادية الأخرى لتعميم النتائج.

6. دراسة (Bawa, and Jantan, 2005) بعنوان: " Human Resource Practices as Determinants of Employee Turnover: an Empirical Investigation ".

ممارسات إدارة الموارد البشرية كمحدد لدوران الموظفين: دراسة تجريبية.

تسعى هذه الدراسة إلي التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (الوصف الوظيفي، عملية العمل) ودوران العاملين (الطوعي، وغير الطوعي)، حيث تم إعداد استبانة وزعت على 200 موظف (محلي، وأجنبي) في الشركات الماليزية عام 1999م، مستخدمة أسلوب الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات.

وتوصلت الدراسة إلي أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسات الإدارة في وصف الوظيفي للعمل وبين الدوران الطوعي للعاملين المحليين والدوران بشكل عام، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسات الإدارة في الوصف الوظيفي للعمل وبين الدوران الطوعي للعاملين الأجانب، كما توصلت لعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسات الإدارة في عملية العمل وبين الدوران غير الطوعي للعاملين الأجانب والدوران غير طوعي بشكل عام، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسات الإدارة في عملية العمل وبين الدوران غير الطوعي للعاملين المحليين، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء بحوث مستقبلية حول أثر الوظائف البديلة على دوران العاملين.

❖ المحور الثاني: الدراسات التي تناولت موضوع النميمة التنظيمية

1. دراسة (kou, et, al,2015) بعنوان: " Gossip in the workplace and the implications for HR management: a study of gossip and its relationship to employee cynicism" .

"النميمة في أماكن العمل والآثار المترتبة على إدارة الموارد البشرية: دراسة من القيل والقال وعلاقته السخرية موظف " .

تهدف الدراسة إلي التعرف على العلاقة بين النميمة (المتعلقة بالعمل، وغير متعلقة بالعمل) وسلوك الموظفين (سخرية الموظف)، حيث تم قياس متغيرات الدراسة من خلال استبيانات وزعت على 362 موظف في عدة شركات بتايوان في مجالات مختلفة (التصنيع، التمويل، الخدمات، الدوائر المدنية)، مستخدمة معامل الارتباط وتحليل التباين الأحادي في اختبار الفرضيات.

وتوصلت الدراسة لوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين النميمة (المتعلقة بالعمل، وغير متعلقة بالعمل) من جهة وبين السخرية الموظفين بالمنظمة والإشراف السيئ للمدراء من جهة أخرى، كما توصلت لوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين سخرية الموظفين وبين الإشراف السيئ للمدراء، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارة الموارد البشرية بالنميمة بالمنظمات وقيامهم بممارسات إدارية تعمل على تخفيض مستوى النميمة من خلال استخدام أنظمة تقييم جيدة و اختيار موظفين جدد بمواصفات أخلاقية عالية.

2. دراسة (Georganta, et, at, 2014) بعنوان: " talking behind their backs: negative gossip and burnout in hospitals " .

الكلام وراء الظهر: النميمة السلبية و الاحتراق في المستشفيات " .

تهدف الدراسة إلي فحص العلاقة بين النميمة السلبية وبين كل من الاحتراق الوظيفي و الالتزام بالعمل والاهتمام المثالي وثقافة الأمانة والصبر لدى العاملين في المستشفيات الأوروبية، حيث تم إعداد استبانة لقياس المتغيرات وزعت على 532 موظف في مجال الرعاية الصحية والعاملين في مستشفيات الدول الأوروبية التالية (بلغاريا، كرواتيا، اليونان، رومانيا، تركيا، مقدونيا)، واستخدمت الدراسة الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي ومعامل الارتباط لاختبار الفرضيات.

وتوصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة عند مستوى دلالة 0.05 بين الاحتراق الوظيفي و الاهتمام المثالي للموظف من جهة وبين مستوى النميمة السلبية من جهة

أخري، كما توصلت لوجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة عند مستوى دلالة 0.05 بين الالتزام بالعمل (الإخلاص والحماسة) وبين مستوى النميمة السلبية، وأيضاً توصلت لعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة عند مستوى دلالة 0.05 بين أبعاد ثقافة الصبر والأمانة (مشاكل أثناء العمل، وإعداد التقارير) وبين مستوى النميمة السلبية، كما وجدت الدراسة أن مستوى النميمة عند النساء كانت أكبر من عند الرجال، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات مستقبلية حول تقييم طبيعة استخدام النميمة كطريقة لتشكيل ودعم الرقابة الاجتماعية.

3. دراسة (Pathak, 2014) بعنوان: "Gossiping in Indian Service Cluster: A Brief Empirical Study".

" النميمة في الخدمات العنقودية بالهند: دراسة تجريبية قصيرة ".

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على تأثير النميمة (القيل والقال) بين الموظفين على أنشطة المنظمات، والتعرف على الأسباب التي تجعل الناس الانخراط في مثل هذه السلوكيات، حيث تم إعداد استبانة لقياس المتغيرات الدراسة وزعت على 200 موظف (الأكاديميين، مدراء تنفيذيين، موظفي مكاتب، موظفين بنوك) عبر عدة منظمات مختلف في الهند، تم استرداد 138 استبانة بنسبة استرداد 69%، واستخدمت الدراسة التكرارات والنسب المئوية، اختبار t -test للعينات المستقلة، اختبار كاي سكوبر لاختبار الفرضيات.

وتوصلت الدراسة إلي أن 65.2% من عينة الدراسة لا تقوم بممارسة القيل والقال في عملهم، وأن نسبة 23.9% من عينة الدراسة يقوموا بممارسة القيل والقال، وأن 10.9% من أفراد عينة الدراسة امتنعوا عن الإجابة، كما توصلت إلي أن 43.48% من أفراد عينة الدراسة يمارسون القيل والقال في فترة راحتهم في العمل، و 33.33% لا يمارسونها، وأيضاً توصلت إلي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في مستوى القيل والقال بين الذكور والإناث، ووجود فروق في متوسط القيل والقال تعزى لمتغير العمر (18-40 سنة، 41-60 سنة) لصالح 41-60 سنة، وأوصت الدراسة على ضرورة قيام المديرين من تقليل الإحباط في المؤسسة من خلال تبسيط العمليات وتوفير الموارد المتاحة لجميع الموظفين.

4. دراسة (Decoster, et, al, 2013) بعنوان : " Standing by Your Organization: The Impact of Organizational Identification and Abusive Supervision on Followers' Perceived Cohesion and Tendency to Gossip " .

ساند منظمتك: أثر التعريف التنظيمي والإشراف السيئ على الإتياع والتماسك المحسوس والميل للنميمة.

تسعى الدراسة للتعرف على العلاقة بين الميل للنميمة من جهة وبين التعريف التنظيمي والإشراف السيئ من جهة أخرى، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على 143 موظف في منظمات الأعمال ببلجيكا، مستخدمة المتوسط الحسابي ومعامل الارتباط وأسلوب الانحدار في اختبار الفرضيات.

وتوصلت الدراسة لعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التعريف التنظيمي ومستوى الميل للنميمة عند الموظفين، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الإشراف السيئ ومستوى الميل للنميمة عند الموظفين، وأيضاً توصلت لعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستوى الميل للنميمة عند الموظفين والعمر، كما توصلت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في مستوى النميمة تعزى للتفاعل بين التعريف التنظيمي والإشراف السيئ، وأوصت الدراسة على ضرورة العمل على تحسين مستوى الإشراف وتحسين التعريف التنظيمي.

5. دراسة (Yue, 2013) بعنوان : " Talking About Gossip at Work " .

" كلام حول النميمة في العمل " .

تهدف الدراسة للتعرف على مدى معرفة العاملين لمفهوم النميمة والتعرف على علاقتها ببعض المتغيرات، حيث تم تحقيق ذلك من خلال إجراء ثلاثة دراسات مختلفة حول النميمة، الأولى تتعلق بمدى وضوح مفهوم النميمة والعوامل المؤثرة على قبولها ومصداقيتها، والثانية هدفها التعرف على العلاقة بين قبول النميمة وتصديقها من جهة وبين محتوى النميمة (سلبية أو ايجابية) ومصدرها (الشخص الأول لمعرفة الخبر أو الثاني) ومدى تعلقها بالعمل (متعلقة بالعمل، أم بغير العمل)، أما الدراسة الثالثة فهدفها التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي من جهة وبين محتوى النميمة (سلبية أو ايجابية) ومصدرها (الشخص الأول لمعرفة الخبر أو الثاني) ومدى تعلقها بالعمل (متعلقة بالعمل، أم بغير العمل)، حيث تم جمع بيانات الدراسة الأولى من خلال مقابلة شفوية وبيانات الدراسة الثانية والثالثة من خلال استبانة، وبلغت حجم عينة الدراسة الأولى 17 عامل (مدراء، غير مدراء) وأما عينة الدراسة الثانية 181

طالب جامعي وعينة الدراسة الثالثة 32 عامل، وتم استخدام معامل الارتباط و تحليل التباين المتعدد (MANOVA) لاختبار فرضيات الدراسة.

وتوصلت الدراسة الأولى إلي أن الموقع الوظيفي لمصدر النميمة له علاقة بمدى قبول النميمة كما أن مدى صدق النميمة متعلق بمدى مصداقية الشخص المخبر عن النميمة، أما الدراسة الثانية توصلت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في مستوى النميمة يعزى لمصدر النميمة (الشخص الأول لمصدر النميمة أم الثاني) لصالح الشخص الأول لمصدر النميمة، كما توصلت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستوى قبول النميمة ومصدرها، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وبين مستوى قبول النميمة ومدى تعلقها بالعمل، في حين توصلت الدراسة الثالثة إلي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من جهة وبين مستوى النميمة المتعلقة بالعمل من جهة أخرى، كما توصلت لوجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الرضا الوظيفي والنميمة السلبية في العمل، وأوصت الدراسة على ضرورة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول النميمة.

6. دراسة (Gobind, and Ukpere, 2013) بعنوان: "Idle Gossip and Dismissal: A Breeding Ground for Workplace Litigation".

النميمة الفارغة والفصل: أرضية أساسية للتقاضي في مكان العمل .

تهدف الدراسة إلي التعرف على أصل النميمة وأنواعها وعواقبها والعلاقة بينها وبين الفصل من العمل، حيث استخدمت الدراسة أسلوب التحليل المفاهيمي مستخدمة البيانات الثانوية من خلال مراجعة ودراسة الدراسات السابقة والأدبيات ذات العلاقة لتحقيق أهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلي أن النميمة في العمل تعتبر أرضية خصبة لمصدر النزاعات في مكان العمل، وقد تؤدي إلي الفصل من العمل والتقاضي بين العاملين في المحاكم، كما توصلت الدراسة إلي أن النميمة في العمل سبب من أسباب انخفاض الثقة بين العاملين وجعل العمل لا يطاق وتؤدي إلي عدم الرضا الوظيفي، أوصت الدراسة على ضرورة الحد من النميمة في أماكن العمل.

7. دراسة (Caglar, et,al, 2013) بعنوان: " Teachers Views Concerning The Function of Gossips in Primary Schools " .

"وجهات نظر المعلمين حول وظيفة النميمة في المدارس الابتدائية " .

هدفت الدراسة إلي التعرف على وجهة نظر المعلمين حول مدى انتشار النميمة بالمدارس الابتدائية والمتعلقة بمدراء المدارس، حيث تم الاعتماد على استبانة التي تم إعدادها بواسطة (Foster , 2004) لتحقيق أهداف الدراسة، وتم توزيعها على 287 معلم في المدارس الابتدائية في محافظ أديامان التركية، وتم استخدام تحليل التباين الأحادي، واختبار t-test، ومان وتلي وكروستال والس (Kruskal Wallis) لاختبار فرضيات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلي أن مستوى النميمة حول المدراء في المدارس الابتدائية بلغ المستوى المتوسط بمتوسط عام 2.69، وكان بعد أثر النميمة أكبر بعد من أبعاد النميمة بمتوسط (2.96) وبعد الترفيه أقل بعد بمتوسط (2.38)، كما توصلت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسط الدرجة الكلية للنميمة وأبعادها (بعد المعرفة، بعد الترفيه، بعد الصداقة) تعزى للجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسط بعد تأثير النميمة تعزى للجنس، لصالح الرجال، كما توصلت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسط الدرجة الكلية للنميمة وأبعادها (بعد المعرفة، بعد الترفيه، بعد الصداقة) تعزى للخبرة، حيث كانت الفروق بين المعلمين الذين تتراوح خبرتهم بين 6-10 سنوات وبين المعلمين الذين تبلغ خبرتهم أكثر من 11 سنة وأقل من 5 سنوات لصالح المعلمين الذين تتراوح خبرتهم بين 6-10 سنوات، وأوصت الدراسة مدراء المدارس باستخدام النميمة كوسيلة إدارية لزيادة المعرفة والصداقة.

8. دراسة (Watson, 2012) بعنوان: " Gender Differences in Gossip and Friendship " .

" الفروق بين الجنسين في النميمة والصداقة " .

الهدف: التعرف على العلاقة بين الصداقة والنميمة عند الذكور والإناث، حيث تم إعداد استبانة لقياس الصداقة والميول نحو النميمة وزعت على 136 طالب من طلاب الجامعة الكندية، واستخدمت الدراسة معامل الارتباط و تحليل التباين المتعدد MANOVA لاختبار الفرضيات.

وتوصلت الدراسة إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسط النميمة تعزى للجنس لصالح الإناث، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند

مستوى دلالة 0.05 بين مستوى النميمة وجودة الصداقة عند الذكور، كما توصلت لعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستوى النميمة وجودة الصداقة عند الإناث، وأوصت الدراسة بضرورة إعادة الدراسة مرة أخرى من خلال إجراءها بواسطة طريقة تحليل العلاقات بين الجنسين في الصداقة والنميمة بالشبكات الاجتماعية.

9. دراسة (Ellwardt, et, at, 2012) بعنوان: " Talking about The Boss: Effects of Generalized and Trust on Workplace Gossip ".

" الحديث حول الرئيس: التأثيرات العامة والثقة على النميمة في مواقع العمل ".

تسعى الدراسة إلي اختبار العلاقة بين النميمة الايجابية والسلبية حول المديرين مع مستوى الثقة الشخصية للموظفين، حيث تم إجراء دراستين الأولى وصفية والثانية دراسة حالة، حيث تم استخدام استبانة النميمة المعدة من قبل (wittek and wielers, 1998) واستبانة الثقة الشخصية المعدة من قبل (cook and walls, 1980) في الدراسة الوصفية، وفي دراسة الحالة تم استخدام أسلوب قائمة بأسماء العاملين للتعرف على النميمة والصداقة والثقة الشخصية بين العاملين وزعت على موقعين عمل (الموقع الأزرق والموقع الأورانج) من أصل 15 موقع عمل، وتم إجراء الدراستين على العاملين في منظمة لرعاية الطفل في هولندا، حيث تم توزيع استبانات الدراسة الوصفية على 132 موظف، وتم إجراء الدراسة الحالة على 29 موظف في كل موقع، وتم استخدام الوسط الحسابي ومعامل الارتباط وأسلوب انحدار المربعات الصغرى ordinary least square (OLS) regressions في اختبار الفرضيات.

وتوصلت الدراسة الوصفية إلي وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين مستوى النميمة السلبية حول المدراء والثقة الشخصية للعاملين، وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين مستوى النميمة السلبية من جهة وبين عمر العاملين ومستواهم الإداري من جهة أخرى، كما توصلت دراسة الحالة إلي وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين مستوى النميمة السلبية بين العاملين في الموقع الأزرق والعلاقات الودية بينهم، وجود علاقة عكسية ليست ذات دلالة إحصائية بين مستوى النميمة السلبية بين العاملين في الموقع الأورانجي والعلاقات الودية بينهم حيث كان مستوى النميمة الايجابي به أكثر من الموقع الأزرق، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء عدة بحوث مستقبلية في هذا المجال.

10. دراسة (Labianca, et, at, 2012) بعنوان: "Who are The Objects of Positive and Negative Gossip at Work, a Social Network Perspective on Workplace Gossip".

" من أهداف الايجابية والسلبية للنميمة في العمل من وجهة نظر نميمة الشبكات الاجتماعية في مواقع العمل".

تسعى الدراسة إلي التعرف على مسببات النميمة السلبية والإيجابية في المنظمات، حيث تم توزيع قائمة بأسماء الموظفين العاملين في منظمة لحماية الطفل ذوي الاحتياجات الخاصة في هولندا عام 2008م والبالغ عددهم 36 موظف، يطلب من كل واحد من أفراد العينة الإشارة على الموظفين الذين تلقوا منهم القيل والقال خلال 3 شهور سابقة (وتم استرداد 30 استبانة بنسبة استرداد 83.3%، حيث تم استخدام الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي ومعامل الارتباط لاختبار الفرضيات.

وتوصلت الدراسة إلي أن من أهم مسببات النميمة هو المشاركة في عضوية مجموعة العمل، الحالة الاجتماعية المنخفضة، الظلم في المنظمات، عدم الرضا الوظيفي، حيث كانت هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تلك المتغيرات من جهة وبين مستوى النميمة، وأوصت الدراسة على ضرورة إجراء دراسات مستقبلية تهتم بموضوع النميمة وأسبابها.

11. دراسة (Ellwardt, et, at, 2012) بعنوان: "The Co- Evolution of Gossip and Friendship in Workplace Social Networks".

" الشركاء وأصدقاء النميمة في الشبكات الاجتماعية بمواقع العمل ".

تهدف هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين الصداقة ومستوى النميمة في المنظمات غير الربحية الهولندية، تم جمع البيانات من خلال ثلاثة أوقات مختلفة خلال فترة 2008-2009م، تم قياس المتغيرات من خلال توزيع قائمة بأسماء الموظفين في مؤسسة لحماية الطفل البالغ عددهم 45 موظف، وطلب من كل موظف الإشارة عن الموظفين الذين يتحدثون بشكل سلبي أو ايجابي عن الموظفين الآخرين وذلك بوضع إشارة (-) إذا كان الحديث سالب عن الموظف وإشارة + إذا كان الحديث إيجابي، كما طلب منهم تحديد العلاقة بينهم وبين كل موظف من خلال مقياس ريكارد الخماسي (صعبة للغاية، صعبة، محايدة، ودية، صديق جيد)، وتم استخدام اختبار t- test، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاختبار الفرضيات

وأهم ما توصلت إليه الدراسة هو أن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الصداقة والنميمة، أوصت الدراسة على ضرورة اهتمام الدراسات المستقبلية بموضوع النميمة (القليل والقال).

12. دراسة (Farley, 2011) بعنوان: "Fast Track Report is Gossip Power? The Inverse Relationships Between Gossip, Power, and Likability".

تقرير سريع عن قوة النميمة: العلاقة المعكوسة بين النميمة وقوتها ومحبتها

تهدف الدراسة للتعرف على العلاقة بين مستوى تكرار النميمة و نوعها (ايجابية أو سلبية) من جهة وبين القوة الاجتماعية لها ومستوى الحب للنميمة من جهة أخرى، حيث تم تصميم استبانة خاصة لهذا الغرض وزعت على 128 طالب من طلاب الجامعة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار t- test للإجابة على فرضيات الدراسة .

وتوصلت الدراسة إلي أنه عندما تكون تكرار النميمة مرتفع فإنه يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القوة الاجتماعية للنميمة تعزى لنوع النميمة (ايجابية أو سلبية) لصالح النميمة الإيجابية، وأيضا عندما تكون تكرار النميمة مرتفعة فإنه يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى حب النميمة تعزى لنوع النميمة (ايجابية أو سلبية) لصالح النميمة الإيجابية، كما توصلت أنه عندما تكون تكرار النميمة منخفضة فإنه يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القوة الاجتماعية للنميمة تعزى لنوع النميمة (ايجابية أو سلبية) لصالح النميمة الإيجابية، وأيضا عندما تكون تكرارات النميمة منخفضة فإنه يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى حب النميمة تعزى لنوع النميمة (ايجابية أو سلبية) لصالح النميمة الإيجابية، وأوصت الدراسة على ضرورة الحد من تكرار النميمة.

13. دراسة (Rooks, et,al, 2011) بعنوان: "Gossip and Reputation in Business Networks".

" النميمة وسمعة شبكات الأعمال " .

تهدف الدراسة إلي دراسة تأثير النميمة على عملية الشراء والتوريد التي تقوم بها الإدارة، حيث تم تصميم استبانة وزعت على 387 مدير مشتريات شركات تجارية تعمل في ألمانيا وعندهم مشاكل قضائية في معاملات الشراء مع الموردين، واستخدمت الدراسة معامل الارتباط وتحليل الانحدار اللوجستي لاختبار الفرضيات.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى النميمة من جهة وبين كل من حجم المشاكل، والانتهازية بالتعامل بين المورد والمشتري، وجم المعاملات وتكاليف التحويل من جهة أخرى، كما توصلت لوجود علاقة عكسية بين مستوى النميمة ومدة العمل بين المشتري والمورد في العمل، وأوصت الدراسة لضرورة الاهتمام بدراسة النميمة وطرق تطبيقها وممارستها.

14. دراسة (kniffin, and Wilson, 2010) بعنوان: " Evolutionary Perspectives on Workplace Gossip: Why and How Gossip Can Serve Group".

" وجهات النظر حول النميمة في مكان العمل: لماذا وكيف النميمة يمكن أن تخدم المجموعات".

تسعى هذه الدراسة على التعرف لماذا وكيف يمكن للقييل والقال أن يخدم مجموعات العمل، حيث تم تحقيق هدف الدراسة من خلال مراجعة بعض نتائج التي توصلت إليها الدراسات المتعلقة بالموضوع.

وتوصلت الدراسة أن العدالة التنظيمية وعدالة توزيع المكافآت تساعد على ظهور القيل والقال الايجابي في المنظمات، كما توصلت الدراسة أن القيل والقال الايجابي يمكن أن يكون مفيدا لفريق العمل إذا تم ربط نظام المكافآت العاملين مع مستوى أداء جماعة العمل ككل وليس على مستوى الأفراد داخل تلك الجماعات، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بموضوع النميمة.

15. دراسة (Grosser, el, at, 2010) بعنوان: " A Social Network Analysis of Positive and Negative Gossip in Organizational Life".

تحليل الشبكات الاجتماعية لإيجابيات وسلبيات النميمة في حياة المنظمات.

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيل والقال على حياة المنظمات، حيث تم إعداد قائمة بأسماء كافة العاملين في شركة متخصصة في الأغذية والصناعات التحويلية في غرب الولايات المتحدة الأمريكية، والبالغ عددهم 40 عامل، حيث طلب منهم الإشارة حول أسماء العاملين التي ترغب العمل معهم و الإشارة حول الأسماء الموظفين الأصدقاء لك، كما طلب منهم الإشارة إلى العاملين الذين يمارسون معهم القيل والقال (النميمة)، تم استرداد 30 من 40 قائمة وزعت بنسبة استرداد 75%، وتم استخدام معامل الارتباط والانحدار في اختبار الفرضيات.

أهم نتائج الدراسة التي توصلت إليها هو وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيل والقال السلبي وبين كل من المكانة الوظيفية للموظف والمستوى التعليمي و درجة التأثير،

وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين ومستوى النميمة السلبية، كما توصلت لعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النميمة الإيجابية وبين كل من المكانة الوظيفية للموظف والمستوى التعليمي و درجة التأثير والأداء، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى النميمة الإيجابية وبين فرق العمال الذين يرغبون بالعمل مع بعضهم البعض، كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى النميمة السلبية بين الأصدقاء في المستويات الإدارية العليا أكبر من مستوى الأصدقاء في المستويات الإدارية الدنيا، وأوصت الدراسة بضرورة قيام دراسات مستقبلية حول أثر الصداقة على مستوى النميمة السلبية والإيجابية.

16. دراسة (Berkos, 2003) بعنوان: " The Effects of Message Direction and Sex Differences on the Interpretation of Workplace GOSSIP ".

أثر الرسائل المباشرة وفروق الجنس على تفسير النميمة في موقع العمل.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الغرض من وراء النميمة ومدى تأثير الجنس (ذكور وإناث) ومصدر النميمة (الإدارة العليا، الإدارة السفلى، نفس المستوى الإداري) على تفسير متلقي النميمة لهذه النميمة، حيث تم إعداد استبانة وزعت على 274 موظف في شركة فورتن 500 للأدوية، وتم استخدام أسلوب تحليل أعاملي وتحليل التباين الأحادي في اختبار الفرضيات.

وأهم ما توصلت إليه الدراسة هو أن الغرض من وراء النميمة كان للترفيه ولتمرير الوقت وللضحك ولتجنب الملل، ولبناء العلاقة بين النمام ومتلقي النميمة وزيادة الثقة بينهما، كما توصلت الدراسة أن النساء كانت أكثر اهتمام في تفسير النميمة من الرجال، وأن النميمة التي مصدرها نفس المستوى الإداري يكون لها اهتمام أكبر من المصدر الإدارة العليا، وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في الأبحاث المستقبلية لدراسة النميمة في المنظمات.

جدول (1.2) : يوضح ملخص لأهم نتائج وتوصيات الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات التي تناولت موضوع الممارسات الإدارية				
م	اسم الباحث	المتغيرات	أهم النتائج	أهم التوصيات
1	(غانم، 2015م)	الممارسات الإدارية والأداء الوظيفي	أن جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية كانت لها أثر إيجابي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.	وأوصت الدراسة لضرورة الاهتمام بهذه الممارسات وخاصة العدالة في تقديم الحوافز المادية والمعنوية والشفافية في تقييم أداء العاملين.
2	(فوطة، والقطب، 2013م)	الممارسات إدارة الموارد ونمو وتعلم الموظفين	وجود أثر ذات دلالة إحصائية لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية على التعلم والنمو العاملين باستثناء التحليل الوظيفي.	وأوصت الدراسة تفعيل العمل الجماعي وفتح المجال أمام العاملين لمزيد من المشاركة وتناقل المعلومات والمعرفة، بالإضافة إلى توفير كافة مستلزمات التمكين الهيكلي والنفسي للعاملين.
3	(زعتري، 2013م)	استراتيجيات الموارد البشرية، والمرونة الإستراتيجية	توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة المديرين لاستراتيجيات الموارد البشرية في المصارف الإسلامية الفلسطينية كان مرتفعاً بمتوسط عام 3.8 ، وكان متوسط الاستراتيجيات الثلاثة (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، المحافظة على الموارد البشرية) يتراوح بين (3.75 - 3.84).	وأوصت الدراسة المصارف الإسلامية الفلسطينية بضرورة الاستمرار بتبني وتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية.
4	(عبد القادر، أبو سن، 2012م)	ممارسات إدارة الموارد وإنتاجية العاملين	توصلت الدراسة أن هناك علاقة طردية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإنتاجية العاملين	وأوصت الدراسة بضرورة الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وفعالية أداء إدارة الموارد البشرية وأن يأخذ ذلك ضمن معايير تقييم أداء .
5	(أبو أمونة، 2009 م)	إدارة الموارد البشرية	توصلت الدراسة إلى وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية	وأوصت الدراسة بضرورة التنسيق والتعاون بين الجامعات في ما يخص التحول إلى الإدارة الإلكترونية.
6	(أبو زايد، 2008)	إدارة الموارد البشرية	وتوصلت الدراسة وجود سياسات وخطط واضحة لتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين، وأن هذه السياسات تطبق بفاعلية	وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الإدارة العليا بأهمية إدارة الموارد البشرية، والعمل على تدريب كادر إدارة الموارد البشرية بشكل أكبر.

7	silva,) shinyashiki, (2014	ممارسات إدارة الموارد البشرية، دوران الموظفين.	وجود علاقة عكسية ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعادها (التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت) من جهة وبين دوران الموظفين من جهة أخرى.	بضرورة تطوير وتنمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تلك الشركات.
8	(bal, et,al, 2013)	ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والابتكار في المنظمات	توصلت الدراسة لوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين جميع أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الابتكار.	وأوصت الدراسة بضرورة زيادة وتنمية ممارسات إدارة الموارد البشرية.
9	Benjamin,2012) (	بيئة تنمية الموارد البشرية	توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين مستوى تطوير الموارد البشرية من جهة وبين سلوك التنظيمي ومعدل الدوران الطوعي في القطاع المصرفي النيجيري.	وأوصت بضرورة تطوير وتنمية الموارد البشرية.
10	Akpan, 2012)	إدارة مصــــادر والاستغراق الوظيفي	وتوصلت الدراسة لوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مدى ممارسات الموارد البشرية (المادية والمادية) والاستغراق الوظيفي،	ضرورة اعتماد المسؤولين في الجامعات على عملية إدارة الموارد البشرية لتعزيز الاستغراق الوظيفي عند أعضاء هيئة التدريس في الجامعات النيجيرية.
11	Absar, et, al,) (2010	ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي	علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية بجميع أبعادها وبين الرضا الوظيفي.	أوصت الدراسة بضرورة إعادة تلك الدراسة في شركات التجارية والاقتصادية الأخرى لتعميم النتائج.
12	bawa, and) (jantan, 2005	ممارسات إدارة الموارد البشرية ودوران العاملين	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسات الإدارة في وصف الوظيفي للعمل وبين الدوران الطوعي للعاملين المحليين والدوران بشكل عام، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسات الإدارة في وصف الوظيفي للعمل وبين الدوران الطوعي للعاملين الأجانب.	ضرورة إجراء بحوث مستقبلية حول أثر الوظائف البديلة على دوران العاملين.

ثانيا: الدراسات التي تناولت موضوع التنمية التنظيمية				
م	اسم الباحث	المتغيرات	أهم النتائج	أهم التوصيات
1	(kou, et, al, 2015)	النميمة ، سخرية العمل، والإشراف السيئ	وتوصلت الدراسة لوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين النميمة (المتعلقة بالعمل، وغير متعلقة بالعمل) من جهة وبين السخرية الموظفين بالمنظمة والإشراف السيئ للمدراء من جهة أخرى.	بضرورة اهتمام إدارة الموارد البشرية بالنميمة بالمنظمات وقيامهم بممارسات إدارية تعمل على تخفيض مستوى النميمة
2	(Georganta, et, at, 2014)	النميمة، الالتزام التنظيمي، الاحتراق الوظيفي	وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة عند مستوى دلالة 0.05 بين الاحتراق الوظيفي و الاهتمام المثالي للموظف من جهة وبين مستوى النميمة السلبية من جهة أخرى، كما توصلت لوجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة عند مستوى دلالة 0.05 بين الالتزام بالعمل (الإخلاص والحماسة) وبين مستوى النميمة السلبية	بضرورة إجراء دراسات مستقبلية حول تقييم طبيعة استخدام النميمة كطريقة في تشكيل ودعم والرقابة الاجتماعي.
3	(Pathak, 2014)	النميمة	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في مستوى القيل والقال بين الذكور والإناث، ووجود فروق في متوسط القيل والقال تعزى لمتغير العمر (18-40 سنة، 41-60 سنة) لصالح 41-60 سنة.	ضرورة قيام المديرين من تقليل الإحباط في المؤسسة من خلال تبسيط العمليات وتوفير الموارد المتاحة لجميع الموظفين.
4	(Gobind, and Ukpere, 2013)	النميمة والفصل من العمل.	أن النميمة في العمل تعتبر أرضية خصبة لمصدر النزاعات في مكان العمل، وقد تؤدي إلى الفصل من العمل والتقاضى بين العاملين في المحاكم.	أوصت الدراسة على ضرورة الحد من النميمة في أماكن العمل.
5	(Yue, 2013)	النميمة	موقع الوظيفي لمصدر النميمة له علاقة بمدى قبول النميمة كما أن مدى صدق النميمة متعلق بمدى مصداقية الشخص المخبر عن النميمة	ضرورة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول النميمة.
6	(Decoster, et, al, 2013)	النميمة، الإشراف السيئ، التعريف التنظيمي.	لعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التعريف التنظيمي ومستوى الميل للنميمة عند الموظفين، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الإشراف السيئ ومستوى الميل للنميمة عند الموظفين	ضرورة العمل على تحسين مستوى الإشراف وتحسين التعريف التنظيمي.

7	(Caglar, et,al,) (2013)	وظيفة النميمة	أن مستوى النميمة حول المدراء في المدارس الابتدائية بلغ المستوى المتوسط بمتوسط عام 2.69، وكان بعد أثر النميمة أكبر بعد من أبعاد النميمة بمتوسط (2.96).	وأوصت مدراء المدارس باستخدام النميمة كوسيلة إدارية لزيادة المعرفة والصدقة.
8	(Ellwardt, et, at,) (2012)	الصدقة والنميمة	أن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الصدقة والنميمة.	أوصت الدراسة على ضرورة اهتمام الدراسات المستقبلية بموضوع النميمة (القيل والقال).
9	(labianca, et,) (at, 2012)	مسببات النميمة	أن من أهم مسببات النميمة هو المشاركة في عضوية مجموعة العمل، الحالة الاجتماعية المنخفضة، الظلم في المنظمات، عدم الرضا الوظيفي.	ضرورة إجراء دراسات مستقبلية تهتم بموضوع النميمة وأسبابها.
10	(Ellwardt, et, at,) (2012)	النميمة والثقة	وجود علاقة عكسية بين مستوى النميمة السلبية حول المدراء والثقة الشخصية للعاملين.	بضرورة إجراء عدة بحوث مستقبلية في هذا المجال.
11	(Watson, 2012)	النميمة والصدقة بين الذكور والإناث	وجود هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسط النميمة تعزى للجنس لصالح الإناث، ووجود هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستوى النميمة وجودة الصدقة عند الذكور.	إعادة الدراسة مرة أخرى من خلال إجرائها بواسطة طريقة تحليل العلاقات في الشبكات الاجتماعية.
م	اسم الباحث	المتغيرات	أهم النتائج	أهم التوصيات
12	(Farley, 2011)	النميمة، قوتها الاجتماعية، وحب ممارستها	وتوصلت الدراسة إلى أنه عندما تكون تكرار النميمة مرتفع فإنه يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القوة الاجتماعية للنميمة تعزى لنوع النميمة (ايجابية أو سلبية) لصالح النميمة الإيجابية، وأيضاً عندما تكون تكرار النميمة مرتفعة فإنه يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى حب النميمة تعزى لنوع النميمة (ايجابية أو سلبية) لصالح النميمة الإيجابية.	ضرورة الحد من تكرار النميمة.
13	(Rooks, et,al,) (2011)	النميمة	وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى النميمة من جهة وبين كلا من حجم المشاكل، والانتهازية بالتعامل بين المورد والمشتري، وجم المعاملات من جهة أخرى.	ضرورة الاهتمام بدراسة النميمة وطرق تطبيقها وممارستها.

14	kniffin, and) (Wilson, 2010	النميمة	أن العدالة التنظيمية وعدالة توزيع المكافآت تساعد على ظهور القيل والقال الايجابي في المنظمات.	ضرورة الاهتمام بموضوع النميمة.
15	Grosser, el, at,) (2010	النميمة، أداء العاملين، الوظيفة، المستوى التعليمي	وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيل والقال السلبي وبين كل من المكانة الوظيفية للموظف والمستوى التعليمي ، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين ومستوى النميمة السلبي	ضرورة قيام دراسات مستقبلية حول أثر الصداقة على مستوى النميمة السلبية والإيجابية.
16	(Berkos, 2003)	النميمة، الجنس، المستوى الإداري	أن النساء كانت أكثر اهتمام في تفسير النميمة من الرجال، وأن النميمة التي مصدرها نفس المستوى الإداري يكون لها اهتمام أكبر من المصدر الإدارة العليا،	ضرورة الاستمرار في الأبحاث المستقبلية لدراسة النميمة في المنظمات.

المصدر: إعداد الباحث

تاسعا: التعليق على الدراسات السابقة

1. أوجه التشابه:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي:

- تتشابه مع جميع الدراسات النميمة في أنها تناولت نفس الموضوع وهو النميمة (القيل والقال).
- تتشابه مع بعض الدراسة مثل دراسة Ellwardt, et, at, 2012، ودراسة Labianca, et, at, 2012، ودراسة Grosser, el, at, 2010 في أنها تصنف النميمة إلى نميمة الايجابية والنميمة السلبية وتحاول قياسها.
- تتشابه مع جميع دراسات ممارسات إدارة الموارد البشرية في أنها ستنناول بعض الممارسات أو الاستراتيجيات التي تم تناولها في الدراسات السابقة.
- تتشابه مع معظم الدراسات السابقة في استخدام نفس الأساليب الإحصائية المستخدمة وهي معامل الارتباط واختبار t- test، وتحليل التباين الأحادي.
- تتشابه مع أغلب الدراسات السابقة في طريقة قياس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والنميمة) حيث سيتم قياسها من خلال تصميم استبانة معدة خصيصا لهذا الغرض.

2. أوجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الأمور التالية:

- من حيث البيئة التي ستجرى بها الدراسة وهي البيئة الفلسطينية في قطاع غزة حيث لا يوجد دراسة من الدراسات السابقة المشمولة في الدراسة الحالية قامت بالتعرف على مستوى النميمة (القيل والقال) في المنظمات العاملة في قطاع غزة.
- تختلف عن جميع دراسات الموارد البشرية في أنها لا توجد دراسة من الدراسات السابقة المشمولة في الدراسة الحالية درست العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية ومستوى النميمة في المنظمات.
- تختلف عن جميع دراسات الموارد البشرية في أنها لا توجد دراسة من الدراسات السابقة المشمولة في الدراسة الحالية بأنها قامت بجمع وقياس استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، التمكين، ونظام الحوافز والمكافآت، ووضوح العمليات، ومصادقية الإدارة، وإدارة العلاقات بين العاملين، والعدالة التنظيمية) معا في دراسة واحدة.

- تختلف عن جميع الدراسات السابقة في أنها تحاول التعرف على تأثير المستوى العلمي للعاملين على مستوى النمية في المنظمات، حيث لا توجد دراسة من الدراسات السابقة تطرقت لهذا المتغير باستثناء دراسة Grosser, el, at, 2010 .
- تختلف مع بعض الدراسات وهي (Labianca, et, at, 2012) ودراسة (Ellwardt, et, at, 2012) ودراسة (Grosser, el, at, 2010) في أنها تقيس النمية من خلال إعداد استبانة خاصة لهذا الغرض وليس من خلال إعداد قائمة لتحليل العلاقات الاجتماعية (إعداد قائمة بأسماء العاملين وتوزيعها على العاملين أنفسهم لتحديد أسماء العاملين الذين يمارسون القيل والقال معهم خلال فترة زمنية سابقة).

عاشرا: أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها ستعمل على قياس العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية (التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، إدارة العلاقات بين العاملين، الحوافز والمكافآت، العدالة التنظيمية، مصداقية الإدارة، وضوح العمليات، التمكين) وبين مستوى النمية في المنظمات للوصول إلى أهم الاستراتيجيات والممارسات التي يمكن من خلالها العمل على تخفيض مستوى النمية في المنظمات حيث لا توجد دراسة من الدراسات السابقة شملت تلك الاستراتيجيات معا في دراسة واحدة، كما أن الدراسة الحالية هي الدراسة الأولى عربيا في حدود علم الباحث التي تناولت موضوع النمية من الناحية الإدارية.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المقدمة

لا يخلو مكان عمل في الغالب أيا كانت توجهاته سواء كانت جهة العمل حكومية أو خاصة من بعض المشكلات التي قد تؤخر سير العمل أو تؤثر عليه بأي شكل من الأشكال ولأي سبب من الأسباب يستحق كان أم لا يستحق، ومن تلك المشكلات اتصاف الموظفين أو الموظفين في العمل بالنميمة وحب التحدث عن الآخرين بالحسن أو السيئ لسبب أو من دون سبب، فهناك من تشب نار الغيرة في صدره حين يرى زميل له تفوق عليه وأخذ ترقية كان هو يتمناها حينها ليس عليه سوى أن ينم عن هذا الشخص ويشوه سمعته أمام الآخرين كي يخفض من عزيمة هذا الشخص ويبعده عن طريقه (الهاجري، 2008م، ص: 3).

إن حجم النميمة في الشركة يعتمد على الثقافة التنظيمية السائد والنظام العام في الشركة، فالشركات التي يبيئتها تتسم بالكفاءة والشفافية والوضوح والرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية ونظام حوافز ومكافآت جيد لا نتوقع أن يكون مستوى النميمة بها كبير، ولكن إذا كان هناك نظام غير عقلاني وغير واضح ونظام مكافآت وتعويضات سيئ في الشركات فأنا نتوقع أن تكون مستوى النميمة مرتفع حيث أن النميمة إذا لم يتم التعامل معها بشكل صحيح فأنها قد تدمر الوظائف وتفسد طموحات الموظفين ويمكن أن تدمر الشركات الكبرى (Ballano, 2014م).

أن النميمة لها تأثير سيئ على سلوك الموظفين وبالتالي يجب على مديري الموارد البشرية أن يكونوا حذرين حول أثار النميمة في مكان العمل لأنها تسبب السخرية بين الموظفين في العمل وتدمير الشركات (kou, et, al,2015, p 2288).

لذا فإن هذا الفصل سيهتم بالتعرف على النميمة وأسبابها وأفضل الممارسات الإدارية لمواجهتها، حيث سيقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، الأول سيهتم بالنميمة في المنظمات وأثارها والثاني سيهتم بالممارسات الإدارية، أما الثالث سيهتم بالتعرف على مجموعة شركات بدري وهنية.

المبحث الأول

النميمة بالمنظمات وأثارها.

أولاً: تمهيد

تعتبر النميمة ظاهرة إنسانية موجودة في كل أماكن العمل، فتلثي وقت الناس يقضونه في الحديث عن المواضيع الاجتماعية والتي يتصدرها الحديث حول الزملاء (Dunbar, 100 : p, 2004م)، لذا سيهتم هذا المبحث بموضوع النميمة وسيتم التعرف على نشأت النميمة ومفهومها وأنواعها وأسبابها وأثارها على المنظمة والفرد وكيفية الحد منها.

ثانياً: نشأة النميمة وتطورها:-

تعتبر النميمة ظاهرة اجتماعية قديمة موجودة منذ القدم لم تتوقف للحظة لدى بعض الناس حتى في أماكن عملهم، ولكن كان أثرها قديماً قليل ومحدود ينحصر بين أطراف النميمة فقط وهم (المرسل والمستقبل والطرف الثالث التي تدور حوله النميمة)، ولكن في الوقت الحاضر أخذت النميمة أساليب متقدمة وأصبح انتشارها واسع وخطير جداً، فمع تقدم التكنولوجيا وظهور وسائل الاتصال السريعة مثل الانترنت والجوال وغيرها، أصبح تأثير النميمة كبير وخطير وسريع جداً فمثلاً قد يتم نشر النميمة إلى أكثر من شخص في وقت واحد وفي أماكن متفرقة وبعيدة خلال بضع ثواني من خلال الانترنت أو رسالة جوال، مما ستؤثر وتلحق الضرر بالطرف الثالث التي تدور حوله النميمة بشكل كبير وسريع من خلال تغير انطباع الناس عن هذا الشخص مجرد سماعهم لخبر النميمة مما سيفقده ثقة الآخرين به (النمر، 2009م).

وتعتبر شبكات التواصل الاجتماعي على الانترنت من أهم وسائل والعوامل التي ساهمت بنشر النميمة وزيادة أثارها، حيث بينت البحوث أن 92% من طلاب الجامعات اليوم يستخدمون مواقع الشبكات الاجتماعية (الفايس بوك) وأكثر من ثلثي طلاب الجامعات اليوم يستخدمون شبكات التواصل الاجتماعي بشكل يومي، حيث أن انتشار الفايس بوك مرتبط ببساطة نشر معلومات حول الذات والآخرين مما يعمل على تحويل المعلومة الخاصة إلى معلومة عامة يعرفها الجميع ونظراً لأن ظاهرة النميمة مرتبطة بحياة الناس اليومية فإن من السهل لأفراد المجتمع المشاركة في النميمة من خلال تداولها على الفايس بوك، وهذا الأمر لا يعمل على تسهيل وزيادة وتيرة النميمة فقط بل عمل على تغير طريقتها، فبدل من أن النميمة

كانت محصورة بين فئات خاصة من الناس أصبحت بفضل التطور التكنولوجي تنمية عامة يشارك بها وينقلها العديد من الناس (Jordan, 2010, p: 12).

ثالثا: تعريف التنمية في المنظمات

عرف kurland and pelled (2000, p: 429) التنمية في المنظمات على أنها عبارة عن حديث تقييمي غير رسمي يدور عادة بين عدد قليل من الأفراد عن عضو آخر في المنظمة وهو غير موجود، وعرفها Grosser, el, at (2010, p: 3) بأنها المعلومات السلبية والإيجابية المتبادلة عن طرف ثالث غائب، وكما عرفها Crnkovic, and Anokhina (2008, P: 1) على أنها كلام غير رسمي أو فارغ في كثير من الأحيان يحدث بين الأصدقاء، وذكر Wilkie (2014 م) أن التنمية هي نقاش خبيث حول بعض الزملاء في غيابهم، وعرفها ballano (2014 م) بأن التنمية هي محادثة خاصة بين شخصين يتداولون بها معلومات غير مؤكدة عن شخص آخر ليس حولهما وذكر القحطاني (2007 م ، ص: 3) أن التنمية في العمل هي توصيل الوشاية إلي الرؤساء لإلحاق الضرر بالطرف الآخر ولتحقيق الفتنة لتدمير العلاقات الإنسانية بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين أنفسهم في بيئة العمل، وهي تعتبر نوعا من أنواع المنافسة غير الشريفة، ويرى الباحث بأن التنمية هي عبارة عن حديث يدور بين اثنين أو أكثر حول موضوع أو سمة خاصة بطرف ثالث غائب والذي قد يكون فرد أو جماعة أو منظمة، ويتم به نقل معلومات سلبية أو ايجابية عن هذه الطرف الثالث.

رابعا: الفرق بين التنمية والإشاعات

الإشاعة هي معلومة كاذبة تصاغ أحيانا في قصة صغيرة غالبا ما تقال همسا ويصدرها شخص غير مخول بالإدلاء بالمعلومة معبرا عما في ذاته أو في اللاشعور من اتجاهات أو آمال أو توقعات أو رغبات مكبوتة أو غيرة وحقد تجاه شخص آخر أو أكثر (مصطفى، 2005م، ص: 345).

ويمكن تحديد أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين مفهوم التنمية والإشاعات من خلال النقاط التالية (Michelson, Mouly, 2000, p: 341):

- أوجه الاختلاف: تتمثل في الأمور التالية:

1. **من حيث الأساس:** النميمة أساسها إشاعة لبعض الأقاويل مقرونة بشيء من الحقيقة، أما الإشاعة هي كلام يحمل معلومات غير مؤكدة.
 2. **من حيث الخصائص:** النميمة أداة لتحقيق هدف خاص، أما الإشاعة أداة لتحقيق هدف له اهتمام عام.
 3. **من حيث الدافع الأول:** الدافع الأول للنميمة هو الرغبة في تحقيق احتياجات الأنا المتعلقة بالشخص، أما الدافع الأول للإشاعة هو الرغبة في التعامل مع حالة عدم التأكد.
- **أوجه التشابه: تتمثل في الأمور التالية:**
1. **طبيعة المحتوى:** طبيعة المحتوى لكل من النميمة والإشاعة قد يكون خير أو شر (إيجابي أو سلبي).
 2. **الدلالة الأولية (الاتجاهية):** اتجاه النميمة والإشاعة قد يكون اتجاه سلبي أو اتجاه محايد.

مما سبق يتضح أن كلا من النميمة والإشاعة أيضا تتشابه في أطرافها وتركيبتها حيث تتكون من ثلاثة أطراف وهي مروجها ومستقبلها وموضوع النميمة.

خامسا: أنواع النميمة

يمكن التميز بين ثلاثة أنواع من النميمة كما يلي: (Gobind, and Ukpere, 2013, p: 116)

1. **من حيث الإشارة :** يمكن تقسيم النميمة من حيث الإشارة إلى نميمة سلبية ونميمة إيجابية، فالنميمة السلبية هي النميمة التي تحمل في محتواها معلومات عن سمة سلبية متعلقة بالشخص التي تدور حوله النميمة، أما النميمة الإيجابية هي النميمة التي تحمل في محتواها معلومات عن سمة إيجابية متعلقة بالشخص التي تدور حوله النميمة.
2. **من حيث المصادقية:** والمقصود بالمصادقية هو إلى أي مدى يمكن تصديق المعلومات التي تحملها النميمة، حيث تقسم إلى نميمة صادقة ونميمة كاذبة.
3. **من حيث ارتباطها بالعمل:** يمكن تقسيمها إلى نميمة مرتبطة بالعمل وهي التي تحمل معلومات متعلقة بالعمل سواء عن العاملين أو المدراء، ونميمة غير مرتبطة بالعمل وهي التي تحمل معلومات غير مرتبطة بالعمل.

سادسا: خصائص النميمة (القيل والقال)

من خصائص النميمة كما ذكرها Berkos (19 – 15 p, 2003م) ما يلي:

1. النميمة لها أهمية تواصلية: حيث قد تكون الاتصالات غير عادية، وضد التقاليد وغير ملائمة.
2. النميمة تعتبر وسيلة لتوزيع ونشر المعلومات والعمل على قبولها من الآخرين.
3. النميمة غير مبرمجة أو مخطط لها وتتطور بشكل تلقائي.
4. النميمة تكون غير رسمية ولا يوجد لديها جدول أعمال، فقد تبدأ في مكان وتنتهي في مكان آخر.
5. النميمة غير مؤكدة ولا يوجد لها موضوع معين ومحدد، وتتركز في مواضيع غير مهمة.
6. النميمة تكون معممة ويريد منتجها أن ينقلها إلى مناطق أخرى .
7. النميمة تذكر الحقيقة بشكل متحيز وبلغة بسيطة.
8. النميمة قد تتضمن محتوى غير ملائم أدبيا.

وأيضا ذكر مصطفى (2005م، ص: 344) أن من خصائص النميمة ما يلي:

1. تعد مصدر رئيسي للمعلومات عن الأحداث في المنظمة للعاملين والعاملات، وغالبا ما يكون لها تأثير عليهم أقوى من الرسائل التي يتلقونها عبر قنوات الاتصال الرسمية، فأحيانا يسرب المديرون أخبارا عبر شبكة القيل والقال المشتركة للعاملين للتعرف على رد فعلهم إزاء موضوع شائك أو مثير للجدل وقبل اتخاذ قرار رسمي بشأنه.
2. تنتقل المعلومات عبر أحاديث العاملين بسرعة ملحوظة لاسيما أن كانت معلومة هامة مثل معلومة عن استقالة مفاجئة لأحد المديرين أو فصل موظف.

سابعا: أثر النميمة في المنظمات

يمكن تقسيم أثر النميمة في المنظمات إلى آثار ايجابية وآثار سلبية وهي كما يلي:

• الآثار الايجابية للنميمة في المنظمات

ذكر Michelson, and Mouly (198 p, 2004م) أن من الآثار الايجابية

للنميمة في المنظمات ما يلي:

1. وسيلة لنقل المعلومات بين الموظفين بسرعة .
 2. القدرة على اختبار وقياس ردود فعل الموظفين حول مبادرات أو اقتراحات الإدارة.
 3. لها دور كبير في تعزيز الروابط الاجتماعية وهاكل العمل الرسمية.
- وهناك آليات محددة يمكن للمنظمات من خلالها أن تجعل من التنمية في أماكن العمل وسيلة لتحقيق منافع ايجابية للعاملين وهي كما ذكرها kniffin, and Wilson (2010, p: 167) كما يلي:

1. الاعتراف بأن ممارسة القيل والقال هو جزء من الشبكات الاجتماعية التي قد تخدم أغراض اجتماعية.
 2. إعادة تقسيم نظم المكافآت لتصبح جزء منها مرتبط بربحية الشركة.
 3. ربط نظام المكافآت على مستوى الأداء الجماعي للعاملين في فرق العمل وليس على مستوى أداء الفردي للعاملين في فرق العمل، هذا يعمل على تلاقي مصالح العاملين مع مصالح أصحاب الشركة.
- الآثار السلبية للتنمية في المنظمات

بين Luna وآخرون (2013, p: 96) بعض الآثار السلبية في المنظمات أنها تؤدي إلى:

1. خلق الانقسام داخل المنظمة.
 2. نشر المعلومات الكاذبة.
 3. إضاعة وقت العمل.
 4. تخفيض الروح المعنوية للموظفين.
 5. خلق صراعات داخلية في المنظمة.
- كما بين Wilkie (2014م) أن من مخاطر التنمية ما يلي:

1. أنها تؤدي مشاعر وسمعة الموظفين.
2. تعمل على زيادة القلق بين الموظفين.
3. تؤدي إلى الانقسام داخل المنظمة بين الموظفين.
4. تقلل الإنتاجية وتهدر الوقت.

وذكر Gouveia وآخرون (2005, p: 58) أن من الآثار السلبية للنميمة في المنظمات ما يلي:

1. أنها تعمل على فقد السيطرة على الوضع الحالي.
2. خفض الروح المعنوية للعاملين وخفض الثقة بينهم وهذا يؤثر على الإنتاجية.
3. كما أنها قد تسبب بطرد أو استقالة بعض الموظفين ذات الكفاءة العالية.
4. تؤدي إلى فقدان الدافع لأداء العمل.
5. انخفاض الرضا الوظيفي وانقسام بين العاملين.

وقد تكون النميمة وسيلة فعالة بيد من يملكون السلطة في المنظمات لكي يتم تدمير وتشويه سمعة الموظفين ظلماً، كما أنها قد تكون وسيلة للتحرش والبلطجة في أماكن العمل، وتعتبر النميمة أيضاً وسيلة لتقويض أداء العمل في المنظمات وطرد بعض الموظفين (kniffin, and Wilson, 2010, p: 167)، كما أن الشائعات والنميمة تؤثر سلباً على حكم وتقدير الرؤساء بشأن أداء وسلوك مرعوسيههم، وأيضاً قد تؤثر سلباً على صنع الرؤساء لقراراتهم بشكل عام، وتعمل على تشويه مدركات العاملين بشأن زملاءهم أو مرعوسيههم وبشأن علاقات العمل، وتعمل أيضاً على تشويه تفكير وسلوك العاملين مما يؤدي لنشوب صراع بين العاملين في بيئة العمل (مصطفى، 2005م، ص: 347).

ويرى الباحث أن من الآثار السلبية للنميمة في العمل أنها تعمل على زيادة كراهية الموظفين للعمل وانخفاض مستوى الانغماس الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين، وأيضاً تعمل على عدم الالتزام واللامبالاة في العمل مما قد يؤدي إلى نتائج سلبية على أداء المنظمات مثل زيادة تكاليف أداء الخدمة وانخفاض مستوى ربحية ودرجة منافسة الشركات.

ثامناً: أسباب النميمة في المنظمات

من أسباب النميمة ما يلي:

1. العلاقات الاجتماعية القوية بين فريق العمل

حيث أن قوة العلاقات الاجتماعية تعمل على زيادة النميمة السلبية بين أفراد الفريق، أما الروابط الضعيفة تؤدي إلى تخفيض مستوى النميمة السلبية وتعمل على زيادة النميمة الايجابية، وذلك لأن النميمة السلبية لا تؤدي إلى زيادة الثقة بين العاملين، لذا عندما تكون الروابط ضعيفة

فإن العاملين سوف يقللون من النميمة السلبية لصالح النميمة الايجابية وذلك لزيادة الثقة بينهم
(Luna, et, al, 2013, p: 96).

2. التغيير التنظيمي في المنظمات

يعتبر التغيير التنظيمي من أسباب ظهور النميمة بالمنظمات فهو يؤدي إلى انتشار حالة من عدم اليقين وزيادة القلق من المستقبل وهذا يعتبر دافع لظهور النميمة، حيث أن معظم النميمة هي ناتجة عن المستويات العالية من عدم اليقين والذي يتسبب بقيام العاملين بتصرف بطريقة ما تؤدي إلى النميمة (Waddington, and Michelson, 2006, p: 5).

3. التقرب إلى الآخرين وعدم الرضا الوظيفي والظلم في المنظمات

أن من أسباب ظهور النميمة هو المشاركة في عضوية مجموعة العمل، والظلم في المنظمات، وعدم الرضا الوظيفي للعاملين يعمل على ظهور وزيادة النميمة في المنظمات حيث أثبتت دراسة labianca, et, at (2012, p: 9) أن هناك علاقة طردية بين تلك المتغيرات وبين مستوى النميمة.

وأيضا من أسباب الإشاعة والنميمة كما ذكرها مصطفى (2005م، ص: 346) ما يلي:

1. نقص الحقائق أو عدم الإعلان عنها لجمهور العاملين.
 2. التغطية على أخطاء أو انحرافات حدثت من أشخاص ذوي نفوذ أو يدعمهم آخرون.
 3. غياب أو قصور ديمقراطية الإدارة واتجاه المديرين لاستخدام بعض المرعوسين في التجسس على زملائهم.
 4. افتقاد الثقة بين المدراء ومرعوسيه بحيث يسيئون تأويل أو تفسير تصرفاته ويسهل عليهم قبول أو إصدار شائعات ضد المدير.
 5. رغبة فرد أو مجموعة في الانتقام من فرد آخر سواء كان زميلا أو مديرا أو مساعدا للمدير.
- ويرى الباحث أن من أسباب النميمة هو قيام بعض المدراء بتمييز بعض العاملين عن العاملين الآخرين بالمنظمة من حيث أسلوب المعاملة أو صرف المكافآت ومنحهم للترقيات واختيارهم لدورات التدريب والتطوير.

تاسعا: وظائف النميمة

ذكر Foster (2004, p:83 م) أن من وظائف النميمة ما يلي:

1. مصدر للمعلومات: تعتبر النميمة مصدر كفاء لجمع ونشر المعلومات في المنظمة، حيث تعتبر أفضل طريقة لجمع معلومات وخاصة المعلومات التي لا يفضل المدير أن يسمعها أو المعلومات التي لا يستطيع المدير أن يقال له في حضوره مثل المعلومات المعارضة أو السلبية بحق أفعال المدير.

2. وسيلة للترفيه: تعتبر النميمة وسيلة للترفيه وخاصة في أوقات الفراغ، وذلك من خلال رواية القصص والسخرية المطلقة عن الأحداث والأفعال الخاصة للشخص التي تدور حوله النميمة.

3. الصداقة: قد تستخدم النميمة كوسيلة أيضا للتقرب وبناء الصداقات بين الأفراد.

4. التأثير: تستخدم النميمة كوسيلة فعالة للتأثير على الآخرين، فهدف النميمة قد يكون أما للإصلاح أو تخريب العلاقات بين العاملين، حيث أن إصدار النميمة قد تعمل على زيادة شعبية بعض الأشخاص أو تشويه سمعتهم.

عاشرا: علاقة النميمة بالتغيير التنظيمي.

ذكر Waddington, and Michelson (5 : p 2006م) أن للنميمة دور إيجابي

وسلبي في المنظمات عند إجراء التغيير التنظيمي يتمثل فيما يلي:

الدور السلبي: يؤدي التغيير التنظيمي إلي انتشار حالة عدم اليقين وزيادة القلق من المستقبل وهذا يعتبر دافعا لظهور النميمة في المنظمات، حيث أن معظم النميمة هي ناتجة عن المستويات العالية من عدم اليقين والذي يتسبب بقيام العاملين بتصرف بطريقة ما تؤدي إلي النميمة، فالتغيير يخلق عدم الاستقرار وانعدام الثقة بالنفس نتيجة قلق العاملين إزاء مستقبلهم، حيث أن النميمة تزيد بمقدار زيادة التغيير في المنظمة، وأيضا تزداد النميمة عند تعيين مدراء يكونوا أصغر سنا من المدراء أو الموظفين الآخرين، وقد تتسبب زيادة النميمة في عدم الرضا والانبساط بالعمل وهذا يعمل على ترك العمل.

أما الدور الإيجابي: يوجد أيضا دور هام للنميمة في المنظمات عند إجراء التغيير التنظيمي، حيث يمكن أن تستخدم كتنغذية عكسية غير رسمية عن الأفعال وردة فعل العاملين اتجاه التغيير في المنظمة، كما يمكن استخدام النميمة كنظام للإنذار المبكر وخاصة عند تنفيذ التغيير التنظيمي، حيث أن التغيير لن يرضي الجميع، لذا يمكن استخدام النميمة كوسيلة لجمع المعلومات من خلال تمريرها على بعض العاملين المعروف أنهم منقولين للنميمة ثم من خلالهم يتم جمع المعلومات عن ردة فعل العاملين من التغيير وتحديد الإجراءات والتدابير اللازمة

لمواجهة عدم الرضا، ويمكن أيضا استخدام النميمة في اختبار فكرة معينة بنفس الأسلوب السابق وهو تمرير الفكرة إلي بعض العاملين المنقولين للنميمة ثم من خلالهما يتم جمع المعلومات عن هذه الفكرة.

الحادي عشر: خطوات تجنب النميمة

يمكن للعمال والمدراء والمنظمة تجنب الوقوع بالنميمة من خلال الخطوات التالية (Soard, 2014):

1. تقديم التزام شخصي لنفسك بعدم الدخول بالنميمة في مكان العمل.
2. عندما يريد شخص التحدث بالنميمة معك قم بتحويل الكلام وتغيير الموضوع إلي شيء آخر.
3. ترك المكان التي يوجد به حديث نميمة.
4. عدم تكرار أي شيء سيئ تسمعه عن الآخرين.

الثاني عشر: النميمة في الإسلام

• تعريف النميمة

تعرف النميمة في الإسلام على أنها نقل الحديث على وجه السعاية والإفساد لإيقاع الفتنة بين شخصين أو أكثر (القوسي، 2012م، ص: 748).

قال الحافظ ابن حجر رحمه الله نقلا عن الإمام الغزالي رحمه الله ما ملخصه: " النميمة في الأصل هي نقل القول إلي المقول فيه ولا اختصاص لها بذلك، بل ضابطها كشف ما يكره كشفه سواء كرهه المنقول عنه، أو المنقول إليه، أو غيرهما، وسواء كان المنقول قولاً، أم فعلاً، وسواء كان عيباً أم لا، حتى لو رأى شخصاً يخفي ماله فأفشى كان نميمة (القحطاني، 2009م، ص: 31).

• حكم النميمة في الإسلام

النميمة محرمة بإجماع المسلمين، وتعتبر من كبائر التي تحرم الواقع فيها من الجنة وتوجب له النار نظراً لأنه يسعى لقطع ما أمر الله به أن يوصل ويسعى في الأرض الفساد، حيث قال تعالى ﴿ويل لكل همزة لمزة﴾ [الهمزة: 1].

كما قال الرسول صلى الله عليه وسلم " لا يدخل الجنة قتات " والقتات هو النمام (قرعوش، وآخرون، 2001، ص: 311).

• أسباب النميمة

من أسباب النميمة ما يلي: (قرعوش، وآخرون، 2001، ص: 314).

1. الحسد أو محبة الشر والسوء للناس.
2. التملق لدى ذوي الوجة والسلطان لإرضائهم أو طمعا فيما بأيديهم.
3. العمل لحساب أفراد أو جهات مشبوهة حيث هناك أفراد أو جهات لا تصل إلي مرادها إلا بالوقية والفساد.
4. الغفلة عن العواقب الناشئة عن النميمة.
5. عدم محاسبة النمام وعقابه.

وذكر القحطاني (2009م، ص: 36) أن من دوافع وأسباب النميمة ما يلي:

الكره، والتقرب للمحكي له، والرغبة في إشعال النيران وإثارة الفتن، وتفريق المجتمعات، وزرع البغضاء في قلوب الناس، والحسد والسخرية من الآخرين والاستهزاء بهم، وموافقة الجلساء والأصحاب ومجاملتهم فيما هم عليه من الباطل لكي يكسب رضاهم.

• ماذا يفعل من تنقل إليه النميمة

ويجب على من تنقل إليه النميمة أن يفعل الأمور التالية: (أبو عزيز، 2005م، ص:

212)

1. أن لا يصدق الناقل للنميمة.
2. أن ينهأ عن ذلك وينصحه.
3. أن يبغضه في الله لأنه بغيض عند الله.
4. أن لا يظن بأخيه الغائب السوء.
5. أن لا يدفعه ما حكي له على التجسس على أخوه المسلم.
6. أن لا يرضى لنفسه ما نهى النمام عنه فلا يحكي نميمته.

• علاج النميمة

يمكن علاج النميمة من خلال الأمور التالية: (القحطاني، 2009م، ص: 31).

العلاج الأول: أن يعلم الإنسان أنه وقع في النميمة فهو متعرض لسخط الله تعالى ومقته، والدليل على ذلك قوله عليه الصلاة والسلام: "إن أحدكم ليتكلم بالكلمة من رضوان الله ما يظن أن تبلغ ما بلغت فيكتب الله له بها رضوانه إلي يوم يلقاه، وإن أحدكم ليتكلم بالكلمة من سخط الله ما يظن أن تبلغ ما بلغت فيكتب الله عليه بها سخطه إلي يوم يلقاه".

ويعلم أن حسناته يؤخذ منها يوم القيامة لمن اغتابه ونم عليه بدلا عما استباح من عرضه، فإن لم تكن له حسنات نقل إليه من سيئات خصمه، لذلك قد يدخل الإنسان النمام إلي النار من وراء النميمة.

العلاج الثاني: على الإنسان النمام أن ينظر في السبب الباعث للنميمة، فإن العلاج العلة إنما يتم بقطع سببها المستمدة هي منه، فإذا كان سبب النميمة الغضب فعليه أن يقول إن مضيت غضبي عليه فأنا أخشى الله أن يمضي غضبه علي بسبب النميمة، فإن الله قد نهاني عنها فعصيته واستخففت بنهيه.

الثالث عشر: الخلاصة

تعد النميمة من الموضوعات التي يجب على إدارة الشركات والمنظمات الاهتمام بها وخاصة إدارة الموارد البشرية، لما لها من أثر كبير على سلوك الأفراد في المنظمات، حيث أنها تؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية والرضا الوظيفي للعاملين وقد تعتبر عامل مهم من عوامل التي تدفع العاملين من ترك عملهم، كما أن النميمة قد تؤثر على أداء المنظمة وإنتاجيتها من خلال التأثير السلبي على أداء العاملين فيها مما قد يسبب لها انخفاض في قدرتها التنافسية في السوق.

المبحث الثاني

ممارسات إدارة الموارد البشرية

أولاً: التمهيد

تعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة منذ بدأ تعيينها وحتى انتهاء خدمتها وعملها فيها (عقيلي، 2005م، ص: 14)، لذا سيهتم هذا المبحث في تعريف إدارة الموارد البشرية وبيان أهدافها وأهميتها واستراتيجياتها لتنمية الكادر البشري والنمو في المنظمة.

ثانياً: تعريف إدارة الموارد البشرية

عرف Tan, Nasurdin (157 p: 2011 م) إدارة الموارد البشرية على أنها هي ممارسات محددة وسياسات رسمية وفلسفات التي تهدف إلى جذب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالموظفين لضمان واستمرار سير عملهم بفعالية خلال حياة المنظمة، كما عرفها Minbaeva (10 p: 2005م) على أنها مجموعة الممارسات الإدارية المستعملة من قبل إدارة الموارد البشرية من أجل تحسين نتائج المنظمة، وذكر Purcell and boxall (1 p: 2009م) أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تعكس كل الأنشطة المتعلقة في إدارة علاقات العاملين في الشركة، وعرفها عقيلي (2005م، ص: 14) على أنها إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال إستراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع إستراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها، وعرفها جعيجع وبراهيمي (2011م، ص: 3) بأنها مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم وتحفيزهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم، كما قال ديسلر (2003م، ص: 34) أن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه، ويرى الباحث أن إدارة الموارد البشرية هي الممارسات والاستراتيجيات الإدارية المتبعة في المنظمات والتي تسعى إلى المحافظة على العاملين والعمل على رفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الدافعية للعمل لديهم من أجل تحسين أداء المنظمة.

ثالثا: الافتراضات الأساسية لإدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية على عدة افتراضات أساسية وهي كما يلي (زايد، 2003، ص: 46):

1. إدارة الموارد البشرية إدارة موجهة بالأداء: حيث أنها تركز على الأداء أكثر من تأكيدها على حفظ السجلات وكتابة الإجازات، حيث أن التركيز الأساسي لها هو تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية بما يحقق أهداف المنظمة والعاملين.
2. إدارة الموارد البشرية تركز على العنصر البشري: تعطي إدارة الموارد البشرية اهتماما خاصا بالأفراد وقد يصل الحد إلى إعطاء اهتماما شخسيا لكل فرد داخل المنظمة، وذلك من خلال تصميم البرامج والخدمات التي تفي باحتياجات العاملين، وهذا يعمل على زيادة درجة انتماء العاملين للمنظمة ومن ثم زيادة إنتاجيتهم.
3. إدارة الموارد البشرية لها طابع عالمي: حيث ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية لها طابع عالمي، فالبشر جميعا لهم نفس الآمال والطموحات حتى إن اختلفت مواقعهم، ولذلك فإن العديد من ممارسات إدارة الموارد البشرية لا تعكس مجرد ممارسات محلية بقدر ما تعكس ممارسات عالمية، وتزداد أهمية هذا الافتراض في ظل ظروف العمل الجديدة التي تؤكد على العولمة والسوق المفتوح.
4. إدارة الموارد البشرية ذات توجه مستقبلي: حيث أن الهدف الأساسي من إدارة الموارد البشرية هو زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المستقبلية، ومن هذا المنطلق فإن التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة وإدارة مواردها البشرية أصبح ضرورة ملحة لمنظمات الأعمال الحديثة.

رابعا: أهداف إدارة الموارد البشرية

يمكن تحديد الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية من خلال الآتي (عقيلي، 2005م، ص: 29):

1. تحقيق الكفاية الإنتاجية: ويتم ذلك من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تملكها المنظمة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة التي تسمى بالمدخلات على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدم تلك المدخلات ووفقا لمستوى أدائه وكفاءته

يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات (سلع وخدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة، لذا يأتي هنا دور إدارة الموارد البشرية بجعل العنصر البشري بأعلى كفاءة ممكنة من خلال التدريب والتطوير وتحفيزه وجعل عنده رضا وظيفي وولاء للمنظمة.

2. **تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي:** حيث أن الكفاءة الإنتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمنظمة، فتحقيق مخرجات بكفاءة عالية من خلال استخدام كفو للمدخلات يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة ولتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة، أي يجب أن تلبي المخرجات المقدمة للزبائن احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة، فالمنتج وخدمة الجيدة ليسا من وجهة نظر المنظمة بل من وجهة نظر الزبون، وهذا يبرر دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريب وتوعية للموارد البشرية حول مسألة الجودة ورضا الزبائن مسألة في غاية الأهمية، حيث أن تحقيق رضا الزبون وإسعادهم هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة.

ويرى الباحث أن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية بالإضافة للأهداف السابقة، هو تنمية الكفاءة العلمية والعملية للعاملين بحيث يكونوا قادرين على أداء المهام الموكلة لهم بكفاءة وفاعلية ووفقا للأداء المعياري المراد تحقيقه، وهذا لا يتم إلا من خلال تلقي العاملين للدورات التدريبية والتعليمية التي لها علاقة مع المهام الموكلة بهم، كما أن من أهداف إدارة الموارد البشرية وهو تحقيق التماسك والتعاون بين العاملين والالتزام التنظيمي، بحيث يكون ذلك نابع ليس من خلال الخوف من العقوبات بل من خلال محبة العاملين لعملهم ومن خلال تحقيق الرضا والاستغراق الوظيفي للعاملين.

خامسا: أهمية إدارة الموارد البشرية

يبرز أهمية إدارة الموارد البشرية في أنها تساهم فيما يلي (زايد، 2003م، ص: 51):

1. زيادة ربحية الشركة: من خلال ما يلي:

- تحليل وحل المشاكل من وجهة نظر التوجه بالربح وليس مجرد التوجه بالخدمة.
- تحليل التكلفة والعائد بالنسبة للأمور المرتبطة بنشاط إدارة الموارد البشرية مثل الإنتاجية والأجور والحوافز والتعيين والتدريب ومعدلات الغياب وترك الخدمة.
- إعداد مقترحات لحل مشاكل العمالة في المنظمة.

- تدريب الموارد البشرية مع التأكيد على أهمية البعد الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة.

2. زيادة فعالية التنظيمية للمنظمة من خلال ما يلي:

- المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- القدرة على استقطاب العمالة القادرة والراغبة في الأداء.
- تعظيم الاستفادة من المهارات والقدرات البشرية المتاحة.
- زيادة درجة رضا العاملين والمساهمة في تحقيق ذاتهم.
- خلق مناخ عمل صحي والحفاظ عليه.
- زيادة فعالية الاتصال بين العاملين.
- تطبيق أسس ومبادئ عمل أخلاقية.
- حل الصراعات التي تنشأ بين العاملين.

ويرى الباحث أن أهمية إدارة الموارد البشرية تكمن في تنميتها لقدرات العاملين على أداء الأعمال بكفاءة وفعالية، وهذا سيعمل على توفير الوقت والجهد في أداء الأعمال مما يعمل على تخفيض تكاليف أداء الأعمال وهذا بدوره يعمل على زيادة ربحية الشركات وزيادة قدرتها على المنافسة في السوق.

سادسا: استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية

1. التدريب والتطوير:

- **تعريفه:** يمكن تعريف التدريب على أنه العملية التي تستهدف تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم (ديسلر، 2003م، ص: 264)، كما يمكن تعريفه على أنه مجموعة الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والقبلة للعاملين، ويختلف التدريب عن التعليم، حيث التدريب يركز على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد، أم التعليم فهو عبارة عن زيادة في المعارف والمعارك التي لا ترتبط بالضرورة بعمل محدد (ماهر، 2004م، ص: 319).

• خطوات عملية التدريب والتطوير

تتكون عملية التدريب من خمسة خطوات أساسية تتمثل فيما يلي (ديسلر، 2003م، ص: 266):

- تحليل الاحتياجات التدريبية: ويتم من خلال تلك الخطوة تحديد مهارات الأداء الوظيفي لتحسين الأداء والإنتاجية، وتحديد الموظفين الذين هم في حاجة للتدريب للتأكد من مدى ملائمة البرنامج لمستوى تعليمهم وخبراتهم ومهاراتهم.
- تصميم الوسائل التدريبية: في هذه الخطوة يتم تحديد وسائل التدريب مثل الكتب والمذكرات والتدريبات التي يمكن الاعتماد عليها في التدريب.
- اختبار مدى صحة محتوى البرنامج التدريبي: ويتم ذلك من خلال تجربة البرنامج على عدد قليل من الأفراد.
- تنفيذ البرنامج: ويتم من خلال استخدام العديد من الأساليب العلمية.
- التقييم والمتابعة: حيث يتم تقييم مدى نجاح البرنامج من خلال تفاعل المتعلمين بالتدريب، ومن خلال استخدام أساليب الاسترجاع لقياس ما تم تعلمه العاملين بالفعل، وأيضا من خلال تحديد مستوى التحسن الطارئ على الأداء.

• أنواع التدريب

يمكن تقسيم التدريب إلى عدة أنواع حسب ما يلي (ماهر، 2004، ص: 323):

- التدريب حسب مرحلة التوظيف: وحسب هذا النوع من التدريب يتم تدريب العاملين وفقا لتوجيه الموظف الجديد، والتدريب بغرض الترقية والنقل، والتدريب لتجديد المعرفة والمهارة، والتدريب للتهيئة للمعاش.
- التدريب حسب نوع الوظائف: ووفقا لهذا النوع يتم تدريب العاملين حسب طبيعة عملهم، فيمكن تقسيم التدريب إلى تدريب مهني وفني، وتدريب تخصصي، وتدريب الإداري.
- التدريب حسب المكان: حيث يمكن أن يكون التدريب داخل الشركة أو خارجها.

• فوائد التدريب

هناك العديد من الفوائد للتدريب سواء للمنظمة أو للأفراد أنفسهم منها (السالم، 2009، ص: 272):

بالنسبة للمنظمة: فأن التدريب يعمل على تحسين ربحية المنظمة وتحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة، كما أنه يساعد العاملين على فهم كيفية

العمل في فرق من أجل تحسين جودة السلع والخدمات، كما يساعد في تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته، وأيضاً يساعد على تخفيض الحوادث والإصابات في العمل، ويساعد العاملين للاقتناع بعمليات التغيير في المنظمة.

أما بالنسبة للأفراد: فإن التدريب يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن ويزيد في مهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل، كما أن التدريب يفتح المجال للفرد نحو ترقية والتقدم الوظيفي ويزيد من الاستعداد لتقبل مهام ومسؤوليات جديدة ويعمل على الإحساس بالرضا الوظيفي والانجاز، كما أن التدريب يعمل على تقليل من دوران العمل نتيجة لازدياد الاستمرار والثبات في حياة العاملين ورغبتهم في خدمة المنظمة والإخلاص لها.

2. التمكين

• **تعريفه:** يعرف التمكين على أنه هو عملية إشراك الموظفين ضمن فريق عمل أو فرداً في تقرير كيفية تحقيق أهداف المنظمة من خلال منحهم القدرة على إدراك المعاني والمنافسة والتقرير الشخصي (صالح، 2009م، ص: 28)، كما يرى الشهراني (2009م، ص: 34) أن التمكين يعني رفع قدرات وتنمية مهارات وصقل خبرات العاملين لإنجاز العمل ومواجهة المشكلات بصورة أفضل، وأيضاً يمكن تعريف التمكين على أنه مشاركة الموظفين والإدارة في صنع القرارات ذات الاهتمام المشترك بطريقة تجعل أهداف واهتمامات كل من الموظفين والمؤسسة تتشابه وتتحد (كشواي، 2006م، ص: 194).

• أهمية التمكين

- للتمكين أهمية متعددة منها ما يلي (صالح، 2009، ص: 28):
 - يؤدي التمكين إلى تهذيب كادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المدراء.
 - يعد التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة.
 - يعد التمكين فرصة لتطوير مهارات التمكين.
 - يعد التمكين طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى.
 - يزيد من مرونة المنظمات والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها.
 - يشعر العاملون بالمسؤولية وحس عالي بالملكية ورضا الانجاز.

- يزيد الصلة بين العاملين حيث أن التمكين تستوجب العمل من منطلق الفريق.
- يسهم في زيادة إنتاجية المنظمة لكونه يسهم في تطوير قابلية العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة.

• معوقات تمكين العاملين

حدد دراسة المغربي (2001م، ص: 31) بعض معوقات التمكين كما يلي:

- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.
- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
- إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.
- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
- زيادة الصراع ونقش النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.

• عناصر استراتيجية التمكين

هناك ثلاثة عناصر لاستراتيجية التمكين وهي (صالح، 2009م، ص: 30):

- مشاركة صريحة في معلومات أداء الأعمال مع العاملين: مشاركة المعلومات مثل معلومات عن النشاط العام للمنظمة كالأرباح والخسائر والنشاط التسويقي والحصص السوقية والإنتاجية والإنتاج المعيب والفاقد، بالإضافة إلى تمكين العاملين من التصرف في المواقف الجديدة، حيث تعتبر المشاركة في المعلومات دورا هاما في بناء الثقة بين العاملين.
- هيكل يوضح مجاميع العمل والأفراد ضمن إدارة ذاتية: بهدف إرشادهم ورسم أدوارهم وخاصة بالنسبة لعلاقات العاملين ببعضهم البعض، وذلك لضمان التوجيه السليم لطاقت العاملين وتحقيق تأثير مباشر في المواقف العديدة التي تواجههم.
- إحلال فرق العمل بدلا من التسلسل الهرمي والسلطة: حيث تعتبر فرق العمل في المنظمة التي تتبع استراتيجية التمكين ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار، كما أنه يشمل كافة الأنشطة في المنظمة، كما يتميز بأنه يدير نفسه فجميع أعضاء الفريق يشتركون في رسم الخطط وفي تنفيذها وفي

إدارة العمل من البداية حتى النهاية، أما في المنظمات التقليدية التي لا تتبع التمكين فإن فرق العمل تتشكل لقيام بمهمة محددة.

سابعاً: استراتيجية المكافآت والحوافز

• تعريف المكافآت والحوافز:

يمكن تعريف المكافآت والحوافز على أنها جميع العوائد المالية التي يحصل عليها الموارد البشرية من المنظمة من خلال عملها لكونها أعضاء فيها، وتأخذ شكلين هما مبالغ نقدية وغير نقدية على شكل مزايا وظيفية إضافية تتمثل في خدمات متنوعة تقدمها المنظمة لها مجاناً أو تسهم بدفع جزء من تكلفتها (عقيلي، 2005م، ص: 496).

• أنواع الحوافز والمكافآت:

- يمكن تقسيم الحوافز والمكافآت إلى عدة أقسام وهي (زايد، 2003م، ص: 388):
- حوافز داخلية: وهي درجة الإشباع التي يحققها الفرد من الوظيفة ذاتها، ويتحقق هذا الإشباع للفرد داخلياً مثال ذلك عندما يشعر الفرد بالفخر بالوظيفة التي يؤديها، أو الشعور بالانتماء إلى شركة متميزة ولها مكانتها في سوق العمل، حيث المصدر الأساسي لهذا النوع من الحوافز هو الوظيفة التي يشغلها الفرد في المنظمة، حيث يمكن تحقيق هذا النوع من الحوافز من خلال الإثراء الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرار، الحرية الوظيفية.
 - حوافز خارجية: وهي مقدار ما يحصل عليه الفرد من أموال وترقيات ، والسمة الأساسية لتلك الحوافز أنها تأتي من قبل الإدارة، وقد تكون الحوافز الخارجية على شكل مالي مثل جزء من الأرباح أو زيادة في المرتب أو قد تكون على شكل غير مالي مثل منحه أثاث مكتبي مريح وساعات عمل منخفضة والراحة اليومية.

• أهمية الحوافز والمكافآت

تعمل استراتيجية الحوافز والمكافآت المقدمة من قبل المنظمة للعاملين فيها على ما يلي (كشواي، 2006م، ص: 165).

- تعزيز أهداف وغايات المؤسسة وضمان أن يكون سلوك صاحب العمل موجهاً لتحقيق هذه الأهداف والوصول إليها.
- تعطي رسائل واضحة عن ثقافة وقيم المؤسسة وخاصة من حيث أوجه السلوك والأفعال التي يتم تقييمها وتقديرها.

- تساعد في تحفيز الموظفين على العمل.
- قد تؤدي إلى جذب والحفاظ على الموظفين الذين تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة.
- تشجيع الموظفين الذين يتميزون بمستوى عال من الأداء وخاصة عندما يتم تقديم المكافآت للجهد الخاص أو الأداء المتميز.
- من الممكن من خلال استراتيجية المكافآت يتم إرسال رسائل عن مستويات الأداء غير المقبول.
- تساهم في وضع الأولويات بالنسبة للأشخاص الذين يشغلون الوظائف.
- تشجع على التفكير الإبداعي والاستراتيجي.
- تشجع على زيادة الكفاءة والفاعلية والقدرة الإنتاجية العالية.

ثامناً: استراتيجية إدارة العلاقات بين الإدارة والعاملين

• تعريف إدارة العلاقات بين الإدارة والعاملين

هي عبارة عن مجموعة من الأعمال والإجراءات الفنية والإدارية والتي تهتم بدراسة الظروف المناخية والنفسية السائدة في أماكن تنفيذ الأعمال داخل المنظمات، وتصميم البرامج المتخصصة من أجل السيطرة على مصادر ومسببات الحوادث والأمراض والمشاكل المحتملة التي يمكن أن تصاب بها الموارد البشرية أثناء تأديتها لأعمالها، والعمل على توفير سبل الحماية الكفيلة لتلافي هذه المخاطر وأثارها السلبية على الموارد البشرية في مكان العمل (العقيلي، 2005م، ص: 569)، كما يمكن تعريف إدارة العلاقات بين الإدارة والعاملين على أنها نظام من القواعد التي تنظم العلاقات بين العاملين والإدارة، والتي تأخذ أشكالاً عدة مثل الاتفاقيات الجماعية أو قرارات الإدارية أو العادات والممارسات أو قواعد النقابات العمالية (كشواي، 2006م، ص: 189).

• أهمية إدارة العلاقات بين الإدارة والعاملين

تظهر أهمية إدارة العلاقات بين العاملين والإدارة من خلال بيان أضرار التي قد تحدث نتيجة المناخ التنظيمي السيئ السائد في المنظمة والذي يؤثر على النواحي النفسية والاجتماعية للعاملين، حيث قد ثبت من خلال التجربة والممارسة أن ظروف البيئة النفسية والاجتماعية السيئة تمارس ضغوطاً على الأفراد يفوق خطرها في بعض الأحيان خطر ظروف بيئة العمل المادية، ومن هذه الأخطار ما يلي:

- عدم الرضا الوظيفي.

- عدم الإحساس بالأهمية والمكانة والدور الذي يقوم به العاملين.
- عدم توفر عنصر التحدي في العمل وهذا يؤثر على اهتمام ودافعية العاملين للعمل.
- عدم الشعور بالعدالة والإنصاف في المعاملة.
- وجود صراعات تنظيمية بين الموارد البشرية في مكان العمل بشكل تؤثر معنويًا فيها.
- كثرة الخلافات وضعف الثقة بين الرؤساء ومرؤوسيه.
- عدم توفر عنصر الطمأنينة في العمل بسبب الخوف من الفصل أو التسريح.

ومن سبل السيطرة على تلك المخاطر توفير الاستقرار الوظيفي ومنع الخوف من الفصل والتسريح ، وتوفير الإحساس بالأهمية والقيمة لدى العاملين وعلى اختلاف فئاتهم، وتوفير عنصر الإثارة والتحدي في العمل، وتوفير الشعور بالمسؤولية لدى العاملين، وخلق الشعور بعدالة المعاملة، والعمل على حل الصراعات التنظيمية بين الموارد البشرية، وتوفير حوافز متنوعة تلبي حاجات ورغبات الموارد البشرية، وتبني سياسة الاتصال المفتوح، وتوفير درجة من الحرية والاستقلالية في ممارسة العمل، خلق شعور لدى العاملين بأنهم أهم عناصر العمل وهم محور اهتمام الإدارة (العقيلي، 2005، ص: 584).

تاسعاً: استراتيجية العدالة التنظيمية

• تعريف العدالة التنظيمية:

يمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، وهي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة (وادي، 2014م، ص: 5) وأيضا يمكن تعريفها بأنها عدالة العوائد والإجراءات المستخدمة في توزيع تلك العائدات وشعور العاملين بالمساواة سواء على نطاق المقارنة مع غيرهم في نفس الظروف المشابهة أو مع أنفسهم من خلال مقارنة مدخلاتهم مع مخرجاتهم (شطناوي، العقلة، 2013م، ص: 74).

• أبعاد العدالة التنظيمية:

ذكر وادي (2014م، ص: 5): ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية وهي:

العدالة التوزيعية: وهي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت، وتتحقق تلك العدالة عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة مع جهود زملائه.

عدالة الإجراءات: هي قضايا العدالة المتعلقة بالطرق والآليات والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات والنتائج، وهي المحرك الأساسي لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية، كما أنها تعكس مدى إدراك العاملين بأن الإجراءات المتبعة بواسطة المنظمة في تحديد من يستحق المكافآت هي إجراءات عادلة، حيث يتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتاح للموظف فرصة مناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه.

عدالة التعامل: تمثل معتقدات أو أفكار الفرد بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصل عليها من صانعي القرارات عند وضع الإجراءات، كما تمثل عدالة المعاملة التي يحظى بها الموظف لدى تنفيذ الإجراءات الرسمية أو في تفسير هذه الإجراءات .

• أهمية العدالة التنظيمية:

يمكن تحديد أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية (الفهداوي، القطاونة، 2004م، ص: 14):

- توضح حقيقة نظام توزيع الرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
- تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار وتعتبر العدالة الإجرائية بعداً هاماً في هذا الجانب.
- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطن التنظيمية والالتزام.
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية العكسية، بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنظمة.
- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

- تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.

عاشراً: إستراتيجية المصادقية أو الثقة التنظيمية

• تعريف المصادقية والثقة التنظيمية

هي الفهم المتبادل بين المنظمة والأفراد بما ينسجم وتحقيق الأهداف التنظيمية (هشام، العبادي، 2010م، ص: 45)، كما يمكن تعريف الثقة التنظيمية بأنها نمط من أنماط التفاعلات العاطفية التي تنمو وتتعزيز بالاحتكاك اليومي مع الآخرين والتي تقود إلى الشعور بأن الشخص الآخر يتصرف وفقاً للأنماط السلوكية التي تجلب المنفعة للطرفين مما يخلق الشعور بالثقة في النفس وبقيمتهم الذاتية وقدرتهم وكفاءتهم على تحقيق الأهداف (الطائي، وآخرون، 2012م، ص: 69)، ولكي تكون هناك مصادقية للإدارة يجب أن تكون هناك شفافية في الإدارة والتي تعني وضوح التشريعات ودقة الأعمال المنجزة داخل التنظيمات وإتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة وسهلة الوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الموضوعية والدقة والوضوح (اللوزي، 2002م، ص: 144).

• أبعاد الثقة التنظيمية:

يمكن تقسيم أبعاد الثقة التنظيمية إلى ثلاث أبعاد وهي كما يلي:

الثقة بالمشرفين: وتتمثل بتلك التوقعات الايجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه إذا ما كانت تتوافر فيه حقائق الكفاءة والجدارة والأخلاق والانفتاح على المرؤوسين والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم (ملفح، 2010م، ص: 175).

الثقة بزملاء العمل: وهي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الايجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل الاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يساهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديراً بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء الآخرين (هشام، والعبادي، 2010م، ص: 45).

الثقة بإدارة المنظمة: تكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، ووضوح توقعاتهم وتوفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلا عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع، ونقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، كما انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم والتزامهم التنظيمي (صديق، 2005م، نقلا عن : فارس، 2014م، ص: 169).

• أهمية الثقة التنظيمية :

للثقة التنظيمية أهمية كبيرة في المنظمات منها ما يلي (هشام، والعبادي، 2010م، ص: 55):

- أن الثقة التنظيمية تساعد على تكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين تجاه المنظمة.
- تساعد في تحسين فعالية إدارة المنظمة وتؤثر في مستويات أداء العاملين مما ينعكس على تحقيق الأهداف التنظيمية.
- زيادة الثقة التنظيمية بين الرؤساء والمرؤوسين تعمل على زيادة عمليات التنسيق والتعاون داخل الشركة.

وأيضا أن زيادة الثقة في المنظمات تعمل على زيادة الالتزام التنظيمي للعاملين فيها، كما أنها تعمل على تكوين قاعدة للتفاعل والأداء المتميز ودعم الابتكار وزيادة القدرات الإبداعية (فارس، 2014، ص: 166).

حادي عشر: إستراتيجية سهولة ووضوح العمليات وإجراءات العمل

تعريف إجراءات العمل: وهي الخطوات التفصيلية أو المراحل التي تمر بها المعاملة من البداية إلى النهاية، والإجراءات هي سلسلة من العمليات الكتابية يشترك فيها عدد من الناس في إدارة ما أو في عدة إدارات، وتصمم لأجل التأكد من أن العمليات المتكررة تعالج بطريقة موحدة (عصفور، 2005م، ص: 237).

• أهمية تبسيط الإجراءات والعمليات

من فوائد تبسيط العمليات والإجراءات ما يلي (الحسنات، 2013، ص: 67):

- سرعة انجاز الأعمال وذلك من خلال التحديد المسبق للخطوات.
- تحسين الخدمات المقدمة للعملاء من خلال الإسراع في إنجاز المعاملات.

- التقليل من التكاليف والجهد والوقت المستغرق في أداء الأعمال.
- تجنب الفوضى والتعارض عند أداء الأعمال.
- رفع الحالة المعنوية من خلال التقليل من تذمر الموظفين نتيجة الروتين المتكرر.
- وضوح وتبسيط الإجراءات والعمليات يعمل على ضمان تنفيذ الأعمال حسب ما هو مخطط له.

• مبادئ وقواعد تصميم إجراءات العمل

هناك مبادئ وقواعد لإجراءات العمل يتوجب مراعاتها عند تصميم الإجراءات وهي ما يلي: (عصفور، 2005م، ص: 255):

- يجب أن يكون لكل خطوة من خطوات الإجراءات هدف محدد، فهناك بعض الخطوات التي تمر فيها المعاملة تعتبر أحيانا غير ضرورية وليس لها معنى.
- يجب أن تساهم كل خطوة من خطوات العمل في الإسراع في إنجاز العمل.
- يجب أن ترتب خطوات الإجراءات ولا سيما خطوات تسجيل وأخذ المعلومات بحيث لا تؤدي إلى تأخير إنجاز المعاملات.
- يجب منع الازدواجية في العمل.
- يجب تخفيف من الأعمال الكتابية قدر الإمكان.
- يجب التقليل من الحالات الاستثنائية من الإجراءات العامة للمنظمة كما يجب أن تصمم إجراءات محددة لمعالجة تلك الحالات.
- يجب التقليل من أعمال المراجعة والتدقيق غير الضرورية.

الثاني عشر: دور إدارة الموارد البشرية في إدارة ظاهرة النميمة والحد منها في المنظمات

لإدارة الموارد البشرية دورا هاما في الحد من ظاهرة النميمة في المنظمات، حيث يرى Luna وآخرون (2013, p: 96) أن من الأساليب والأدوات الإدارية التي تؤدي إلى تخفيض النميمة ما يلي:

- تثقيف الموظفين حول مخاطر النميمة.
- تنشيط الموظفين والقضاء على وقت الفراغ في العمل.
- القضاء على القلق من خلال وضوح السياسات والأمور الغامضة.
- الحد من قوة العلاقات الاجتماعية في المنظمات من خلال خفض درجة الاعتماد المتبادل في أداء الأعمال.

ويمكن معالجة النميمة في المنظمات من خلال ما يلي: (الشركة العربية للإعلام العلمي، 1999، ص: 4).

- نشر ثقافة المصارحة ومحاربة الشللية في الشركة وذلك من خلال توزيع المهام على الأفراد في شكل فرق عمل متداخلة وعدم تقييد كل موظف بعمل مستقل.
- التعامل مع الأعمال والأخطاء وليس مع الأشخاص من خلال التركيز على العمل نفسه وليس على الأشخاص.
- مواجهة المحاولات والمواقف السلبية بسرعة وحسم وبدون تهور أو عصبية من خلال انتقاد موقف الموظف السلبي وليس انتقاد كلماته.

وذكر Pathak (8 p, 2014م) أنه يمكن معالجة النميمة والحد منها من خلال قيام المدراء بالخطوات التالية:

- العمل على الحد من الإحباط في المؤسسة من خلال تبسيط العمليات وتوفير الموارد المتاحة لجميع الموظفين.
- العمل على إقامة علاقات ودية بين الموظفين.
- النظر للمعاملات السلبية التي قد تنشأ بين الموظفين بأقصى سرعة ممكنة.
- زيادة شعور الثقة بين الموظفين من خلال كبح أي نميمة موجهة ضد موظف أو مجموعة.
- إصدار قوانين وتعليمات تعاقب مصدر النميمة الكاذبة.
- العمل على تعزيز مناخ أخلاقي داخل المنظمة.

وبين Wilkie (2014م) أن من السياسات التي تؤدي إلى تخفيض النميمة هي ما يلي:

- منع الموظفين من التحدث عن مواضيع تتعلق بالعمل مثل الأجور وساعات العمل وظروف العمل.
- منع المزاح والأحاديث التي قد تسبب مخاوف ومشاكل بين العاملين.
- تثقيف العاملين حول مخاطر التحدث عن زملاء العمل وراء ظهورهم.

كما بين Ballano (2014) أنه يمكن الحد من النميمة من خلال الأمور التالية:

- توفير معلومات واضحة ومقنعة وغير قابلة للتأويل.

- تجنب الهيكل التنظيمي السيئ والعمل على بناء هيكل تنظيمي جيد.
 - نشر ثقافة المصداقية وحسن الخلق بين الموظفين.
 - حسن استخدام السلطة المعطاة للمدراء على الموظفين.
 - عدم التراخي في تطبيق القانون على جميع الموظفين دون استثناء.
- كما قال مصطفى(2005م، ص: 348) أنه يمكن للإدارة السيطرة على النميمة والإشاعة من خلال قيامها فيما يلي:

- نقل واضح ودقيق ومفهوم للمعلومات والحقائق التي يحتاجونها العاملين.
- تشجيع العاملين على استخدام قنوات الاتصال الرسمية دون تردد أو خوف.
- مراعاة أن يكون الاتصال بين الإدارة والعاملين دوريا وسريعا.
- تشجيع الاتصالات المباشرة وجعلها سهلة بين العاملين والإدارة.
- إشراك العاملين في عمليات صنع القرار بما يتناسب ودرجة توافر كل من قدراتهم ورغباتهم في هذا الشأن.

ويرى الباحث أن من أدوات خفض النميمة بالمنظمات ما يلي:

- نشر الوعي الديني بين العاملين بما يخص النميمة وبيان حكمها ومدى حرمتها.
- العدالة في التعامل بين العاملين وعدم التفرقة نتيجة القرابة أو الصداقة.
- الشفافية والوضوح بجميع التعاملات والقرارات الإدارية الخاصة بالموظفين.
- ربط نظام الحوافز والترقيات بأداء العاملين وليس بمستوى القرابة والصداقة بين العاملين والمدراء.

الثالث عشر: الخلاصة

يتضح أن لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مثل نظام الحوافز والمكافآت والعدالة التنظيمية وزيادة الثقة بين العاملين والإدارة ووضوح وتبسيط العمليات وإدارة العلاقات بين العاملين والإدارة أهمية كبيرة في تحقيق الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية والالتزام التنظيمي لدى العاملين كما تعمل على تخفيض دوران العاملين وحل صراعات تنظيمية والخلافات بين الموارد البشرية في مكان العمل وهذه العوامل تعمل كما وضحنا على تخفيض النميمة في أماكن العمل والتي تعد من الأمور الخطيرة التي قد تؤثر على المنظمة والأفراد.

كما أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال برامج التدريب والتطوير تسهم في رفع كفاءة العاملين وتطويرهم مما تعمل على تحسين أداء العاملين وهذا ينعكس على رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمات مما يزيد من ربحيتها وقدرتها على المنافسة في السوق.

المبحث الثالث

مجموعة شركات بدري وهنية

تمهيد

يعنى هذا المبحث بتقديم عرض عن مجموعة شركات بدري وهنية وبيان طبيعة عمل تلك شركات والصعوبات والمشاكل التي تواجه عملها وكيفية معالجتها إداريا بشيء من التفصيل.

نبذة عن شركات مجموعة بدري وهنية

تتكون مجموعة شركات بدري وهنية من خمسة شركات تختلف في مجال عملها ونشاطها عن بعضها البعض، تعمل في قطاع غزة، وفيما يلي معلومات عن تلك الشركات:

أولاً: شركة بدري وهنية للبن والبهار والأعشاب

مدير التنفيذي للشركة: محمود فؤاد هنية

مجال عمل الشركة: تعمل هذه الشركة على إنتاج البهارات والأعشاب وخطات التوابل كما تعمل على تحميص وطحن القهوة المنتقاة من أفضل حبوب البن في العالم، مع تنوع في النكهات وطرق التحضير يلائم الأذواق المميزة المحلية والعالمية، حيث هناك ستة أنواع من القهوة وهي كما يلي (موقع شركة بدري وهنية للبن والبهارات):

1. القهوة التركية (مزاج - خصوصي - اكسرا)

2. قهوة الإسبرسو

3. قهوة الفلتر

4. تركي اكسبريس

5. القهوة السادة

6. القهوة العربية

ولشركة بدري وهنية للبن والبهار والأعشاب فروع في جميع قطاع غزة موضحة بالجدول رقم (2.1)

ثانيا: شركة بدري وهنية مزاج

المدير التنفيذي للشركة: محمد فؤاد هنية

مجال عمل الشركة: تعمل شركة بدري وهنية مزاج في إنتاج الكيك والبوظة والعصير والوجبات الغذائية ولها فروع في جميع أنحاء قطاع غزة موضحة بالجدول رقم (2.1) .

ثالثا: شركة هارد روك

المدير التنفيذي للشركة: أحمد فؤاد هنية

مجال عمل الشركة: تختص هذه الشركة في مجال القرطاسية والهدايا وأدوات المكتبية ولوازمها ولها فرعين في قطاع غزة متوافرين في مدينة غزة

رابعا: شركة بئر السبع

المدير التنفيذي للشركة: حسام فؤاد هنية

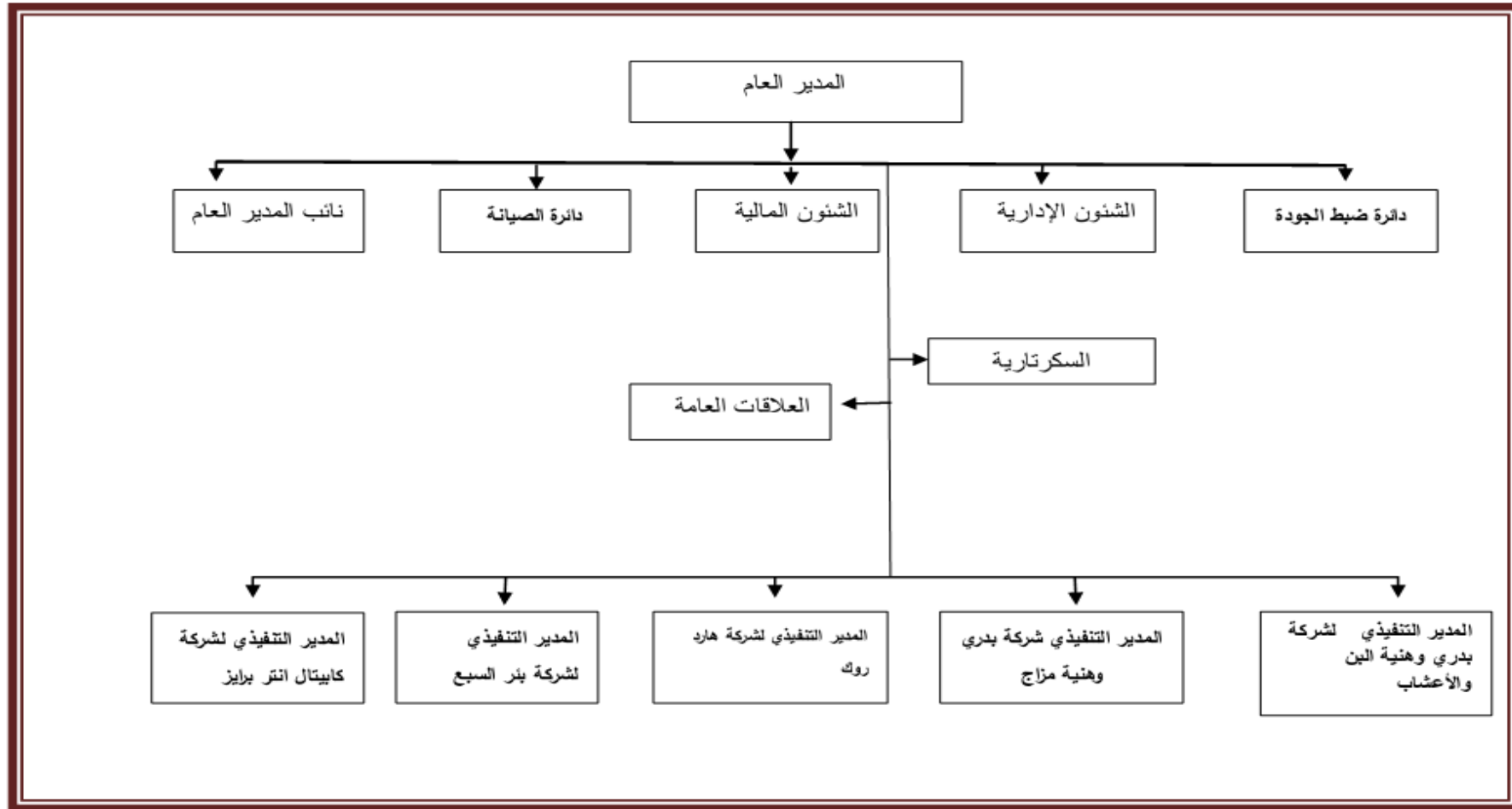
مجال عمل الشركة: تعمل هذه الشركة في مجال استيراد البترول والغاز ولها فرع واحد في قطاع غزة يقع في مدينة غزة.

خامسا: شركة كابيتال انتر برايز:

المدير التنفيذي للشركة: باسل ذبور

مجال عمل الشركة: شركة قيد الإنشاء ستعمل في مجال الاستثمارات العقارية، ولها فرع واحد في قطاع غزة يقع في مدينة غزة (الباحث) .

والشكل رقم (2.1) يوضح الهيكل التنظيمي للشركة بجميع شركاتها وأقسامها وموظفيها.



شكل (2.1): يوضح الهيكل التنظيمي لمجموعة شركات بدري وهنية

المصدر: الشؤون الإدارية لمجموعات بدري وهنية 2016م .

جدول (2.1): يوضح أسماء شركات مجموعة بدري وهنية وعدد فروعها وأماكن عملها

إجمالي الفروع	الشمال	غزة	الوسطى	خان يونس	رفح	اسم الشركة
8	2	3	1	1	1	شركة بدري وهنية للبن والإبهار والأعشاب
8	2	3	1	1	1	شركة مزاج
2	0	2	0	0	0	شركة هارد روك
1	0	1	0	0	0	شركة بئر السبع للبترول والغاز
1	0	1	0	0	0	شركة كابيتل انتربرايز العقارية

المصدر: تجريد الباحث من واقع العمل كمدير تنفيذي لإحدى شركات مجموعة بدري وهنية

صعوبات تواجه عمل الشركة

يمكن تقسيم الصعوبات التي تواجه عمل الشركة إلى قسمين صعوبات خارجية وداخلية (مقابلة مع: المدير العام لمجموعة بدري وهنية):

أولاً: صعوبات خارجية

تتمثل الصعوبات الخارجية في الأمور التالية:

1. الحصار الإسرائيلي المفروض على غزة وما نتج عنه من صعوبة توفير الكميات اللازمة من المواد الخام والسلع الضرورية للعمل، وصعوبة السفر للخارج.
2. الوضع الاقتصادي العام الذي يمر به قطاع غزة وخاصة ارتفاع أسعار المواد الخام والسلع في ظل صعوبة رفع أسعار السلع والخدمات بسبب الوضع المالي الصعب للمواطنين.

ثانياً: صعوبات داخلية

1. نقص بعض الكفاءات العملية اللازمة للعمل والتي يتم تخفيف أثارها من خلال تطويرهم وتدريبهم بما يتلائم مع حاجات العمل لزيادة كفاءتهم.
2. تعاني مجموعة شركات بدري وهنية العديد من المشاكل اليومية التي تنشأ بسبب القيل والقال بين الموظفين في مكان العمل، ولا توجد سياسة محددة في الشركة لمواجهة القيل والقال بين الموظفين في العمل.

ويمكن تخفيف أو الحد من الآثار المترتبة على تلك الصعوبات من خلال الأمور التالية:

1. البحث عن مصادر أخرى لتوريد المواد الخام والسلع اللازمة.
2. خفض تكاليف العمل من خلال تحسين الإنتاج واستغلال جميع المواد الخام بدون أي تلف أو فاقد.

• مشاكل بسبب التنمية بين الموظفين وكيفية حلها

توجد هناك مشاكل في العمل نتيجة التنمية على الأقل حالة واحدة يوميا في كل شركة وفيما يلي بعض المشاكل التي حدثت بسبب التنمية في العمل.

المشكلة الأولى : تتعلق بين الموظفين وتخص الحد الأدنى للرواتب بين الجنسين (موظفين ذكور وموظفين إناث) (مقابلة مع المدير التنفيذي لشركة بدري وهنية للبن والبهارات والأعشاب 2016م):

هناك شكاوى واحتجاجات بين الموظفين بسبب علمهم مع إحدى الموظفين الذكور أن الحد الأدنى لرواتبهم كان أقل من الحد الأدنى لرواتب زملائهم الذكور بالعمل الذين يعملون في نفس الوظائف ونفس المستوى الإداري والدرجة الوظيفية، حيث تلك المشكلة خلقت حالة من عدم الرضا الوظيفي وتدمر لدى الموظفين في العمل.

الحل الإداري الذي تم إتباعه:

1. توحيد مستوى الحد الأدنى للأجور والمرتبات بين الموظفين بغض النظر عن الجنس سواء ذكور أم إناث.
2. إصدار قرار بعدم الخوض بتفاصيل الرواتب والأجور بين الموظفين.
3. فرض سرية تامة حول مستوى الرواتب بين الموظفين.

المشكلة الثانية: تتعلق بمدير تنفيذي لأحدى شركات المجموعة (مقابلة مع: مدير عام مجموعة شركات بدري وهنية، 2016).

اكتشف مدير تنفيذي لإحدى شركات المجموعة من خلال حديث بعض الموظفين له أن راتبه أقل من راتب إحدى الموظفين الأقل منه في المستوى الإداري مما جعله يتدمر ويعترض على طبيعة عمله وراتبه بحيث أنه قال أريد العمل كموظف عادي أفضل من كوني مدير يقع على عاتقي مسؤوليات كبيرة.

كيفية معالجة تلك المشكلة

قام مدير العام مجموعة بدري وهنية بالأمور التالية:

1. تحديد سبب ارتفاع راتب الموظف، حيث تبين أن الموظف يعمل عدد ساعات إضافية كبيرة تؤدي في مجملها إلى زيادة راتبه بدرجة تفوق راتب المدير التنفيذي للشركة، في حين أن طبيعة عمل المدير التنفيذي تتطلب العمل بعدد ساعات تقريبا تساوى عدد ساعات العمل الرسمية وغير الرسمية (الساعات الإضافية) للموظف العادي، ولكن هناك قانون في الشركة لا يجيز أخذ المدير التنفيذي بدل راتب عن الساعات الإضافية ويجيزه فقط للموظفين العاديين.
2. وضع حلول لتفادي تلك المشكلة من خلال ما يلي:
 - وضع سلم للرواتب يتم تحديد مدى الفروق في الرواتب بين الدرجات والمستويات الإدارية للموظفين.
 - تحديد الحد الأقصى للعمل الإضافي للموظفين.

المشكلة الثالثة:

تتعلق بنظام التعيين والتوظيف (مقابلة مع: المدير التنفيذي لشركة مزاج، 2016):

حيث حدثت مشكلة بين موظف قديم وموظف جديد سببها أن الموظف القديم علم بعض الكلام من زملائه وبشكل مزاح أن الموظف الجديد في العمل المعين بنفس مستواه الإداري ونفس مهامه الوظيفية معين ليكون بديل عنه في المستقبل، هذا عمل على خلق قلق كبير للموظف القديم على مستقبله الوظيفي وعدم استقرار الوظيفي له مما جعل الموظف القديم يعترض على تعيين موظف جديد والعمل على بيان عيوب الموظف الجديد وتقصيره بالعمل أي أصبح هناك صراع بين الموظف الجديد والقديم.

حل المشكلة

1. تم طمأنة الموظف القديم بهدف تعيين الموظف الجديد وهو أنه لمساعدته في العمل وليس كبديل عنه.
2. تقسيم العمل بين الموظفين وتحديد مسؤوليات وواجبات كل موظف.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تمهيد:

في هذا الفصل سوف يقوم الباحث بتقديم عرض لمنهج الدراسة، وذلك من حيث طريقة اختيار العينة، والأدوات المستخدمة، وخطوات تصميمها والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات بهدف التوصل إلى النتائج وتفسيرها على نحو يكشف الممارسات الإدارية وعلاقتها بالنميمة في منظمات الأعمال.

أولا : منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتحليل بياناتها، وتحديد العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها (أبو حطب، وصادق، 2005م).

لذا فإن الباحث سيعتمد هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة.

ثانيا : طرق جمع البيانات:

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات هما:

1- البيانات الأولية

تم الحصول على البيانات الأولية من خلال الاعتماد على استبانة قام الباحث بإعدادها من واقع الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتم تفرغ وتحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2- البيانات الثانوية

وتمت مراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بدراسة الممارسات الإدارية وعلاقتها بالنميمة في منظمات الأعمال وأية مراجع يرى الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي.

ثالثا : مجتمع وعينة الدراسة:

1.مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي مجموعة شركات بدري وهنية، والبالغ عددهم 350 موظفاً وموظفة وذلك وفقا للمعلومات التي تم الحصول عليها من قسم الشؤون الإدارية في مجموعة شركات بدري وهنية.

2. عينة الدراسة

قام الباحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل لإجراء هذه الدراسة، كما تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من 30 موظف وموظفة ، تم اختيارها بشكل عشوائي للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (تم استبعادها من العينة الفعلية في التحليل النهائي)، ثم قام الباحث بتوزيع الاستبانة على جميع من تبقى من موظفي مجموعة شركات بدري وهنية والبالغ عددهم 320 موظف وموظفة، وتم استرداد 282 استبانة بنسبة استرداد 88.1%.

وقد قام الباحث بتصنيف البيانات العامة لخصائص أفراد العينة كما يلي:

1.الجنس

يتبين من الجدول رقم (3.1) أن نسبة الموظفين الذكور من عينة الدراسة بلغت 55% مقابل 45% من الموظفين هم من الإناث، أي أن عينة الدراسة متقاربة من حيث الجنس.

جدول (3.1):

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة
ذكر	155	55
أنثى	127	45
الإجمالي	282	100

2. الحالة الاجتماعية

يتبين من الجدول رقم (3.2) أن نسبة الموظفين المتزوجين من عينة الدراسة بلغت 57.4% مقابل 42.6% من الموظفين هم غير متزوجين.

جدول (3.2):

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرارات	النسبة
متزوج	162	57.4
غير متزوج	120	42.6
الإجمالي	282	100

3. العمر

يتبين من الجدول رقم (3.3) أن نسبة الموظفين الذين أعمارهم أقل من 30 سنة بلغت 56.7% مقابل 37.9% من الموظفين يتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة، أما نسبة الموظفين الذين يبلغ أعمارهم أكبر من 41 سنة بلغت 5.3%، أي أن غالبية الموظفين في مجموعة شركات بدري وهنية هم من فئة الشباب وذلك يعود إلى السياسة التي تتبعها الشركة في الحصول واستقطاب موظفين الشباب لكي يكون لديهم القدرة على تحمل أعباء العمل بدرجة كبيرة.

جدول (3.3):

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسبة
أقل من 30 سنة	160	56.7
سنة 31-40	107	37.9
أكبر من 41 سنة	15	5.3
الإجمالي	282	100

4. المؤهل العلمي

يتبين من الجدول رقم (3.4) أن نسبة الموظفين المؤهلهم العلمي ثانوية فأقل قد بلغ 17.4% و 19.1% من الموظفين مؤهلهم العلمي دبلوم، أما نسبة الموظفين الحاصلين على مؤهل بكالوريوس فبلغت 56.7% مقابل 6.7% من الموظفين حاصلين على مؤهل ماجستير أو

دكتوراه أي أن غالبية الموظفين في مجموعة شركات بدري وهنية هم من حملة الشهادات الجامعية.

جدول (3.4):

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرارات	المؤهل العلمي
17.4	49	ثانوية فأقل
19.1	54	دبلوم
56.7	160	بكالوريوس
6.7	19	ماجستير
100	282	الإجمالي

5.5. المستوى الإداري

يتبين من الجدول رقم (3.5) أن نسبة الموظفين العاديين قد بلغ 66.3% و 14.9% من الموظفين رؤساء أقسام، أما نسبة الموظفين الذين يعملون كمدرء فبلغت 3.5% مقابل 15.2% غير ذلك وهم الموظفين الذين يعملون بأعمال متعددة مثل حراسات وعمال نظافة.

جدول (3.5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الإداري

النسبة	التكرارات	الإداري
66.3	187	موظف
14.9	42	رئيس قسم
3.5	10	مدير
15.2	43	غير ذلك
100	282	الإجمالي

رابعاً : أداة الدراسة

تم تصميم وإعداد الاستبانة انطلاقاً من موضوع الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها وطبيعة البيانات والمعلومات المراد الحصول عليها، وذلك بعد مراجعة الأدبيات والدراسات والبحوث المتعلقة بموضوع الدراسة، وتنقسم الاستبانة إلى قسمين وهما:

القسم الأول: ويشمل على المتغيرات المستقلة المتعلقة بعينة الدراسة (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري).

القسم الثاني: ويشتمل على أبعاد استبانة الممارسات الإدارية والنميمة وعدد الفقرات والجدول رقم (3.6) يوضح أبعاد الاستبانات وعدد فقراتها كما هي في صورتها الأولية.

جدول (3.6):

يوضح أبعاد والفقرات الاستبانات في صورتها الأولية

عدد الفقرات	البعد
6	التدريب والتطوير
7	التمكين
7	الحوافز والمكافآت
7	إدارة العلاقات بين العاملين
7	وضوح العمليات
7	المصداقية والثقة بالإدارة
8	العدالة التنظيمية
49	مجموع فقرات استبانة الممارسات الإدارية
9	النميمة الايجابية
9	النميمة السلبية

وقد تم تصحيح الاستبانات بوضع درجة من 1-10، بحيث تعني درجة 1 أدنى مستوى، وتعني درجة 10 أعلى مستوى.

خامسا : خطوات بناء الاستبانة

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة الممارسات الإدارية وعلاقتها بالنميمة في منظمات الأعمال، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

1. الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقرتها.
2. استشارة الباحث عددا من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرف في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.
3. تحديد الأبعاد الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل بعد من الأبعاد.
5. تم تصميم الاستبانة بصورتها الأولية.
6. تم مراجعة وتفتيح الاستبانة من قبل المشرف.
7. تم عرض الاستبانة على (9) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.

8. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية (قبل الصدق والثبات الإحصائي) على 49 فقرة للممارسات الإدارية و 18 فقرة للتنظيمية.

سادسا : صدق وثبات الاستبانات

صدق وثبات استبانة الممارسات الإدارية

1. صدق المحكمين

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (9) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية والمتخصصين في علم الإدارة، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبدوها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها. وعلى ضوء تلك الآراء لم يتم استبعاد أي من الفقرات وعدد الفقرات (49) والملحق رقم (1) يوضح أسماء المحكمين ومكان عملهم.

2. صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) موظف، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد التابعة له، والنتائج موضحة بالملحق رقم (3) والذي تبين أن جميع الفقرات قد حققت ارتباط ذات دلالة إحصائية مع البعد التي تنتمي له باستثناء الفقرة رقم (4،7) من بعد الحوافز والمكافآت حققت ارتباط غير جوهري (بلغ مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05)، حيث قام الباحث بحذفها لكي يكون هناك اتساق داخلي بين جميع فقرات البعد.

3. صدق الاتساق البنائي

تم حساب صدق الاتساق البنائي لأبعاد الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) موظف، بعد حذف الفقرات التي لم تحقق ارتباط ذات دلالة إحصائية مع البعد التي تنتمي له، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين معدل كل بعد من أبعاد الاستبانة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة، والنتائج موضحة بالملحق رقم (3) والذي يبين أن معاملات الارتباط بين معدل كل بعد من أبعاد الاستبانة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة كانت دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل بعد كان أقل من (0.05)، وهذا يدل على أن هناك اتساق بنائي لأبعاد استبانة الممارسات الإدارية .

4. ثبات الاستبانة

تم تقدير ثبات الاستبانات على أفراد العينة الاستطلاعية البالغ عددها 30 موظف، وذلك باستخدام طريقتي التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ .

• طريقة التجزئة النصفية:

تم إيجاد معامل الارتباط بين معدل درجات الأسئلة الفردية ومعدل درجات الأسئلة الزوجية، لكل بعد من أبعاد الاستبانة وذلك بعد حذف الفقرات التي لم تحقق ارتباط جوهري مع درجة البعد الكلية، وقد تم تصحيح معامل الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح للأبعاد الزوجية واستخدام معامل جتمان للأبعاد الفردية، والجدول رقم (3.7) يوضح النتائج.

جدول (3.7): يوضح معامل ثبات استبانة الممارسات الإدارية وفقا لطريقة التجزئة النصفية

البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل
التدريب والتطوير	6	0.795	0.886
التمكين	7	0.736	0.830
الحوافز والمكافآت	5	0.696	0.807
إدارة العلاقات بين العاملين	7	0.879	0.905
وضوح العمليات	7	0.836	0.893
المصداقية والثقة بالإدارة	7	0.859	0.918
العدالة التنظيمية	8	0.847	0.917
الدرجة الكلية للممارسات الإدارية	47	0.978	0.988

يتضح من جدول رقم (3.7) أن معامل الثبات الاستبانية باستخدام طريقة التجزئة النصفية بلغت 0.988، وهي قيمة مرتفعة تدل على أن الاستبانية تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

• طريقة ألفا كرونباخ:

استخدم الباحث طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانية وهي طريقة ألفا كرونباخ.

جدول (3.8): يوضح معامل ثبات استبانية الممارسات الإدارية وفقا لطريقة ألفا كرونباخ

البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات
التدريب والتطوير	6	0.877
التمكين	7	0.826
الحوافز والمكافآت	5	0.758
إدارة العلاقات بين العاملين	7	0.901
وضوح العمليات	7	0.886
المصداقية والثقة بالإدارة	7	0.901
العدالة التنظيمية	8	0.843
الدرجة الكلية للممارسات الادارية	47	0.956

يتضح من جدول رقم (3.8) أن معامل الثبات الاستبانية باستخدام طريقة ألفا كرونباخ بلغت 0.956، وهي قيمة مرتفعة تدل على أن الاستبانية تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

صدق وثبات استبانية النميمة

1. صدق المحكمين

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (9) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى، والمتخصصين في علم الإدارة، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداهها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة

العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها. وعلى ضوء تلك الآراء لم يتم استبعاد أي من الفقرات وعدد الفقرات (18) والملحق رقم (1) يوضح أسماء المحكمين ومكان عملهم.

2. صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) موظف، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد التابعة له، والنتائج بالملحق رقم (3) والذي يتبين أن جميع الفقرات حققت ارتباط ذات دلالة إحصائية مع البعد التي تنتمي له مما يشير لوجود هناك اتساق داخلي بين جميع فقرات البعد.

3. ثبات الاستبانة

تم تقدير ثبات الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية البالغ عددها 30 موظف، وذلك باستخدام طريقتي التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ .

• طريقة التجزئة النصفية:

تم إيجاد معامل الارتباط بين معدل درجات الأسئلة الفردية ومعدل درجات الأسئلة الزوجية، لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وقد تم تصحيح معامل الارتباط باستخدام معامل جتمان للأبعاد الفردية، والجدول رقم (3.9) يوضح النتائج.

جدول (3.9):

يوضح معامل ثبات استبانة النميمة وفقاً لطريقة التجزئة النصفية

البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل
النميمة الإيجابية	9	0.913	0.946
النميمة السلبية	9	0.942	0.947

يتضح من جدول رقم (3.9) أن معامل الثبات الاستبانة باستخدام طريقة التجزئة النصفية بلغت 0.946 للنميمة الإيجابية و 0.947 للنميمة السلبية، وهي قيمة مرتفعة تدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

• طريقة ألفا كرونباخ:

استخدم الباحث طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة وهي طريقة ألفا كرونباخ.

جدول (3.10):

يوضح معامل ثبات استبانة النميمة وفقا لطريقة ألفا كرونباخ

البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات
النميمة الايجابية	9	0.932
النميمة السلبية	9	0.945

يتضح من جدول رقم (3.10) أن معامل الثبات الاستبانة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ بلغت 0.932 للنميمة الايجابية و 0.945 للنميمة السلبية، وهي قيمة مرتفعة تدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلي تطبيقها على عينة الدراسة.

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحليل الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (frequencies and percentages) : تم استخدامها لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي: تم استخدامه للتعرف على مستوى كل بعد من أبعاد استبانة الدراسة.
3. اختبار ألفا كرونباخ (cronbach's alpha) : لحساب ثبات الاستبانة.
4. معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation coefficient) : تم استخدامه في حساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
5. اختبار t- test independent samples : للتعرف على الفروق بين مجموعتان مستقلتان من البيانات.
6. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) : تم استخدامه للتعرف على الفروق بين ثلاثة مجموعات وأكثر من البيانات المستقلة.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار فرضيات

الدراسة وتفسيرها

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها

تمهيد:-

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال إجراء الاختبارات الإحصائية الأربعة لاختبار الفرضيات وذلك من خلال استخدام برنامج الإحصائي spss، للوصول إلى النتائج وتفسيرها.

أولاً: تحليل فقرات الاستبانة

1. تحليل فقرات أبعاد استبانة الممارسات الإدارية

تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات أبعاد الاستبانة للتعرف على أكثر وأقل الممارسات استخداماً في كل بعد من الأبعاد، والجداول رقم (4.1) توضح النتائج.

- تحليل فقرات بعد التدريب والتطوير

جدول (4.1):

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بعد التدريب والتطوير

م	بعد التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يوجد تدريب مستمر للموظفين في الشركة.	5.365	2.028	53.7	5
2	تستعين الشركة بخبرات خارجية لتدريب وتطوير عاملها.	5.440	2.019	54.4	3
3	يتم متابعة مدى التقدم الحاصل في أداء الموظفين بعد التدريب.	5.397	2.119	54.0	4
4	يتم توفير برامج تدريبية بناء على طلبي وتصوري لاحتياجاتي التدريبية.	5.355	2.120	53.5	6
5	تزيد البرامج التدريبية من مهاراتي وخبراتي النظرية والعلمية.	5.812	2.132	58.1	1
6	تلتزم المنظمة جميع عاملها على المشاركة في البرامج التدريبية بهدف تطويرهم.	5.614	2.317	56.1	2
	جميع الفقرات معاً	5.497	1.779	55.0	

يتبين من الجدول السابق أن الفقرة رقم (5) والتي تنص على " تزيد البرامج التدريبية من مهاراتي وخبراتي النظرية والعلمية " قد كانت أعلى فقرات بعد التدريب والتطوير استخداماً،

حيث كان وزنها النسبي 58.1%، في حين كانت الفقرة رقم (4) والتي تنص على " يتم توفير برامج تدريبية بناء على طلبية وتصوري لاحتياجاتي التدريبية " أقل فقرات البعد تطبيقا بوزن نسبي 53.5%، ويعزو الباحث ذلك إلى أن البرامج التدريبية تعمل على تطوير القدرات والمهارات وخاصة عندما تكون مناسبة لطبيعة عمل من يتلقى تلك التدريبات، وذلك لما توفره تلك التدريبات والدورات من أساليب وطرق علمية حديثة للتعامل مع الأعمال، ولكن في نفس الوقت لا توفر الشركة الدورات وفقا لطلب العاملين وذلك لأسباب عديدة قد يكون منها عدم ملائمة الدورات التدريبية لطبيعة العمل أو لتكاليفها التي قد تكون مرتفعة.

- تحليل فقرات بعد التمكين

جدول (4.2):

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بعد التمكين

م	بعد التمكين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تفوضني الإدارة سلطات كافية لانجاز المهام المطلوبة.	5.738	2.259	57.4	4
2	توفر الإدارة فرصة اتخاذ القرارات باستقلالية.	5.713	2.132	57.1	3
3	أقوم بتقديم تصور واضح وشامل لطريقة سير العمل وتطويرها.	5.780	2.133	57.8	2
4	يتم أخذ رأيي في حل مشكلات العمل.	5.826	2.236	58.3	1
5	يتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالعمل.	5.436	2.112	54.4	6
6	يتم منحني المرونة واختيار الأسلوب المناسبة في أداء مهام العمل.	5.582	2.160	55.8	5
7	أساعد في وضع أهداف وخطط المنظمة في الجانب الذي أعمل به	5.330	2.262	53.3	7
	جميع الفقرات معا	5.629	1.761	56.3	

يتبين من الجدول السابق أن الفقرة رقم (4) والتي تنص على " يتم أخذ رأيي في حل مشكلات العمل " قد كانت أعلى فقرات بعد التمكين تطبيقا، حيث كان وزنها النسبي 58.3%، في حين كانت الفقرة رقم (5) والتي تنص على " يتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالعمل " أقل فقرات البعد تطبيقا بوزن نسبي 54.4%، ويعزو أن إدارة الشركة قد تأخذ رأي العاملين فيها حول مشكلات العمل وذلك للحصول على المعلومات والأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة، وبناء تصور للحلول التي يمكن أن يتم إتباعها واتخاذها ولكن في

نفس الوقت لا تقوم الإدارة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وذلك قد يكون بسبب قلة دراية العاملين حول مغزى والهدف من تلك القرارات.

- تحليل فقرات بعد الحوافز والمكافآت

جدول (4.3):

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بعد الحوافز والمكافآت

م	بعد الحوافز والمكافآت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يوجد معايير محددة في الشركة لمنح الترقية.	5.404	2.149	54.0	4
2	تربط الإدارة الترقية في الشركة بالأداء.	5.688	2.105	56.9	1
3	يتناسب راتب مع الدرجة العلمية التي أحملها.	5.429	2.005	54.3	3
4	يتم منح المكافآت بناء على الجدارة والمثابرة في العمل بدون تمييز.	5.589	2.195	55.9	2
5	لدى العاملين تصور واضح عن سياسة ونظام الحوافز والمكافآت في الشركة.	5.316	2.183	53.2	5
	جميع الفقرات معا	5.485	1.675	54.9	

يتبين من الجدول السابق أن الفقرة رقم (2) والتي تنص على " تربط الإدارة الترقية في الشركة بالأداء " قد كانت أعلى فقرات بعد الحوافز والمكافآت تطبيقاً، حيث كان وزنها النسبي 56.9%، في حين كانت الفقرة رقم (5) والتي تنص على " لدى العاملين تصور واضح عن سياسة ونظام الحوافز والمكافآت في الشركة " أقل فقرات البعد تطبيقاً بوزن نسبي 53.2%، ويعزو أن ربط إدارة الشركة للترقيات وفقاً لأداء العاملين يعمل على تحقيق العدالة وتحفيز العاملين على بذل أقصى جهدهم في العمل وبالتالي يكون هناك مردود إيجابي على أداء العمل، ولكن لا يوجد تصور واضح عن سياسة ونظام الحوافز والمكافآت قد يكون ناتج لعدم توعية وعلم العاملين في نظام الحوافز والمكافآت وهذا قد يرجع لعدم توفر كتيبات لتوضيح نظام الحوافز والمكافآت.

- تحليل فقرات بعد إدارة العلاقات بين العاملين

جدول (4.4):

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بعد إدارة العلاقات

م	بعد العلاقات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تتسم علاقة المدير بالعاملين بالتقدير والاحترام.	6.504	2.174	65.0	1
2	تتعامل الإدارة مع جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم بدون تمييز.	6.085	1.973	60.9	2
3	العلاقات بين الإدارات والأقسام واضحة ومحددة للجميع من خلال لوائح مكتوبة	5.957	1.996	59.6	3
4	يمنح العاملین فرصة لسماع شكواهم عندما تنشأ خلافات ما.	5.950	2.088	59.5	5
5	تساعد الإدارة العاملين الذين يعانون من صعوبات ومشاكل خاصة بالعمل.	5.954	2.051	59.5	4
6	تقوم الإدارة بالعمل على حل مشاكل التنظيمية للعاملين بسرعة.	5.748	2.120	57.5	6
7	تتفهم الإدارة حاجات ومتطلبات العاملين وتعمل على توفيرها.	5.645	2.105	56.5	7
	جميع الفقرات معا	5.978	1.644	59.8	

يتبين من الجدول السابق أن الفقرة رقم (1) والتي تنص على " تتسم علاقة المدير بالعاملين بالتقدير والاحترام " قد كانت أعلى فقرات البعد تطبيقاً، حيث كان وزنها النسبي 65%، في حين كانت الفقرة رقم (7) والتي تنص على " تتفهم الإدارة حاجات ومتطلبات العاملين وتعمل على توفيرها " أقل فقرات البعد تطبيقاً بوزن نسبي 56.5%، ويعزو ذلك إلى أن مدراء تلك الشركات يتمتعوا بأخلاق عالية تعمل على معاملة العاملين بكل أخوية وأخلاق حسنة وهذا يؤدي إلى تحقيق وبناء علاقات مميزة تسودها الاحترام والتقدير، ولكن للظروف المالية والاقتصادية التي يمر بها قطاع غزة بشكل عام ومجموعة شركات بدري وهنية بشكل خاص قد تعمل على عدم توفير احتياجات العاملين المطلوبة.

- تحليل بعد وضوح العمليات

جدول (4.5):

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بعد وضوح العمليات

م	بعد وضوح العمليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	هناك وضوح للصلاحيات والمسئوليات الملقاه على عاتقي.	5.667	2.125	56.7	5
2	هناك وضوح لطبيعة العمل الذي أقوم فيه.	5.773	2.144	57.7	4
3	هناك وضوح في القرارات الإدارية الخاصة بإجراءات العمل.	5.837	2.082	58.4	2
4	هناك وضوح للطريقة السليمة لأداء العمل المطلوب مني.	5.840	2.151	58.4	3
5	يوجد رئيس مباشر يتم الرجوع إليه عند الحاجة.	5.947	2.275	59.5	1
6	إجراءات تنفيذ المعاملات تستغرق وقتاً أكثر من اللازم.	5.426	2.132	54.3	7
7	هناك وضوح للأنظمة والتعليمات والإجراءات في المؤسسة.	5.589	2.130	55.9	6
	جميع الفقرات معا	5.725	1.615	57.3	

يتبين من الجدول السابق أن الفقرة رقم (5) والتي تنص على " يوجد رئيس مباشر يتم الرجوع إليه عند الحاجة " قد كانت أعلى فقرات البعد تطبيقاً، حيث كان وزنها النسبي 59.5%، في حين كانت الفقرة رقم (6) والتي تنص على " إجراءات تنفيذ المعاملات تستغرق وقتاً أكثر من اللازم " أقل فقرات البعد تطبيقاً بوزن نسبي 54.3%، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود هيكل تنظيمي يوضح التسلسل الإداري والمسؤولين بشكل دقيق لا يقبل للتأويل والتحريف.

- تحليل بعد المصداقية والثقة بالإدارة

جدول (4.6):

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بعد المصداقية والثقة بالإدارة

م	بعد المصداقية والثقة بالإدارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تتعامل الإدارة بصدق ونزاهة مع جميع العاملين.	5.858	2.081	58.6	4
2	تمنح الإدارة فرصة الترقية لجميع العاملين حسب النظام.	5.876	2.145	58.8	1
3	تطبق الإدارة الأنظمة والقوانين على جميع العاملين بعدالة ومهنية.	5.773	2.061	57.7	6

م	بعد المصادقية والثقة بالإدارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
4	تتظر الإدارة بعين الاعتبار لمصالح العاملين عند اتخاذ القرار.	5.812	1.978	58.1	3
5	تقدم الإدارة العون والمساعدة لجميع العاملين حتى لو لم يطلبوا منها أي مساعدة.	5.663	2.017	56.6	4
6	تحافظ الإدارة على حقوق العاملين.	5.876	2.128	58.8	1
7	تفي الإدارة بجميع التعهدات والالتزامات التي قطعتها على نفسها اتجاه العاملين.	5.667	2.249	56.7	7
	جميع الفقرات معا	5.789	1.654	57.9	

يتبين من الجدول السابق أن الفقرة رقم (2، 6) والتي تنص على " تمنح الإدارة فرصة الترقية لجميع العاملين حسب النظام " ، " تحافظ الإدارة على حقوق العاملين " قد كانت أعلى الفقرات البعد تطبيقاً، حيث كان وزنها النسبي على التوالي 58.8%، في حين كانت الفقرة رقم (7) والتي تنص على " تفي الإدارة بجميع التعهدات والالتزامات التي قطعتها على نفسها اتجاه العاملين " أقل فقرات البعد تطبيقاً بوزن نسبي 56.7%، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود نظام للحوافز والمكافآت تلتزم الإدارة بتنفيذه والتقيده مما يعمل على المحافظة على حقوق العاملين وإتاحة الفرص لجميع العاملين للحصول على الترقية، ولكن في نفس الوقت قد لا تستطيع أن تفي الإدارة بجميع التعهدات والالتزامات التي قطعتها على نفسها اتجاه العاملين وذلك بسبب صعوبة الظروف المالية التي قد تمر بها الشركة.

- تحليل بعد العدالة التنظيمية

جدول (4.7): الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بعد العدالة التنظيمية

م	بعد العدالة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تتناسب متطلبات ومهام العمل مع القدرات الشخصية للعاملين.	5.954	1.991	59.5	1
2	يجري تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على الجميع بدون استثناء.	5.762	1.917	57.6	3
3	يتم حسم النزاعات بين العاملين من قبل الإدارة بنزاهة وعدالة.	5.862	2.023	58.6	2
4	يتم تقييم العاملين من خلال معايير عادلة.	5.695	1.986	57.0	4
5	يتم مراعاة مصلحة العاملين عند اتخاذ القرارات الإدارية.	5.624	2.086	56.2	5
6	هناك عدالة بالراتب الذي أحصل عليه مقارنة مع ما يحصل عليه زملائي.	5.387	2.091	53.9	8

م	بعد العدالة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
7	يستطيع العاملون الاعتراض على القرارات التي تصدر من قبل الإدارة.	5.461	2.085	54.6	7
8	يتم محاسبة جميع العاملين دون استثناء عند حدوث خطأ بالعمل.	5.603	2.080	56.0	6
	جميع الفقرات معا	5.668	1.543	56.7	

يتبين من الجدول السابق أن الفقرة رقم (1) والتي تنص على " تتناسب متطلبات ومهام العمل مع القدرات الشخصية للعاملين " قد كانت أعلى فقرات البعد تطبيقاً، حيث كان وزنها النسبي على 59.5%، في حين كانت الفقرة رقم (6) والتي تنص على " هناك عدالة بالراتب الذي أحصل عليه مقارنة مع ما يحصل عليه زملائي " أقل فقرات البعد تطبيقاً بوزن نسبي 53.9%، ويعزو الباحث ذلك إلى كفاءة الإدارة وحسن اختيارها للعاملين من حيث مدى ملائمة مهارات وقدرات العاملين للوظائف المطلوبة.

1. تحليل فقرات النميمة

- تحليل بعد النميمة الايجابية

جدول (4.8):

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بعد النميمة الإيجابية

م	بعد النميمة الايجابية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	اثني على السمات الشخصية الحسنة للزملاء في العمل بغيابهم.	6.933	2.257	69.3	2
2	أتحدث بإعجاب عن أزياء الزملاء بغيابهم.	6.876	2.323	68.8	4
3	أتحدث عن المظهر الشخصي الجميل للزملاء بغيابهم.	6.965	2.227	69.6	1
4	أتكلم عن التعامل والمواقف الحسنة لزملائي في أمور العمل في غيابهم.	6.770	2.289	67.7	7
5	استمع للتعليقات الحسنة على الزملاء الآخرين في العمل بغيابهم.	6.688	2.361	66.9	8
6	أنقل الحديث الذي اسمعه عن حسن أخلاق الزملاء في العمل.	6.606	2.530	66.1	9
7	أشعر بالسرور والمتعة عند سماعي الأخبار السعيدة عن الآخرين.	6.837	2.311	68.4	5
8	أحب أن أتحدث عن الأداء الممتاز لزملائي في غيابهم.	6.911	2.339	69.1	3
9	أتحدث عن قوة إتقان عمل زملائي الآخرين بغيابهم	6.816	2.344	68.2	6
	جميع الفقرات معا	6.822	1.859	68.2	

يتبين من الجدول السابق أن الفقرة رقم (3) والتي تنص على " أتحدث عن المظهر الشخصي الجميل للزملاء بغيابهم " قد كانت أعلى فقرات البعد تطبيقاً، حيث كان وزنها النسبي على 69.6%، في حين كانت الفقرة رقم (6) والتي تنص على " أنقل الحديث الذي اسمعه عن حسن أخلاق الزملاء في العمل " أقل فقرات البعد تطبيقاً بوزن نسبي 66.1%، ويعزو الباحث ذلك إلى حسن الأخلاق التي يتمتع بها غالبية العاملين والتي تحتم عليهم وتلزمهم بممارسة الكلام الحسن عن زملائهم بالعمل.

- تحليل بعد النميمة السلبية

جدول (4.9):

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بعد النميمة السلبية

م	بعد النميمة السلبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	أتحدث عن العلاقات الاجتماعية للزملاء بسخرية.	3.801	2.197	38.0	2
2	أتكلم بسخرية عن قلة خبرة الزملاء الآخرين.	3.794	2.176	37.9	3
3	أتحدث بسخرية عن المظهر الشخصي للزملاء الآخرين .	3.635	2.191	36.3	4
4	أشكو لزملائي من التعامل السيئ للزملاء الآخرين في أمور العمل في غيابهم.	3.890	2.383	38.9	1
5	استمع للتعليقات السلبية والساخرة على الزملاء الآخرين في العمل بغيابهم.	3.635	2.284	36.3	4
6	أنقل الحديث الذي اسمعه من زملائي وهم يتحدثون عن ضعف الأداء الوظيفي لزملائهم في العمل	3.479	2.181	34.8	6
7	أنقل الحديث الذي يدور بيني وبين زملائي بالقسم (المتعلق بسوء الخلق لبعض زملائي الآخرين) لزملاء آخرين في أقسام أخرى.	3.160	2.075	31.6	7
8	أشعر بالسرور والمتعة عند سماعي الأخبار المضحكة عن الآخرين في العمل.	2.369	1.618	23.7	8
9	أحب أن أتحدث عن أفعال الآخرين المضحكة في غيابهم.	2.280	1.531	22.8	9
	جميع الفقرات معا	3.338	1.641	33.4	

يتبين من الجدول السابق أن الفقرة رقم (4) والتي تنص على " أشكو لزملائي من التعامل السيئ للزملاء الآخرين في أمور العمل في غيابهم " قد كانت أعلى فقرات البعد تطبيقاً،

حيث كان وزنها النسبي على 38.9%، في حين كانت الفقرة رقم (9) والتي تنص على " أحب أن أتحدث عن أفعال الآخرين المضحكة في غيابهم " أقل فقرات البعد تطبيقا بوزن نسبي 22.8%، كما يلاحظ أن مستوى النميمة بشكل عام ولجميع الفقرات كان منخفضا حيث بلغ وزنه العام 33.4%، ويعزو الباحث ذلك إلى حسن الأخلاق التي يتمتع بها غالبية العاملين والتي تحتم عليهم وتلزمهم بممارسة الكلام الحسن عن زملائهم بالعمل وعدم التحدث عن أفعال الآخرين المضحكة بغيابهم.

2. وصف مستوى متغيرات الدراسة بالدرجة الكلية

للتعرف على مستوى متغيرات الدراسة تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمتغيرات الدراسة، والجدول رقم (4.10) يوضح النتائج.

جدول (4.10):

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمتغيرات الدراسة

البيان	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%
التدريب والتطوير	282	5.50	1.78	55.0
التمكين	282	5.63	1.76	56.3
الحوافز والمكافآت	282	5.49	1.67	54.9
إدارة العلاقات بين العاملين	282	5.98	1.64	59.8
بعد وضوح العمليات	282	5.73	1.61	57.3
المصداقية والثقة بالإدارة	282	5.79	1.65	57.9
العدالة التنظيمية	282	5.67	1.54	56.7
الدرجة الكلية للممارسات الإدارية	282	5.69	1.44	56.9
النميمة الايجابية	282	6.82	1.86	68.2
النميمة السلبية	282	3.34	1.64	33.4

يتبين من الجدول السابق النتائج التالية:

1. أن جميع الممارسات الإدارية كان وزنها النسبي يتراوح ما بين (54.3% - 59.8%)

وبوزن نسبي عام 56.9%، مما يشير إلى أن الممارسات الإدارية المتبعة في مجموعة شركات بدري وهنية كان مستواها متوسط.

2. تعتبر استراتيجية الحوافز والمكافآت تليها استراتيجية التدريب والتطوير أقل الاستراتيجيات

المتبعة من قبل إدارة مجموعة شركات بدري وهنية، في حين أن استراتيجية إدارة العلاقات بين العاملين تليها استراتيجية المصداقية وثقة بالإدارة أكبر الاستراتيجيات المتبعة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن إدارة تلك الشركات نظرا للمشكلات الشبه يومية الناتجة بين الموظفين بسبب النميمة أو أية أمور أخرى خاصة بالعمل تهتم باستراتيجية إدارة العلاقات بين العاملين

كما تهتم أيضا بمصداقيتها لضمان ثقة العاملين بوعودها الخاصة بحل تلك المشكلات أكثر من باقي الاستراتيجيات الأخرى.

3. أن مستوى التنمية الإيجابية الذي بلغ وزنه النسبي 68.2% كان أكبر من مستوى التنمية السلبية الذي بلغ وزنه النسبي 33.4%، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى الدور التي تقوم به إدارة تلك الشركات وخاصة في إدارة العلاقات بين العاملين وأيضاً قد يرجع السبب في ذلك إلى ارتفاع المستوى الأخلاقي عند كثير من الموظفين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Farley, 2011) التي توصلت لوجود هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القوة الاجتماعية للتنمية تعزى لنوع التنمية (ايجابية أو سلبية) لصالح التنمية الإيجابية.

ثانياً: نتائج الفرضية الرئيسية الأولى وتفسيرها

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الممارسات الإدارية ومستوى التنمية بين العاملين في منظمات الأعمال "، وتتفرع منها الفرضيات التالية:

1. " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى التدريب والتطوير ومستوى التنمية بين العاملين في منظمات الأعمال".

ولاختبار تلك الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتعرف على نوع وقوة العلاقة بين المتغيرات، والجدول رقم (4.11) يوضح النتائج.

جدول (4.11): نتائج معامل الارتباط بين مستوى التدريب والتطوير ومستوى التنمية

النميمة سلبية		النميمة ايجابية		الفقرة
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.036	-0.125(*)	0.195	0.077	يوجد تدريب مستمر للموظفين في الشركة.
0.007	-0.159(**)	0.394	0.051	تستعين الشركة بخبرات خارجية لتدريب وتطوير عاملها.
0.007	-0.162(**)	0.530	0.038	يتم متابعة مدى التقدم الحاصل في أداء الموظفين بعد التدريب.
0.000	-0.207(**)	0.995	0.000	يتم توفير برامج تدريبية بناء على طلبي وتصوري لاحتياجاتي التدريبية.
0.000	-0.210(**)	0.636	-0.028	تزيد البرامج التدريبية من مهاراتي وخبراتي النظرية والعلمية.
0.001	-0.198(**)	0.519	0.039	تلتزم المنظمة جميع عاملها على المشاركة في البرامج التدريبية بهدف تطويرهم.
0.000	-0.212(**)	0.563	0.035	الدرجة الكلية لممارسة إستراتيجية التدريب والتطوير

*ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.05

** ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.01

يتبين من الجدول السابق النتائج التالية:

1. لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النميمة الإيجابية ودرجة الكلية لممارسة الإدارة لإستراتيجية التدريب والتطوير ولجميع فقراتها، وقد يرجع السبب في ذلك إلي أن مستوى ممارسة الإدارة لتلك الإستراتيجية لم يصل لدرجة رضا الموظفين وإعجابهم مما عمل على عدم ممارسة القيل والقال الإيجابي بأمور خاصة بالتدريب والتطوير.

2. توجد هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النميمة السلبية ودرجة الكلية لممارسة الإدارة لإستراتيجية التدريب والتطوير ولجميع فقراتها، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلي أن التدريب والتطوير وسيلة مهمة لتحقيق الرضا الوظيفي والقضاء أو الحد من أوقات الفراغ التي قد تكون سبب من الأسباب التي تؤدي لممارسة النميمة السلبية المتمثلة بالسخرية والضحك على بعض مواقف وأحداث خاصة بالموظفين في أوقات العمل، وهذا ما تؤكدته دراسة (Absar, et, al, 2010) التي توصلت لوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التدريب والتطوير وبين الرضا الوظيفي كما توصلت دراسة (Labianca, et, at, 2012) لوجود هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النميمة السلبية وعدم الرضا الوظيفي للعاملين، وبالتالي زيادة التدريب وتطوير العاملين ستعمل على خفض مستوى النميمة.

2. " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى التمكين ومستوى النميمة بين العاملين في منظمات الأعمال".

ولاختبار تلك الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتعرف على نوع وقوة العلاقة بين المتغيرات، والجدول رقم (4.12) يوضح النتائج.

جدول (4.12):

نتائج معامل الارتباط بين مستوى التمكين ومستوى النميمة

النميمة سلبية		النميمة ايجابية		الفقرة
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	-.214(**)	0.623	0.029	تفوضني الإدارة سلطات كافية لانجاز المهام المطلوبة.
0.001	-.200(**)	0.015	-.144(*)	توفر الإدارة فرصة اتخاذ القرارات باستقلالية.
0.000	-.320(**)	0.767	0.018	أقوم بتقديم تصور واضح وشامل لطريقة سير العمل وتطويرها.

النميمة ايجابية		النميمة سلبية		الفقرة
معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
0.004	0.950	-0.279(**)	0.000	يتم أخذ رأيي في حل مشكلات العمل.
-0.030	0.617	-0.216(**)	0.000	يتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالعمل.
0.037	0.535	-0.220(**)	0.000	يتم منحى المرونة واختيار الأسلوب المناسبة في أداء مهام العمل.
0.021	0.730	-0.197(**)	0.001	أساعد في وضع أهداف وخطط المنظمة في الجانب الذي أعمل به
-0.011	0.859	-0.292(**)	0.000	التمكين

** ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.01 * ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.05

يتبين من الجدول السابق النتائج التالية:

1. لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النميمة الايجابية ودرجة الكلية لممارسة الإدارة لإستراتيجية التمكين، ويرى الباحث أن السبب في ذلك وقد يرجع إلي أن مستوى ممارسة الإدارة لتلك الإستراتيجية لم يصل لدرجة رضا الموظفين وإعجابهم مما عمل على عدم ممارسة القيل والقال الايجابي بأمر خاصة بالتمكين.
2. توجد هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النميمة السلبية ودرجة الكلية لممارسة الإدارة لإستراتيجية التمكين ولجميع فقراتها، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلي أن إستراتيجية تمكين الموظفين ومشاركتهم في اتخاذ القرار واستشارتهم يعمل على زيادة الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية لدى العاملين وهذه الأمور تعمل على الحد من مستوى النميمة السلبية في الشركات وهذا ما تؤكدته دراسة (Labianca, et, at, 2012) التي توصلت لوجود هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النميمة السلبية وعدم الرضا الوظيفي للعاملين.
3. " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الحوافز والمكافآت ومستوى النميمة بين العاملين في منظمات الأعمال ".

ولاختبار تلك الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتعرف على نوع وقوة العلاقة بين المتغيرات، والجدول رقم (4.13) يوضح النتائج.

جدول (4.13):

نتائج معامل الارتباط بين مستوى الحوافز والمكافآت ومستوى التنمية

الفقرة	التنمية ايجابية		التنمية سلبية	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
يوجد معايير محددة في الشركة لمنح الترقية.	0.098	0.101	-0.214(**)	0.000
تربط الإدارة الترقية في الشركة بالأداء.	0.073	0.221	-0.195(**)	0.001
يتناسب راتب مع الدرجة العلمية التي أحملها.	-0.047	0.430	-0.121(*)	0.043
يتم منح المكافآت بناء على الجدارة والمثابرة في العمل بدون تمييز.	0.021	0.723	-0.111	0.063
لدى العاملين تصور واضح عن سياسة ونظام الحوافز والمكافآت في الشركة.	0.087	0.144	-0.049	0.408
الحوافز والمكافآت	0.060	0.311	-0.175(**)	0.003

** ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.01 * ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.05

يتبين من الجدول السابق النتائج التالية:

1. لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التنمية الايجابية ودرجة الكلية لممارسة الإدارة لإستراتيجية الحوافز والمكافآت، وقد يرجع السبب في ذلك إلي أن مستوى ممارسة الإدارة لتلك الإستراتيجية لم يصل لدرجة معقولة لتحقيق رضا الموظفين وإعجابهم، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (kniffin, and Wilson, 2010) التي توصلت أن عدالة توزيع المكافآت تساعد على ظهور القيل والقال الايجابي في المنظمات.
2. توجد هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التنمية السلبية ودرجة الكلية لممارسة الإدارة لإستراتيجية الحوافز والمكافآت ولجميع فقراتها باستثناء فقرة يتم منح المكافآت بناء على الجدارة والمثابرة في العمل بدون تمييز، وفقرة لدى العاملين تصور واضح عن سياسة ونظام الحوافز والمكافآت في الشركة كانت علاقة عكسية ولكنها ليست ذات دلالة إحصائية، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلي أن زيادة المكافآت تعمل على تشجيع وتحفيز العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم كما تعمل على زيادة الرضا الوظيفي عندهم مما يجعلهم أقل عرضة لممارسة التنمية السلبية، وهذا ما تؤكدته دراسة (Absar, et, al, 2010) التي توصلت لوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الحوافز والمكافآت ومستوى الرضا الوظيفي، ودراسة (Labianca, et, at, 2012) ودراسة (Yue,2013) التي توصلتا لوجود هناك علاقة طردية ذات دلالة

إحصائية بين النميمة السلبية وعدم الرضا الوظيفي للعاملين، وبالتالي فإن ممارسة إستراتيجية الحوافز والمكافآت تعمل على زيادة رضا الوظيفي والذي يعمل بدوره على خفض مستوى النميمة.

4. " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى إدارة العلاقات بين العاملين ومستوى النميمة بين العاملين في منظمات الأعمال " .

ولاختبار تلك الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتعرف على نوع وقوة العلاقة بين المتغيرات، والجدول رقم (4.14) يوضح النتائج.

جدول (4.14):

نتائج معامل الارتباط بين مستوى إدارة العلاقات بين العاملين ومستوى النميمة

النميمة سلبية		النميمة ايجابية		الفقرة
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.328	-0.059	0.000	.210(**)	تتسم علاقة المدير بالعاملين بالتقدير والاحترام.
0.017	-.142(*)	0.003	.175(**)	تتعامل الإدارة مع جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم بدون تمييز .
0.000	-.223(**)	0.969	0.002	العلاقات بين الإدارات والأقسام واضحة ومحددة للجميع من خلال لوائح مكتوبة
0.001	-.201(**)	0.301	0.062	يمنح العاملين فرصة لسماع شكواهم عندما تنشأ خلافات ما.
0.001	-.192(**)	0.286	0.064	تساعد الإدارة العاملين الذين يعانون من صعوبات ومشاكل خاصة بالعمل.
0.020	-.139(*)	0.783	0.016	تقوم الإدارة بالعمل على حل مشاكل التنظيمية للعاملين بسرعة.
0.021	-.137(*)	0.318	0.060	تتفهم الإدارة حاجات ومتطلبات العاملين وتعمل على توفيرها.
0.001	-.195(**)	0.074	0.107	إدارة العلاقات بين العاملين

** ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.01 * ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.05

يتبين من الجدول السابق النتائج التالية:

1. لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النميمة الايجابية ودرجة الكلية لممارسة الإدارة لإستراتيجية إدارة العلاقات بين العاملين ولجميع فقراتها باستثناء فقرة تتسم علاقة المدير بالعاملين بالتقدير والاحترام وفقرة تتعامل الإدارة مع جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم بدون تمييز كانت علاقة طردية ذات دلالة إحصائية.

2. توجد هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التنمية السلبية ودرجة الكلية لممارسة الإدارة لإستراتيجية إدارة العلاقات بين العاملين ولجميع فقراتها باستثناء فقرة تنسم علاقة المدير بالعاملين بالتقدير والاحترام كانت علاقة عكسية ولكنها ليست ذات دلالة إحصائية، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن ممارسة الإدارة لإستراتيجية إدارة العلاقات بين العاملين تعمل على زيادة مستوى الالتزام الوظيفي وتحقيق التماسك بين العاملين وضمان حل المشاكل والنزاعات التي تحدث بين العاملين بشكل فوري وسريع هذه الأمور تعمل على تخفيض مستوى التنمية في العمل وهذا ما تؤكدته دراسة (Gobind, and Ukpere, 2013) التي توصلت أن التنمية في العمل تعتبر أرضية خصبة لمصدر النزاعات في مكان العمل، وقد تؤدي إلى الفصل من العمل والتقاضي بين العاملين في المحاكم، كما تتفق مع دراسة (Georganta, et, at, 2014) التي توصلت لوجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة عند مستوى دلالة 0.05 بين الالتزام بالعمل (الإخلاص والحماسة) وبين مستوى التنمية السلبية.

5. " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى وضوح العمليات ومستوى التنمية بين العاملين في منظمات الأعمال ".

ولاختبار تلك الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتعرف على نوع وقوة العلاقة بين المتغيرات، والجدول رقم (4.15) يوضح النتائج.

جدول (4.15): نتائج معامل الارتباط بين مستوى وضوح العمليات ومستوى التنمية

النميمة سلبية		النميمة ايجابية		الفقرة
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.007	-.160(**)	0.665	0.026	هناك وضوح للصلاحيات والمسؤوليات الملقاه على عاتقي.
0.002	-.180(**)	0.116	0.094	هناك وضوح لطبيعة العمل الذي أقوم فيه.
0.000	-.232(**)	0.731	0.021	هناك وضوح في القرارات الإدارية الخاصة بإجراءات العمل.
0.001	-.190(**)	0.318	0.060	هناك وضوح للطريقة السليمة لأداء العمل المطلوب مني.
0.001	-.204(**)	0.363	0.054	يوجد رئيس مباشر يتم الرجوع إليه عند الحاجة.
0.146	-0.087	0.312	-0.060	إجراءات تنفيذ المعاملات تستغرق وقتاً أكثر من اللازم.
0.005	-.166(**)	0.206	0.076	هناك وضوح للأنظمة والتعليمات والإجراءات في المؤسسة.
0.000	-.232(**)	0.389	0.052	درجة الكلية لممارسة الإدارة لاستراتيجية وضوح العمليات

*ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.05

** ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.01

يتبين من الجدول السابق النتائج التالية:

1. لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النميمة الإيجابية ودرجة الكلية لممارسة الإدارة لإستراتيجية وضوح العمليات ولجميع فقراتها.
2. توجد هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النميمة السلبية ودرجة الكلية لممارسة الإدارة لإستراتيجية وضوح العمليات ولجميع فقراتها، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلي أن وضوح العمليات والإجراءات بالعمل يعمل على عدم التعارض والتنازع بالصلاحيات مما يزيد من الرضا الوظيفي عند الموظفين وهذا بدوره يعمل على تخفيض مستوى النميمة في العمل، وهذه النتيجة تتعارض مع دراسة (Decoster, et, al, 2013) التي توصلت لعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التعريف التنظيمي ومستوى الميل للنميمة عند الموظفين.
6. " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى المصداقية والثقة بالإدارة ومستوى النميمة بين العاملين في منظمات الأعمال ". ولاختبار تلك الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتعرف على نوع وقوة العلاقة بين المتغيرات، والجدول رقم (4.16) يوضح النتائج.

جدول (4.16): نتائج معامل الارتباط بين مستوى المصداقية والثقة بالإدارة ومستوى النميمة

الفقرة	النميمة ايجابية		النميمة سلبية	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تتعامل الإدارة بصدق ونزاهة مع جميع العاملين.	.120(*)	0.044	-0.105	0.079
تمنح الإدارة فرصة الترقية لجميع العاملين حسب النظام.	0.103	0.084	-.138(*)	0.020
تطبق الإدارة الأنظمة والقوانين على جميع العاملين بعدالة ومهنية.	.167(**)	0.005	-.140(*)	0.018
تنظر الإدارة بعين الاعتبار لمصالح العاملين عند اتخاذ القرار.	0.046	0.439	-.130(*)	0.029
تقدم الإدارة العون والمساعدة لجميع العاملين حتى لو لم يطلبوا منها أي مساعدة.	0.076	0.204	-0.058	0.333
تحافظ الإدارة على حقوق العاملين.	0.049	0.411	-0.066	0.268
تقي الإدارة بجميع التعهدات والالتزامات التي قطعتها على نفسها اتجاه العاملين.	0.083	0.167	-.150(*)	0.012
درجة الكلية لممارسة الادارة لإستراتيجية المصداقية والثقة بالإدارة	0.116	0.051	-.143(*)	0.016

** ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.01 *ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.05

يتبين من الجدول السابق النتائج التالية:

1. لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النميمة الإيجابية ودرجة الكلية لممارسة الإدارة لإستراتيجية المصداقية والثقة بالإدارة ولجميع فقراتها باستثناء فقرة تتعامل الإدارة بصدق ونزاهة مع جميع العاملين وفقرة تطبيق الإدارة الأنظمة والقوانين على جميع العاملين بعدالة ومهنية كانت علاقة طردية ذات دلالة إحصائية.

2. توجد هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النميمة السلبية ودرجة الكلية لممارسة الإدارة لإستراتيجية المصداقية والثقة بالإدارة ولجميع فقراتها باستثناء فقرة تتعامل الإدارة بصدق ونزاهة مع جميع العاملين، وفقرة تقدم الإدارة العون والمساعدة لجميع العاملين حتى لو لم يطلبوا منها أي مساعدة ، وفقرة تحافظ الإدارة على حقوق العاملين كانت هناك علاقة عكسية ولكنها ليست ذات دلالة إحصائية، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلي أن مصداقية الإدارة في تعاملاتها تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ورفع الروح المعنوية للعاملين وتشجيعهم وتحفيزهم على أداء العمل بإخلاص هذه الأمور بدورها تعمل على تخفيض النميمة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Ellwardt, et, at, 2012) التي توصلت الدراسة إلي وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين مستوى النميمة السلبية حول المدراء والثقة الشخصية للعاملين، كما تتفق مع دراسة دراسة (Gobind, and Ukpere, 2013) التي توصلت إلي أن النميمة في العمل سبب من أسباب انخفاض الثقة بين العاملين وجعل العمل لا يطاق وتؤدي إلي عدم الرضا الوظيفي، وتتفق أيضا مع دراسة (kou, et, al, 2015) التي توصلت لوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين سخرية الموظفين وبين الإشراف السيئ للمدراء.

7. " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى العدالة التنظيمية ومستوى النميمة بين العاملين في منظمات الأعمال ".

ولاختبار تلك الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتعرف على نوع وقوة العلاقة بين المتغيرات، والجدول رقم (4.17) يوضح النتائج.

جدول (4.17):

نتائج معامل الارتباط بين مستوى العدالة التنظيمية ومستوى النميمة

النميمة سلبية		النميمة ايجابية		الفقرة
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	-.230(**)	0.477	-0.042	تناسب متطلبات ومهام العمل مع القدرات الشخصية للعاملين.
0.000	-.225(**)	0.423	0.048	يجري تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على الجميع بدون استثناء.
0.000	-.242(**)	0.780	0.017	يتم حسم النزاعات بين العاملين من قبل الإدارة بنزاهة وعدالة.
0.000	-.268(**)	0.840	0.012	يتم تقييم العاملين من خلال معايير عادلة.
0.000	-.207(**)	0.413	0.049	يتم مراعاة مصلحة العاملين عند اتخاذ القرارات الإدارية.
0.030	-.130(*)	0.463	0.044	هناك عدالة بالراتب الذي أحصل عليه مقارنة مع ما يحصل عليه زملائي.
0.003	-.174(**)	0.448	0.045	يستطيع العاملون الاعتراض على القرارات التي تصدر من قبل الإدارة.
0.016	-.143(*)	0.350	0.056	يتم محاسبة جميع العاملين دون استثناء عند حدوث خطأ بالعمل.
0.000	-.265(**)	0.525	0.038	درجة الكلية لممارسة الإدارة لإستراتيجية العدالة التنظيمية

** ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.01 * ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.05

يتبين من الجدول السابق النتائج التالية:

1. لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النميمة الايجابية ودرجة الكلية لممارسة الإدارة لإستراتيجية العدالة التنظيمية ولجميع فقراتها.
2. أن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النميمة السلبية ودرجة الكلية لممارسة الإدارة لإستراتيجية العدالة التنظيمية ولجميع فقراتها، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلي أن انخفاض العدالة التنظيمية تعمل على عدم تحقيق الرضا الوظيفي وتعمل على شعور الموظفين بالظلم والإحباط في العمل مما يؤدي إلي زيادة مستوى النميمة بين العاملين، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Labianca, et, at, 2012) التي توصلت أن الظلم في المنظمات، وعدم الرضا الوظيفي من أهم مسببات ظهور النميمة، كما تتعارض مع دراسة (kniffin, and Wilson, 2010) التي توصلت أن العدالة التنظيمية وعدالة توزيع المكافآت تساعد على ظهور القيل والقال الايجابي في المنظمات.

ثالثا :نتائج الفرضية الرئيسية الثانية وتفسيرها

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى النميمة لدى أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري) " .

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1. " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى النميمة لدى أفراد عينة الدراسة تعزى للجنس " .

وللإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار t – test للعينات المستقلة (independent samples t-test) للتعرف على درجة الفروق بين مجموعتان مستقلتان من البيانات، والجدول رقم (4.18) يوضح النتائج.

جدول (4.18):

نتائج اختبار t – test للعينات المستقلة للتعرف على الفروق في مستوى النميمة تعزى للجنس

البيان	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة sig
النميمة الايجابية	ذكر	155	6.957	1.941	1.346	0.179
	أنثى	127	6.658	1.746		
النميمة السلبية	ذكر	155	3.422	1.760	0.951	0.342
	أنثى	127	3.235	1.482		

قيمة t الجدولية لدرجات حرية 280 عند مستوى دلالة 0.05 = 1.96

يتبين من الجدول السابق أن مستوى الدلالة للنميمة الايجابية والسلبية بين الذكور والإناث كانت أكبر من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة وهو 0.05 (قيمة t المحسوبة > من قيمة t الجدولية) مما يعني عدم وجود فروق بين الموظفين الذكور والإناث في مستوى النميمة الايجابية والنميمة السلبية، مما سبق يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى النميمة لدى أفراد عينة الدراسة تعزى للجنس "، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلي أن الموظفين بغض النظر عن طبيعتهم الجنسية يتشاركون ويعيشون نفس ظروف العمل ويواجهون نفس التصرفات الإدارية وعدم التمييز بينهم من حيث المهام والواجبات عمل هذا على عدم وجود فروق بين العاملين بالنسبة لممارستهم للنميمة السلبية والايجابية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Caglar, et,al, 2013) ودراسة (Pathak, 2014) التي توصلت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسط الدرجة الكلية للنميمة تعزى للجنس، وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة

(Watson, 2012) التي توصلت إلي وجود هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسط التنمية تعزى للجنس لصالح الإناث.

2. " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى التنمية لدى أفراد عينة الدراسة تعزى للحالة الاجتماعية (متزوج، غير متزوج) " .

وللإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار $t - test$ للعينات المستقلة (independent samples t-test) للتعرف على درجة الفروق بين مجموعتان مستقلتان من البيانات، والجدول رقم (4.19) يوضح النتائج.

جدول (4.19):

نتائج اختبار $t - test$ للعينات المستقلة للتعرف على الفروق في مستوى التنمية تعزى للحالة الاجتماعية

البيان	الحالة الاجتماعية	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة sig
النميمة الايجابية	متزوج	162	7.056	1.929	2.485	0.014
	غير متزوج	120	6.505	1.716		
النميمة السلبية	متزوج	162	3.523	1.765	2.218	0.027
	غير متزوج	120	3.088	1.426		

قيمة t الجدولية لدرجات حرية 280 عند مستوى دلالة 0.05 = 1.96

يتبين من الجدول السابق أن مستوى الدلالة للنميمة الايجابية والسلبية بين الموظفين المتزوجين وغير المتزوجين كانت أقل من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة وهو 0.05 (قيمة t المحسوبة < من قيمة t الجدولية) مما يعني وجود فروق بين الموظفين المتزوجين وغير المتزوجين في مستوى التنمية الايجابية والتنمية السلبية ، حيث كانت الفروق لصالح الموظفين المتزوجين ، مما سبق يمكن رفض الفرضية القائلة بأنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى التنمية لدى أفراد عينة الدراسة تعزى للحالة الاجتماعية (متزوج، غير متزوج) " ، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلي أن الضغوط عند المتزوجين أكثر من الضغوط التي يتعرض إليها غير المتزوجين حيث بالإضافة للضغوط العمل التي يواجهها المتزوجين فأنهم لديهم ضغوط عالية (الزوجة والأولاد والعائلة) أكثر من مستوى الضغوط لدى الموظفين غير المتزوجين هذا الأمر يعمل على أن تكون التنمية وسيلة للتفريغ عن تلك الضغوط مما أدى إلي زيادة مستوى التنمية عند الموظفين المتزوجين بشكل أكبر من الموظفين غير المتزوجين.

3. "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى النميمة لدى أفراد عينة الدراسة تعزى للعمر".

وللإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Owy ANOVA) وذلك للتعرف على درجة الفروق بين ثلاثة مجموعات مستقلة فأكثر من البيانات، والجدول رقم (4.20) يوضح النتائج.

جدول (4.20): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للعينات المستقلة للتعرف على الفروق في مستوى النميمة تعزى للعمر

البيانات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
النميمة الايجابية	بين المجموعات	19.047	2	9.523	2.79	0.063
	داخل المجموعات	952.283	279	3.413		
	الاجمالي	971.33	281			
النميمة السلبية	بين المجموعات	18.109	2	9.054	3.419	0.034
	داخل المجموعات	738.898	279	2.648		
	الاجمالي	757.006	281			

قيمة f الجدولية لدرجات حرية (2، 279) عند مستوى دلالة 0.05 = 3

يتبين من الجدول السابق النتائج التالية:

1. أن مستوى الدلالة للنميمة الايجابية بين الموظفين كانت أكبر من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة وهو 0.05 (قيمة f المحسوبة > من قيمة f الجدولية) مما يعني عدم وجود فروق بين الموظفين في مستوى النميمة الايجابية يعزى للعمر.
2. أن مستوى الدلالة للنميمة السلبية بين الموظفين كانت أقل من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة وهو 0.05 (قيمة f المحسوبة < من قيمة f الجدولية) مما يعني وجود فروق بين الموظفين في مستوى النميمة السلبية يعزى للعمر، وللتعرف على مصدر الفروق تم استخدام الاختبار البعدي (Bonferroni) والنتائج موضحة بالجدول رقم (24) والذي تبين أن الفروق كانت بين الموظفين الذين يبلغ أعمارهم أقل من 30 سنة والموظفين الذين يبلغ أعمارهم 41 سنة فأكثر لصالح الموظفين الذين يبلغ أعمارهم أقل من 30 سنة، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلي أن الموظفين صغار السن عندهم اندفاعية في الكلام وتسرع أكثر من كبار في السن كما أن الموظفين صغار السن عندهم حب الفكاهة والسخرية للتعليق على تصرفات زملائهم بدرجة أكبر من الموظفين كبار السن، هذه الأمور تؤدي لممارسة القيل والقال عند صغار السن من الموظفين بدرجة أكبر من كبار السن، وهذه النتيجة تتفق

مع دراسة (Ellwardt, et, at, 2012) وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين مستوى النميمة السلبية وبين عمر العاملين، وتتعارض مع دراسة (Pathak, 2014) التي توصلت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسط القيل والقال تعزى لمتغير العمر (18-40 سنة، 41-60 سنة) لصالح 41-60 سنة.

جدول (4.21):

نتائج الاختبار البعدي (Bonferroni) للفروق في النميمة السلبية يعزى للعمر

العمر	متوسط الفروق	مستوى الدلالة
سنة 31-40	0.28021	0.507
30 سنة فأقل	1.07176(*)	0.046
سنة 30-41	-0.28021	0.507
سنة 31-40	0.79155	0.236
30 سنة فأقل	-1.07176(*)	0.046
41 سنة فأكثر	-0.79155	0.236

4. " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى النميمة لدى أفراد عينة الدراسة تعزى للمؤهل العلمي .

وللإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Owy ANOVA) وذلك للتعرف على درجة الفروق بين ثلاثة مجموعات مستقلات فأكثر من البيانات، والجدول رقم (4.22) يوضح النتائج.

جدول (4.22): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للعينات المستقلة للتعرف على الفروق في مستوى النميمة تعزى للمؤهل العلمي

البيانات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
النميمة الايجابية	بين المجموعات	19.899	3	6.633	1.938	0.124
	داخل المجموعات	951.431	278	3.422		
	الإجمالي	971.33	281			
النميمة السلبية	بين المجموعات	38.2	3	12.733	4.925	0.002
	داخل المجموعات	718.806	278	2.586		
	الإجمالي	757.006	281			

قيمة f الجدولية لدرجات حرية (3، 278) عند مستوى دلالة 0.05 = 2.6

يتبين من الجدول السابق النتائج التالية:

1. أن مستوى الدلالة للنميمة الايجابية بين الموظفين كانت أكبر من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة وهو 0.05 (قيمة f المحسوبة > من قيمة f الجدولية) مما يعني عدم وجود فروق بين الموظفين في مستوى النميمة الايجابية يعزى للمؤهل العلمي.
2. أن مستوى الدلالة للنميمة السلبية بين الموظفين كانت أقل من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة وهو 0.05 (قيمة f المحسوبة < من قيمة f الجدولية) مما يعني وجود فروق بين الموظفين في مستوى النميمة السلبية يعزى للمؤهل العلمي ، وللتعرف على مصدر الفروق تم استخدام الاختبار البعدي (Bonferroni) والنتائج موضحة بالجدول رقم (26) والذي تبين أن الفروق كانت بين الموظفين حملة الماجستير من جهة وبين الموظفين حملة الثانوية والكالوريوس من جهة أخرى لصالح الموظفين حملة الثانوية والكالوريوس، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلي أن حملة شهادة الماجستير في الشركات قد يعملون في مستويات إدارية أفضل من حملة الشهادة الأخرى وبالتالي هم راضين عن وضعهم الوظيفي من حيث سلم الرواتب او المستوى الإداري ولا يشعرون بالظلم وهذه الأمور تعمل على خفض ممارستهم للنميمة وعلى العكس تماما الموظفين حملة الثانوية والكالوريوس قد يشعرون بالغيرة من ذلك مما يجعلهم يمارسون النميمة بدرجة أكبر من موظفين حملت الماجستير، وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة (Grosser, el, at, 2010) التي توصلت لوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيل والقال السلبي وبين كل من المكانة الوظيفية للموظف والمستوى التعليمي.

جدول (4.23): نتائج الاختبار البعدي (Bonferroni) للفروق في النميمة السلبية يعزى للمؤهل العلمي

مستوى الدلالة	متوسط الفروق	المؤهل العلمي	
1	0.372	دبلوم	ثانوية فأقل
1	-0.065	بكالوريوس	
0.012	1.345	ماجستير	
1	-0.372	ثانوية فأقل	دبلوم
0.507	-0.437	بكالوريوس	
0.143	0.973	ماجستير	
1	0.065	ثانوية فأقل	بكالوريوس
0.507	0.437	دبلوم	
0.002	1.411	ماجستير	
0.012	-1.345	ثانوية فأقل	ماجستير
0.143	-0.973	دبلوم	
0.002	-1.411	بكالوريوس	

5. " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى التنمية لدى أفراد عينة الدراسة تعزى للمستوى الإداري ."

وللإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Owy ANOVA) وذلك للتعرف على درجة الفروق بين ثلاثة مجموعات مستقلة فأكثر من البيانات، والجدول رقم (4.24) يوضح النتائج.

جدول (4.24): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للعينات المستقلة للتعرف على الفروق في مستوى التنمية تعزى للمستوى الإداري

البيانات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
التنمية الايجابية	بين المجموعات	54.82	3	18.273	5.543	0.001
	داخل المجموعات	916.51	278	3.297		
	الإجمالي	971.33	281			
التنمية السلبية	بين المجموعات	41.923	3	13.974	5.433	0.001
	داخل المجموعات	715.083	278	2.572		
	الإجمالي	757.006	281			

قيمة f الجدولية لدرجات حرية (2، 279) عند مستوى دلالة 0.05 = 3

يتبين من الجدول السابق أن مستوى الدلالة للتنمية الايجابية والتنمية السلبية بين الموظفين كانت أقل من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة وهو 0.05 (قيمة f المحسوبة < من قيمة f الجدولية) مما يعني وجود فروق بين الموظفين في مستوى التنمية السلبية يعزى للمستوى الإداري ، وللتعرف على مصدر الفروق تم استخدام الاختبار البعدي (Bonferroni) والنتائج موضحة بالجدول رقم (4.25) والذي تبين أن الفروق بالنسبة للتنمية الايجابية كانت بين المدراء والموظفين العاديين من جهة وبين الموظفين غير ذلك (العمال والحراس) من جهة أخرى لصالح المدراء والموظفين العاديين ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن مستوى الرضا عند الموظفين العمال والحراس أقل من مستوى الرضا عند الموظفين العاديين والمدراء الأمر الذي أثر على درجة ممارستهم للتنمية الايجابية تكون أقل من المدراء والموظفين العاديين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Grosser, el, at, 2010) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيل والقال السلبي وبين كل من المكانة الوظيفية للموظف ، أما الفروق بالنسبة للتنمية السلبية كانت بين الموظفين العاديين ورؤساء الأقسام من جهة وبين المدراء من جهة أخرى لصالح الموظفين العاديين ورؤساء الأقسام ويعزو الباحث تلك النتيجة

إلى أن الذين يعملون في المستويات الإدارية يكون هم من يضعوا السياسات الإدارية والاستراتيجيات وبالتالي يكونوا هم عرضة للنميمة وليس من يمارسوها، لذلك الموظفين في المستويات الدنيا يمارسوا النميمة بمستويات أكبر من المستويات الإدارية العليا وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Ellwardt, et, at, 2012) وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين مستوى النميمة السلبية ومستواهم الإداري، وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة (Grosser, el, at, 2010) التي توصلت لوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيل والقال السلبي وبين المكانة الوظيفية للموظف.

جدول (4.25):

نتائج الاختبار البعدي (Bonferroni) للفروق في النميمة الايجابية والسلبية يعزى للمستوى الإداري

البيان	المستوى الإداري	متوسط الفروق	مستوى الدلالة
النميمة الايجابية	موظف	رئيس قسم	1
		مدير	1
		غير ذلك	0.002
	رئيس قسم	موظف	1
		مدير	0.562
		غير ذلك	0.305
	مدير	موظف	1
		رئيس قسم	0.562
		غير ذلك	0.024
	غير ذلك	موظف	0.002
		رئيس قسم	0.305
		مدير	0.024
النميمة السلبية	موظف	رئيس قسم	1
		مدير	0.001
		غير ذلك	0.377
	رئيس قسم	موظف	1
		مدير	0.013
		غير ذلك	1
	مدير	موظف	0.001
		رئيس قسم	0.013
		غير ذلك	0.066
	غير ذلك	موظف	0.377
		رئيس قسم	1
		مدير	0.066

رابعاً: نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة وتفسيرها

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في بين متوسطات استجابات المبحوثين عينة الدراسة حول الممارسات الإدارية تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري)"، ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الإدارية تعزى للجنس .

وللإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار $t - test$ للعينات المستقلة (independent samples t-test) للتعرف على درجة الفروق بين مجموعتان مستقلتان من البيانات، والجدول رقم (4.26) يوضح النتائج.

جدول (4.26):

نتائج اختبار $t - test$ للعينات المستقلة الفروق في متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة لاستراتيجيات الموارد البشرية تعزى للجنس

البيان	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة sig
الدرجة الكلية للممارسات الإدارية	ذكر	155	5.663	1.351	-	0.699
	أنثى	127	5.730	1.537	0.388	
غير دالة						

قيمة t الجدولية لدرجات حرية 280 عند مستوى دلالة 0.05 = 1.96

يتبين من الجدول السابق أن مستوى الدلالة لمتوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة لاستراتيجيات الموارد البشرية كانت أكبر من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة وهو 0.05 (قيمة t المحسوبة > من قيمة t الجدولية) مما يعني عدم وجود فروق متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة لاستراتيجيات الموارد البشرية تعزى للجنس، مما سبق يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة لاستراتيجيات الموارد البشرية تعزى للجنس"، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن جميع الموظفين سواء كانوا من الذكور والإناث يخضعون لنفس السياسات والممارسات الإدارية وبالتالي لا يكون بينهم فرق في المعاملة لذا لا يوجد فرق جوهري بين متوسط آرائهم حول الممارسات الإدارية.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (أبو زايد، 2008) التي توصلت الدراسة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية تعزى للجنس.

2. "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الإدارية تعزى للحالة الاجتماعية".

وللإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار $t - test$ للعينات المستقلة (independent samples t-test) للتعرف على درجة الفروق بين مجموعتان مستقلتان من البيانات، والجدول رقم (4.27) يوضح النتائج.

جدول (4.27):

نتائج اختبار $t - test$ للعينات المستقلة الفروق في متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة لاستراتيجيات الموارد البشرية تعزى للحالة الاجتماعية

البيان	الحالة الاجتماعية	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة sig
الدرجة الكلية للممارسات الإدارية	متزوج	162	5.603	1.417	-1.224	0.222
	غير متزوج	120	5.815	1.458		

قيمة t الجدولية لدرجات حرية 280 عند مستوى دلالة 0.05 = 1.96

يتبين من الجدول السابق أن مستوى الدلالة لمتوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة لاستراتيجيات الموارد البشرية كانت أكبر من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة وهو 0.05 (قيمة t المحسوبة > من قيمة t الجدولية) مما يعني عدم وجود فروق متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة لاستراتيجيات الموارد البشرية تعزى للحالة الاجتماعية ، مما سبق يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة لاستراتيجيات الموارد البشرية تعزى للحالة الاجتماعية "، ويرى الباحث تلك النتيجة طبيعية حيث عند ممارسة الإدارة للاستراتيجيات الإدارية فأنها لا تفرق بين الموظفين من حيث الناحية الاجتماعية فهم سواء، أي أن جميع الموظفين سواء كانوا من الذكور والإناث يخضعون لنفس السياسات والممارسات الإدارية وبالتالي لا يوجد فرق جوهري بين متوسط آرائهم حول الممارسات الإدارية.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (أبو زايد، 2008) التي توصلت الدراسة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية تعزى

للحالة الاجتماعية، كما تتفق مع دراسة (عبد القادر، أبو سن، 2012) التي توصلت لعدم وجود فروق في متوسط ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى للحالة الاجتماعية.

3. " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الإدارية تعزى للعمر ."

وللإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Owy ANOVA) وذلك للتعرف على درجة الفروق بين ثلاثة مجموعات مستقلات فأكثر من البيانات، والجدول رقم (4.28) يوضح النتائج.

جدول (4.28):

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للعينات المستقلة للتعرف على الفروق متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة لاستراتيجيات الموارد البشرية تعزى للعمر

البيانات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الدرجة الكلية للممارسات الإدارية	بين المجموعات	17.429	2	8.714	4.324	0.014
	داخل المجموعات	562.324	279	2.015		
	الإجمالي	579.753	281			

قيمة f الجدولية لدرجات حرية (2، 279) عند مستوى دلالة 0.05 =

يتبين من الجدول السابق أن مستوى الدلالة لمتوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة لاستراتيجيات الموارد البشرية كانت أقل من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة وهو 0.05 (قيمة f المحسوبة < من قيمة f الجدولية) مما يعني وجود فروق في متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة لاستراتيجيات الموارد البشرية تعزى للعمر ، مما سبق يمكن رفض الفرضية القائلة بأنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة لاستراتيجيات الموارد البشرية تعزى للعمر"، وللتعرف على مصدر الفروق تم استخدام الاختبار البعدي (Bonferroni) والنتائج موضحة بالجدول رقم (4.29) والذي تبين أن الفروق كانت بين الموظفين 30 سنة فأقل وبين الموظفين الذي يبلغ أعمارهم 41 سنة فأكثر لصالح الموظفين الذي يبلغ أعمارهم 41 سنة فأكثر، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن الموظفين الذين عمرهم كبير قد يكونوا لهم بعض الخصوصية بالتصرفات والممارسات الإدارية مثل تقديرهم واحترامهم بدرجة أكبر من

باقي الموظفين الصغار بالسن، وبالتالي كانت آرائهم حول مدى الممارسات الإدارية أكبر من الموظفين الأصغر عمرا.

تتعارض هذه النتيجة مع دراسة (أبو أمونة، 2009) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول واقع إدارة الموارد البشرية تعزى للعمر كما تتعارض مع دراسة (عبد القادر، أبو سن، 2012) التي توصلت لعدم وجود فروق في متوسط ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى للعمر.

جدول (4.29): نتائج الاختبار البعدي (Bonferroni) للفروق في الممارسات الإدارية يعزى للعمر

العمر	متوسط الفروق	مستوى الدلالة
30 سنة فأقل	-0.394	0.081
41 سنة فأكثر	-0.882(*)	0.046
30 سنة فأقل	0.394	0.081
41 سنة فأكثر	-0.488	0.639
30 سنة فأقل	0.882(*)	0.046
31-40 سنة	0.488	0.639

4. " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الإدارية تعزى للمؤهل العلمي ."

وللإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Owy ANOVA) وذلك للتعرف على درجة الفروق بين ثلاثة مجموعات مستقلات فأكثر من البيانات، والجدول رقم (4.30) يوضح النتائج.

جدول (4.30):

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للعينات المستقلة للتعرف على الفروق متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة لاستراتيجيات الموارد البشرية تعزى للمؤهل العلمي

البيانات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الدرجة الكلية للممارسات الإدارية	بين المجموعات	54.775	3	18.258	9.669	0.000
	داخل المجموعات	524.977	278	1.888		
	الإجمالي	579.753	281			

قيمة f الجدولية لدرجات حرية (3، 278) عند مستوى دلالة 0.05 =

يتبين من الجدول السابق أن مستوى الدلالة لمتوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة لاستراتيجيات الموارد البشرية كانت أقل من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة وهو 0.05 (قيمة f المحسوبة < من قيمة f الجدولية) مما يعني وجود فروق في متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة لاستراتيجيات الموارد البشرية تعزى للمؤهل العلمي ، مما سبق يمكن رفض الفرضية القائلة بأنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة لاستراتيجيات الموارد البشرية تعزى للمؤهل العلمي " وللتعرف على مصدر الفروق تم استخدام الاختبار البعدي (Bonferroni) والنتائج موضحة بالجدول رقم (4.31) والذي تبين أن الفروق كانت بين الموظفين حملة الماجستير من جهة وبين باقي الموظفين لصالح الموظفين حملة الماجستير ، كما كانت الفروق بين الموظفين حملة الثانوية وبين الموظفين حملة الدبلوم لصالح الموظفين حملة الدبلوم ، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن حملة الماجستير لديهم وعي علمي بالممارسات الإدارية بدرجة أكبر من الموظفين الآخرين وبالتالي فأنهم يميز ويصنفوا الممارسات التي تقوم بها الشركات بدرجة أكبر من الموظفين الأقل علمياً.

تعارض هذه النتيجة مع دراسة (أبو أمونة، 2009) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول واقع إدارة الموارد البشرية تعزى للمؤهل العلمي، كما تتعارض مع دراسة (عبد القادر، أبو سن، 2012) التي توصلت لعدم وجود فروق في متوسط ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى للمؤهل العلمي، كما تتعارض مع دراسة (أبو زايد، 2008) التي توصلت الدراسة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية تعزى للمؤهل العلمي.

جدول (4.31):

نتائج الاختبار البعدي (Bonferroni) للفروق في الممارسات الإدارية يعزى للمؤهل العلمي

مستوى الدلالة	متوسط الفروق	للمؤهل العلمي
0.047	-0.72589(*)	دبلوم
0.001	-0.86726(*)	بكالوريوس
0.000	-1.89716(*)	ماجستير
0.047	0.72589(*)	ثانوية فأقل
1.000	-0.141	بكالوريوس
0.009	-1.17127(*)	ماجستير
0.001	0.86726(*)	ثانوية فأقل
1.000	0.141	دبلوم
0.013	-1.02990(*)	ماجستير
0.000	1.89716(*)	ثانوية فأقل
0.009	1.17127(*)	دبلوم
0.013	1.02990(*)	بكالوريوس

5. " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الإدارية تعزى للمستوى الإداري ."

وللإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Owy ANOVA) وذلك للتعرف على درجة الفروق بين ثلاثة مجموعات مستقلات فأكثر من البيانات، والجدول رقم (4.32) يوضح النتائج.

جدول (4.32):

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للعينات المستقلة للتعرف على الفروق متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة لاستراتيجيات الموارد البشرية تعزى للمستوى الإداري

البيانات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الدرجة الكلية	بين المجموعات	51.581	3	17.194	9.05	0.000
للممارسات الإدارية	داخل المجموعات	528.171	278	1.9		
	الإجمالي	579.753	281			

قيمة f الجدولية لدرجات حرية (3، 278) عند مستوى دلالة 0.05 =

يتبين من الجدول السابق أن مستوى الدلالة لمتوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة لاستراتيجيات الموارد البشرية كانت أقل من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة وهو 0.05 (قيمة f المحسوبة < من قيمة f الجدولية) مما يعني وجود فروق في متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة لاستراتيجيات الموارد البشرية تعزى للمستوى الإداري ، مما سبق يمكن رفض الفرضية القائلة بأنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة لاستراتيجيات الموارد البشرية تعزى للمستوى الإداري " وللتعرف على مصدر الفروق تم استخدام الاختبار البعدي (Bonferroni) والنتائج موضحة بالجدول رقم (4.33) والذي تبين أن الفروق كانت بين المدراء من جهة وبين باقي الموظفين لصالح المدراء ، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلي أن الموظفين الذين يعملوا بالمستويات الإدارية العليا هم من يقوموا بهذه الممارسات الإدارية وبالتالي كانت آرائهم حول مدى ممارسة شركاتهم لتلك الاستراتيجيات أكبر من متوسط آراء الموظفين الآخرين.

تتعارض هذه النتيجة مع دراسة (أبو أمونة، 2009) التي توصلت إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول واقع إدارة الموارد البشرية تعزى للمؤهل العلمي، كما تتعارض مع دراسة (عبد القادر، أبو سن، 2012) التي توصلت لعدم وجود فروق في متوسط ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى للمؤهل العلمي.

جدول (4.33):

نتائج الاختبار البعدي (Bonferroni) للفروق في الممارسات الإدارية يعزى للمستوى الإداري

مستوى الدلالة	متوسط الفروق	المستوى الإداري	
0.197	-0.505	رئيس قسم	موظف
0.000	-2.06811(*)	مدير	
0.100	-0.562	غير ذلك	
0.197	0.505	موظف	رئيس قسم
0.009	-1.56312(*)	مدير	
1.000	-0.057	غير ذلك	
0.000	2.06811(*)	موظف	مدير
0.009	1.56312(*)	رئيس قسم	
0.012	1.50638(*)	غير ذلك	
0.100	0.562	موظف	غير ذلك
1.000	0.057	رئيس قسم	
0.012	-1.50638(*)	مدير	

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

تمهيد

في ضوء ما خلصت إليه الدراسة ومن خلال ربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الممارسات الإدارية وعلاقتها بالنميمة في منظمات الأعمال يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة.

أولاً: نتائج الدراسة

يمكن حصر نتائج الدراسة في ظل الأساليب المستخدمة في التحليل والتي أجراها الباحث على بيانات الدراسة التي تم جمعها بواسطة الاستبانة الموزعة على العاملين في مجموعة شركات بدري وهنية كما يلي:

1. أن جميع الممارسات الإدارية المتبعة في مجموعة شركات بدري وهنية كان مستواها متوسط، حيث يتراوح وزنها النسبي ما بين (54.3% - 59.8%) ويوزن نسبي عام 56.9%.

2. أن أقل الممارسات الإدارية تطبيقاً من قبل إدارة الشركات كانت هي:

- توفير برامج تدريبية بناء على طلب وتصور العاملين لاحتياجاتهم التدريبية.
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالعمل.
- وجود تصور واضح لدى العاملين عن سياسة ونظام الحوافز والمكافآت في الشركة.
- ضرورة تفهم الإدارة حاجات ومتطلبات العاملين وتعمل على توفيرها.
- تقليل الوقت اللازم لإجراءات تنفيذ المعاملات.
- وفاء الإدارة بجميع التعهدات والالتزامات التي قطعتها على نفسها اتجاه العاملين.

3. تعتبر إستراتيجية الحوافز والمكافآت تليها إستراتيجية التدريب والتطوير أقل الاستراتيجيات المتبعة من قبل إدارة مجموعة شركات بدري وهنية، في حين أن إستراتيجية إدارة العلاقات بين العاملين تليها إستراتيجية المصداقية وثقة بالإدارة أكبر الاستراتيجيات المتبعة.

4. أن مستوى النميمة الايجابية لدى الموظفين في مجموعة شركات بدري وهنية كان أكبر من مستوى النميمة السلبية.

5. توجد هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين النميمة السلبية وجميع الممارسات الإدارية التالية (التدريب والتطوير، التمكين، الحوافز والمكافآت، إدارة العلاقات بين العاملين، العدالة التنظيمية، المصادقية والثقة الإدارية).
6. لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النميمة الايجابية وجميع الممارسات الإدارية التالية (التدريب والتطوير، التمكين، الحوافز والمكافآت، إدارة العلاقات بين العاملين ، العدالة التنظيمية ، المصادقية والثقة الإدارية).
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى النميمة لدى أفراد عينة الدراسة تعزى للجنس.
8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى النميمة لدى أفراد عينة الدراسة تعزى للحالة الاجتماعية (متزوج، غير متزوج) لصالح المتزوجين.
9. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى النميمة السلبية لدى أفراد عينة الدراسة تعزى للعمر، بين الموظفين الذين يبلغ أعمارهم أقل من 30 سنة و الذين يبلغ أعمارهم أكبر من 41 سنة لصالح الموظفين الذين يبلغ أعمارهم أقل من 30 سنة.
10. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى النميمة السلبية لدى أفراد عينة الدراسة تعزى للمؤهل العلمي، حيث الفروق كانت بين الموظفين حملة الماجستير من جهة وبين الموظفين حملة الثانوية والبكالوريوس من جهة أخرى لصالح الموظفين حملة الثانوية والبكالوريوس .
11. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى النميمة لدى أفراد عينة الدراسة تعزى للمستوى الإداري، حيث كانت الفروق بالنسبة للنميمة الايجابية للمستويات العليا وبالنسبة للنميمة السلبية للمستويات الدنيا.
12. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الإدارية تعزى للجنس وللحالة الاجتماعية.
13. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الإدارية تعزى للعمر، حيث الفروق كانت بين الموظفين 30 سنة فأقل وبين الموظفين الذين يبلغ أعمارهم 41 سنة فأكثر لصالح الموظفين الذين يبلغ أعمارهم 41 سنة فأكثر.
14. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الإدارية تعزى للمستوى الإداري وللمؤهل العلمي.

ثانيا: التوصيات

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة، فإنه يمكن تلخيص أهم التوصيات التي يرى الباحث أنها ضرورية ويمكن الاستفادة منها، وذلك على النحو التالي:

• توصيات موجة لإدارة مجموعة شركات بدري وهنية

1. ضرورة قيام الشركات بالعمل على تخفيض مستوى النميمة في العمل وذلك من خلال التركيز وإتباع الممارسات الإدارية التالية:

- توفير برامج تدريبية بناء على طلب وتصور العاملين لاحتياجاتهم التدريبية.
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالعمل.
- وجود تصور واضح لدى العاملين عن سياسة ونظام الحوافز والمكافآت في الشركة.
- ضرورة تفهم الإدارة حاجات ومتطلبات العاملين وتعمل على توفيرها.
- تقليل الوقت اللازم لإجراءات تنفيذ المعاملات.
- وفاء الإدارة بجميع التعهدات والالتزامات التي قطعتها على نفسها اتجاه العاملين.

2. ضرورة العمل على إنصاف والاهتمام بالموظفين من حملة الدراسات العليا، وذلك من خلال وضعهم في مستويات إدارية مناسبة ووظائف ملائمة لهم.

1. ضرورة وضع إجراءات وعقوبات قاسية على من يمارسون القيل والقال في الشركات، وذلك من خلال منع القيل والقال ووضع عقوبات مادية وغير مادية على من يمارس القيل والقال.
2. يوصى الباحث بوضع مكافأة مادية لأفضل موظفين أخلاقا والتزاما وذلك بهدف التشجيع على ترك ممارسة القيل والقال.

• توصيات موجة للباحثين

1. يوصى الباحث بإجراء دراسة حول أسباب القيل والقال في المنظمات الأعمال وأثارها على أداء العاملين.

2. يوصي الباحث بإجراء دراسة حول علاقة النميمة بالرضا الوظيفي للعاملين.

3. يوصي الباحث بإجراء دراسة حول أثر النميمة التنظيمية على جودة حياة العمل.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

القرآن الكريم والسنة النبوية.

المراجع العربية

أبو شيخة، نادر أحمد. (2001). *إدارة الموارد البشرية (ط.1)* . دار صفاء للنشر والتوزيع.

أبو أمونة، يوسف محمد. (2009). *واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا HRM e- في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة*. دراسة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، غزة.

أبو عزيز، سعد يوسف محمود. (2005). *موسوعة الأخلاق الإسلامية* . الجزء الثاني. مكتبة التوفيقية. القاهرة . مصر. متاح بالجامعة الإسلامية غزة.

أبو زايد، بسمة أحمد إبراهيم. (2008). *واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره*. دراسة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة.

جعيجع، نبيلة، حياة براهيم. (2011). *إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة* . قدم إلي ملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر.

الحسنات، يسرى. (2012). *واقع متطلبات الشفافية الإدارية لدى منظمات المجتمع المدني ودور الجهات ذات العلاقة في تعزيزها*. دراسة لنيل الدبلوم المهني المتخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية غزة.

الحاصيات، خالد محمد. (2006). *معايير قياس كفاءة وفعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين*. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 2 (4)، 558-583.

ديسلر، جاري. (2003). *إدارة الموارد البشرية*. ترجمة عبد المتعال، محمد سيد، مراجعة عبد المحسن جودة . دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، متاح بجامعة الأزهر بغزة.

زايد، عادل محمد . (2003). إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية .، متاح:
www.kotbarabia.com

زعتري، عبد العزيز هاني شمس. (2013). ممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية . دراسة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

السالم، مؤيد سعيد. (2009). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي (ط.1). مطبعة إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، متاح: بمكتبة الجامعة الإسلامية غزة.

شطناوي، نواف موسى، ريما محمود العقلة . (2013). العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها . مجلة العلوم التربوية والنفسية، 14 (4)، 69-100.

الشركة العربية للإعلام العلمي. (1999). استئصال اللامبالاة والسلبية من بيئة العمل الإدارية. إدارة كوم، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال ، (7)، 1-8.

الشهراني، سعد بن علي. (2009). دور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية . دراسة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

صديق، محمد جلال سليمان. (2005). أثر الثقة التنظيمية على إدراك العاملين لإدارة المعرفة في البنوك التجارية المعربة. دراسة ماجستير، جامعة المنصورة، مصر، نقلا عن: فارس، محمد جودت. (2014). العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. 22 (2)، 165-195.

صالح، أحمد علي. (2009). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة . دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان، الأردن، متاح: بالجامعة الإسلامية بغزة.

الطائي، علي حسون، طاهر، فاضل جميل ، سلمان، فاضل حمد. (2012). تأثير أبعاد تقييم الأداء في الثقة التنظيمية - دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة النفط العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 18 (67)، 58-83.

عصفور، محمد شاكِر. (2005). أصول التنظيم والأساليب (ط.3). دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، متاح: بالجامعة الإسلامية غزة.

عقيلي، عمر وصفي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي . دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عبد القادر، أحمد مهدي، أبو سن ، أحمد إبراهيم . (2012). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على مجموعة شركات جيا الصناعية . مجلة العلوم والثقافة، 12 (2)، 141-166.

فارس، محمد جودت. (2014). العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 22 (2)، 165-195.

فوطه، سحر محمد، القطب، محي الدين (2013). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية . المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الإنسانية، 15 (1)، 163-178.

الفهداوي، فهمي خليفة، القطاونة، نشأت أحمد . (2004). تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية . المجلة العربية للإدارة، 24 (2)، 1-52، متاح: بالجامعة الإسلامية - غزة.

القحطاني، عبد العزيز بن عبد الله (2007) " مقالة "، صحيفة اليوم، (12429)، 26 يونيو، متاح: <http://www.alyaum.com/article/2501645>.

القحطاني، سعيد بن علي بن وهف. (2009) . آفات اللسان في ضوء الكتاب والسنة (ط. 9) . مؤسسة الجريسي للتوزيع والإعلان، السعودية.

قرعوشي، كايد، القضاة، خالد ، أبو بصل ، عبد الرازق ، الشلبي، محمد. (2001). الأخلاق في الإسلام . دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، متاح بالجامعة الإسلامية غزة.

القوصي، محمد عبد الفضيل. (2012) سلسلة الموسوعات الإسلامية المتخصصة - موسوعة الأخلاق، مطابع الأهرام التجارية، مصر، متاح بجامعة الإسلامية غزة.

كشواي، باري. (2006). *إدارة الموارد البشرية* . ترجمة ونشر وطباعة دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر.

اللوزي، موسى . (2002). *التنمية الإدارية* . دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

مصطفى، أحمد سيد. (2005) *إدارة السلوك التنظيمي* . نشر أحمد سيد مصطفى، القاهرة ، مصر، متاح بجامعة الأزهر بغزة.

مفلح، حكمت محمد. (2010). تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي- دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت. *مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية*، (83)، 166-202.

ماهر، أحمد. (2004). *إدارة الموارد البشرية* . الدار الجامعية، مصر، متاح: بجامعة الأزهر بغزة.

المفلح، سوسن. (2012). *النميمة خطر يهدد بيئة العمل - استطلاع . مجلة التنمية الإدارية*، (97)، 40-42.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2001). *تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص. المجلة العلمية التجارة والتمويل*، (1)، كلية التجارة، جامعة طنطا.

موقع شركة بدري وهنية للبن والبهار ، 2016، <http://www.bah.ps/home>

مقابلة مع: السيد محمد فؤاد هنية، المدير التنفيذي لشركة مزاج، بتاريخ 8-12-2015م، الساعة العاشرة صباحا.

مقابلة مع: السيد فؤاد هنية، المدير العام لمجموعة شركات بدري وهنية، بتاريخ 7-12-2015م، الساعة الحادية عشر صباحا.

مقابلة مع: السيد محمود فؤاد هنية، المدير التنفيذي لشركة بدري وهنية للبن والبهارات والأعشاب، بتاريخ 6-12-2015م، الساعة العاشرة صباحا.

النمر، منير. (2009). *النميمة ظاهرة سلوكية قديمة طورتها التكنولوجيا فأصبحت واسعة التأثير . تحقيقات، صحيفة الرياض السعودية، (14999)، السبت 18 يوليو، متاح:*
<http://www.alriyadh.com/reports/2009/07/18>

هشام، صبيحة قاسم، العبادي، على رازق جواد. (2010). *أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة . مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12 (1)، 41-61.*

الهاجري، علياء. (2008). *النميمة تغزو المكاتب والقرارات الإدارية تفشل في معالجتها .*
<http://www.alyaum.com/archive/2008-03-07> : 7 مارس، متاح: (12684)

وادي، رشدي عبد اللطيف. (2014). *العدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة . مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، 21 (1) ، متاح:*
<http://site.iugaza.edu.ps/rwady/researches>

ثانيا: المراجع الأجنبية

Absar, Mohammed Nurul, Azim ,Mohammad Tahlil, Balasundaram, Nimalathasan, Akhter, Sadia. (2010). *Impact of Human Resources Practices on Job Satisfaction: Evidence From Manufacturing Firms in Bangladesh. Petroleum-Gas University of Ploiesti BULLETIN, LXII (2)، 31-42.*

Akpan, Charles. (2012). *resource management and job involvement among university lecturers in south – south Nigeria. European Journal of Business and Social Sciences, 1(8), 12-22.*

Ballano, vivencio .(2014). *How to Handle Rumors and Gossip in Business or public life "*, available at : <https://www.linkedin.com/pulse/20140825090653-215520107-how-to-handle-gossips-and-rumors-in-business-or-publiclife>.

Berkos, Kristen marie. (2003). *the effects of message direction and sex differences on the interpretation of workplace GOSSIP. A Dissertation Doctor of Philosophy, Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College.*

Bawa, Muhammad Aminu, Jantan , Muhammad. (2005). *Human Resource Practices as Determinants of Employee Turnover: an Empirical investigation "*, *Asian Academy of Management Journal, 10 (2)، 69–80.*

Boxall, peter, Purcell, john. (2009). *strategy and human resource management .* palgrave macmillan, new York.

- Benjamin, akinyemi .(2012). Human Resource Development Climate as a Predictor of Citizenship Behaviour and Voluntary Turnover Intentions in the Banking Sector. *International Business Research*, 5 (1), 110-119.
- Bal, yasemin, bozkurt, serdar, ertemsir, esin. (2013). A study on determining the relationship between strategic HRM practices and innovation in organizations . management knowledge and learning, international conference, zadar, Croatia., Available: <http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-02-4/papers/ML13-360.pdf>
- Caglar, Caglar, Ugurlu, Celal Teyyar, Gunes, Hasan. (2013). Teachers views concerning the function of gossips in primary schools. *Electronic Journal of Social Sciences*, 12(45) , 1-16.
- Crnkovic, Gordana Dodig, Anokhina ,Margaryta. (2008). *Workplace gossip and rumor: The information ethics perspective* . researchgate, available at: http://www.researchgate.net/profile/Gordana_Dodig_Crnkovic/publication/268301654_WORKPLACE_GOSSIP_AND_RUMOR_THE_INFORMATION_ETHICS_PERSPECTIVE/links/54e319680cf2d90c1d9be71f.pdf.
- Dunbar, R.I.M. (2004). Gossip in evolutionary perspective . *Review of General Psychology*, 8 (2), 100–110.
- Decoster, Stijn, Camps, Jeroen, Stouten, Jeroen.(2012). Standing by Your Organization: The Impact of Organizational Identification and Abusive Supervision on Followers' Perceived Cohesion and Tendency to Gossip ", *Journal of Business Ethics*, available at: <http://link.springer.com/search?query=Standing+by+Your+Organization%3A+The+Impact+of+Organizational+Identification+and+Abusive+Supervision+on+Followers%E2%80%99+Perceived+Cohesion+and+Tendency+to+Gossip>.
- Ellwardt, lea, Steglich, Christian , Wittek, Rafael. (2012). the co- evolution of gossip and friendship in workplace social networks ", *Social Networks* (34) , 623–633.
- Ellwardt, lea, Wittek, Rafael, Wielers, Rudi. (2012). *Talking about the boss: effects of generalized and trust on workplace gossip*. Group & Organization Management, Published by: SAGE, P: 1-28, Available at: <http://www.sagepublications.com>.
- Foster, Eric K. (2004)," Research on Gossip: Taxonomy, Methods, and Future Directions ", *Review of General Psychology*, 8 (2), 78 –99.
- Farley, sally D .(2011). *Fast track report is gossip power? The inverse relationships between gossip, power, and likability* . *European Journal of Social Psychology* , Eur. J. Soc. Psychol.
- Gouveia, CM, Vuuren, Van, CR Afford .(2005). Towards A Typology of Gossip in The Workplace . *Journal of Human Resource Management*, 3(2), 56-68,

- Available, at
https://www.google.ps/search?q=Gouveai%2C+C.%2C+Vuuren%2C+L.+and+Crafford%2C+A.+towards+a+typology+of+gossip+in+the+workplace.+SA&oq=Gouveai%2C+C.%2C+Vuuren%2C+L.+and+Crafford%2C+A.+towards+a+typology+of+gossip+in+the+workplace.+SA&aqs=chrome..69i57j0j7&sourceid=chrome&es_sm=93&ie=UTF-8 .
- Gobind, Jenni, Wilfred , Ukpere. (2013). *Idle Gossip and Dismissal: A Breeding Ground for Workplace Litigation*. the Degree of Master, University of Johannesburg, South Africa, J Communication, 4(2), 111-122.
- Grosser, travis j, virginielo pezkidwell, labianca, Giuseppe. (2010). *A Social Network Analysis of Positive and Negative Gossip in Organizational Life*. Group & Organization Management, Available at:
http://www.researchgate.net/profile/Travis_Grosser/publication/247738433_A_Social_Network_Analysis_of_Positive_and_Negative_Gossip_in_Organizational_Life/links/004635297df852c2f8000000.pdf.
- Georganta, katerina, efharis panagopoulou, Montgomery, Anthony. (2014). talking behind their backs: negative gossip and burnout in hospitals . *Burnout Research* (1), pp:76–81.
- Jordan Timothy Paul.(2010). A Sociological Examination of Gossip in an Increasingly Technological Era. posted on eScholarship@BC,Boston College University Libraries, available at:
file:///C:/Users/pc/Downloads/PDF%20datastream.pdf
- Kurland, Nancy B , Pelled, Lisa Hope. (2000) . Passing the Word: Toward a Model of Gossip and Power in the Workplace. *The Academy of Management Review*, 25(2), 428-438.
- Kniffin,M Kevin, Wilson, David Sloan. (2010). Evolutionary Perspectives on Workplace Gossip:Why and How Gossip Can Serve Group. *Group & Organization Management*, 35 (2),150-162, Available at:
<http://evolution.binghamton.edu/evos/wp-content/uploads/2012/02/Kniffin-2010-Workplace-Gossip.pdf>.
- Kuo, Chien Chih, Chang, Kirk, Quinton , Sarah, Chiu Yi Lu, Lee, Iiing (2015). Gossip in the workplace and the implications for HR management: a study of gossip and its relationship to employee cynicism. *The International Journal of Human Resource Management*, 26 (18), 2288–2307.
- Luna, Alfred L, Garcia, Decima Christine , Chou,Shih Yung, Sara Jackson. (2013). Can Tight Groups at Work be Detrimental? A Theoretical View of Gossip From The Net work Tie Strength and Density Perspective. *Global Journal of Business Research*, 7 (1), 91-100.

- Labianca, Giuseppe, ellwardt, lea, wittek, Rafael.(2012). *who are the objects of positive and negative gossip at work, a social network perspective on workplace gossip*. Social networks,SON-696, 1- 13.
- Minbaeva, Dana. (2005). HRM Practices and MNC Knowledge Transfer . Department of International Economics and Management, Copenhagen Business School, *Personal Review*, 34(1), 125-144.
- Michelson, Grant, Mouly, Suchitra. (2000). Rumour and gossip in organisations: a conceptual study . *Management Decision*, 38(5), 339 – 346.
- Michelson, Grant V, Mouly, Suchitra. (2004). Do loose lips sink ships?. *Corporate Communications: An International Journal*, 9(3), 189–201, Available at: <http://dx.doi.org/10.1108/13563280410551114>.
- Pathak, swati.(2014). Gossiping in Indian Service Cluster: A Brief Empirical Study. *the international journals research journal of commerce and behavioural science*, 3 (3), 1547-2251.
- Rooks, Gerrit, Tazelaar, Frits, Snijders, Chris. (2011). Gossip and Reputation in Business Networks . *European Sociological Review*, 27(1), 90–106.
- Silva, marlize Paulo da, Gilberto tadeushiny ashiki. (2014). The Human Resource Management Can Reduce Turnover. *Journal of Management Research*, 6 (2), 39-52.
- Soard, Lori, . (2014). *How to avoid workplace gossip and negativity*. Houston Chronicle, Available, at, <http://smallbusiness.chron.com/avoid-workplace-gossip-negativity-32542.html>.
- Tan, cheng ling, nasurdin, aizzat mohd. (2011). Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness . *Electronic Journal of Knowledge Management*, 9(2),155-167.
- Wilkie, Dnan. (2014). *Workplace Gossip: What Crosses the Line?*, . Society for Human Resources Management, Available, at: <https://www.shrm.org/hrdisciplines/employeerelations/articles/pages/officegossip-policies.aspx?homepage=mpc>.
- Watson, David. (2012). Gender Differences in Gossip and Friendship . *Sex Roles A Journal of Research*, 66 (1/2), 1-12.
- Waddington, Kathryn, Michelson. Grant. (2006). *Analysing gossip to reveal and understand power relationships, political action and reaction to change inside organizations*. The University Waikato, available at: http://search.waikato.ac.nz/search?q=+gossip+&btnG=&site=default_collection&client=waikato&output=xml_no_dtd&proxystylesheet=waikato&sitesearch=&sort=date%3AD%3AL%3Ad1&entsp=a_waikato&wc=200&wc_mc=1&oe=UTF-8&ie=UTF-8&ud=1&exclude_apps=1&tlen=90.

Yue, Anthony R. (2013). *Talking About Gossip at Work* . the Degree of Doctor of Philosophy in Business Administration, Saint Mary's University, Halifax, Nova Scotia.

الملاحق

ملحق (1):

أسماء المحكمين وأماكن عملهم

م	الاسم	مكان العمل
1	أ.د. نهاية عبد الهادي التلباني	جامعة الأزهر
2	د. وافي الأغا	جامعة الأزهر
3	د. محمد جودة فارس	جامعة الأزهر
4	د. رامز بدير	جامعة الأزهر
5	د. محمود خلف الله	جامعة الأزهر
6	د. سامي نصر أبو شمالة	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية
7	د. هشام أحمد غراب	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية
8	د. سامي علي أبو الروس	الجامعة الإسلامية غزة
9	د. خالد دهليز	الجامعة الإسلامية

ملحق (2):
الاستبانة



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

أخي الكريم / أختي الكريمة:

تحية طيبة وبعد:

تهدف هذه الاستبانة إلي التعرف على " الممارسات الإدارية وعلاقتها بالنميمة في منظمات الأعمال".

حيث يشكل هذا الاستبيان جزءا هاما من الدراسة التي يقوم بها الباحث لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة.

متمنيا الباحث منكم أن يتم قراءة كل عبارة من العبارات بعناية ودقة ووضع درجة من 1-10 وفقا لمدى تعبيرها لسلوككم أو موافقتكم عليها، بحيث درجة 1 تعني أنك لا توافق مطلقا عليها أو لا تعبر عن سلوكك المتبع في الشركة وهي أدنى درجة، ودرجة 10 تعني أنك موافق عليها بدرجة كبيرة جدا أو تعبر عن سلوكك المتبع في الشركة وهي أعلى درجة، مثال على ذلك:

الدرجة (1 - 10)	العبارة
10	اثني على السمات الشخصية الحسنة للزملاء في العمل بغياهم.
3	يوجد تدريب مستمر للموظفين في الشركة.

ملاحظة: أن البيانات الواردة في الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع وافر الاحترام والتقدير لكم ،،،،،

الباحث : باسل دبور

الاستبانة

أولاً: البيانات الشخصية

• الجنس

☐ ذكر ☐ أنثى

• الحالة الاجتماعية

☐ متزوج ☐ غير متزوج

• العمر

☐ 30 سنة فأقل ☐ 31-40 ☐ 41 سنة فأكثر

• المؤهل العلمي

☐ ثانوية فأقل ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

• المستوى الإداري

☐ موظف ☐ رئيس قسم ☐ مدير ☐ غير ذلك

ثانياً: مقياس الممارسات الإدارية

الدرجة (1 - 10)	أولاً: بعد التدريب والتطوير
1	يوجد تدريب مستمر للموظفين في الشركة.
2	تستعين الشركة بخبرات خارجية لتدريب وتطوير عاملها.
3	يتم متابعة مدى التقدم الحاصل في أداء الموظفين بعد التدريب.
4	يتم توفير برامج تدريبية بناء على طلبية وتصوري لاحتياجاتي التدريبية.
5	تزيد البرامج التدريبية من مهاراتي وخبراتي النظرية والعلمية.
6	تلتزم المنظمة جميع عاملها على المشاركة في البرامج التدريبية بهدف تطويرهم.

الدرجة (10 - 1)	ثانيا: بعد التمكين	
	1	تفوضني الإدارة سلطات كافية لانجاز المهام المطلوبة.
	2	توفر الإدارة فرصة اتخاذ القرارات باستقلالية.
	3	أقوم بتقديم تصور واضح وشامل لطريقة سير العمل وتطويرها.
	4	يتم أخذ رأيي في حل مشكلات العمل.
	5	يتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالعمل.
	6	يتم منحي المرونة واختيار الأسلوب المناسبة في أداء مهام العمل.
	7	أساعد في وضع أهداف وخطط المنظمة في الجانب الذي أعمل به
الدرجة (10 - 1)	ثالثا: بعد الحوافز والمكافآت	
	1	يوجد معايير محددة في الشركة لمنح الترقية.
	2	تربط الإدارة الترقية في الشركة بالأداء.
	3	يتناسب راتبي مع الدرجة العلمية التي أحملها.
	4	يتم دفع الراتب وفقا لمعايير شخصية.
	5	يتم منح المكافآت بناء على الجدارة والمثابرة في العمل بدون تمييز.
	6	لدى العاملين تصور واضح عن سياسة ونظام الحوافز والمكافآت في الشركة.
	7	هناك رضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي سنويا.
الدرجة (10 - 1)	رابعا: بعد إدارة العلاقات بين العاملين	
	1	تتسم علاقة المدير بالعاملين بالتقدير والاحترام.
	2	تتعامل الإدارة مع جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم بدون تمييز.

3	العلاقات بين الإدارات والأقسام واضحة ومحددة للجميع من خلال لوائح مكتوبة	
4	يمنح العاملین فرصة لسماع شكواهم عندما تنشأ خلافات ما .	
5	تساعد الإدارة العاملين الذين يعانون من صعوبات ومشاكل خاصة بالعمل.	
6	تقوم الإدارة بالعمل على حل مشاكل التنظيمية للعاملين بسرعة.	
7	تتفهم الإدارة حاجات ومتطلبات العاملين وتعمل على توفيرها .	
خامسا: بعد وضوح العمليات		
الدرجة (1 - 10)		
1	هناك وضوح للصلاحيات والمسئوليات الملقاه على عاتقي.	
2	هناك وضوح لطبيعة العمل الذي أقوم فيه .	
3	هناك وضوح في القرارات الإدارية الخاصة بإجراءات العمل.	
4	هناك وضوح للطريقة السليمة لأداء العمل المطلوب مني.	
5	يوجد رئيس مباشر يتم الرجوع إليه عند الحاجة.	
6	إجراءات تنفيذ المعاملات تستغرق وقتا أكثر من اللازم.	
7	هناك وضوح للأنظمة والتعليمات والإجراءات في المؤسسة.	
سادسا: بعد المصادقية والثقة بالإدارة		
الدرجة (1 - 10)		
1	تتعامل الإدارة بصدق ونزاهة مع جميع العاملين.	
2	تمنح الإدارة فرصة الترقية لجميع العاملين حسب النظام.	
3	تطبق الإدارة الأنظمة والقوانين على جميع العاملين بعدالة ومهنية.	
4	تنظر الإدارة بعين الاعتبار لمصالح العاملين عند اتخاذ القرار.	
5	تقدم الإدارة العون والمساعدة لجميع العاملين حتى لو لم يطلبوا منها أي مساعدة.	

6	تحافظ الإدارة على حقوق العاملين.	
7	تفي الإدارة بجميع التعهدات والالتزامات التي قطعتها على نفسها اتجاه العاملين.	
سابعاً: بعد العدالة التنظيمية		
الدرجة (1 - 10)		
1	تتناسب متطلبات ومهام العمل مع القدرات الشخصية للعاملين.	
2	يجري تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على الجميع بدون استثناء.	
3	يتم حسم النزاعات بين العاملين من قبل الإدارة بنزاهة وعدالة.	
4	يتم تقييم العاملين من خلال معايير عادلة.	
5	يتم مراعاة مصلحة العاملين عند اتخاذ القرارات الإدارية.	
6	هناك عدالة بالراتب الذي أحصل عليه مقارنة مع ما يحصل عليه زملائي.	
7	يستطيع العاملون الاعتراض على القرارات التي تصدر من قبل الإدارة.	
8	يتم محاسبة جميع العاملين دون استثناء عند حدوث خطأ بالعمل.	

ثالثاً: النميمة التنظيمية (القيل والقال)

أولاً: البعد الإيجابي للقيل والقال		
الدرجة (1 - 10)		
1	اثني على السمات الشخصية الحسنة للزملاء في العمل بغيابهم.	
2	أُتحدث بإعجاب عن أزياء الزملاء بغيابهم.	
3	أُتحدث عن المظهر الشخصي الجميل للزملاء بغيابهم.	
4	أُتكلّم عن التعامل والمواقف الحسنة لزملائي في أمور العمل في غيابهم.	
5	استمع للتعليقات الحسنة على الزملاء الآخرين في العمل بغيابهم.	
6	أنقل الحديث الذي اسمعه عن حسن أخلاق الزملاء في العمل.	

ملحق (3):
الصدق الاتساق الداخلي والبنائي

Correlations

Correlations								
		تدريب 1	تدريب 2	تدريب 3	تدريب 4	تدريب 5	تدريب 6	التدريب
تدريب 1	Pearson Correlation	1	.742**	.737**	.500**	.235	.503**	.778**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.005	.211	.005	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
تدريب 2	Pearson Correlation	.742**	1	.790**	.715**	.233	.585**	.836**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.215	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
تدريب 3	Pearson Correlation	.737**	.790**	1	.675**	.425*	.547**	.874**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.019	.002	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
تدريب 4	Pearson Correlation	.500**	.715**	.675**	1	.524**	.725**	.845**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.000		.003	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
تدريب 5	Pearson Correlation	.235	.233	.425*	.524**	1	.573**	.643**
	Sig. (2-tailed)	.211	.215	.019	.003		.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
تدريب 6	Pearson Correlation	.503**	.585**	.547**	.725**	.573**	1	.818**
	Sig. (2-tailed)	.005	.001	.002	.000	.001		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
التدريب	Pearson Correlation	.778**	.836**	.874**	.845**	.643**	.818**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

	1 تمكين	2 تمكين	3 تمكين	4 تمكين	5 تمكين	6 تمكين	7 تمكين	التمكين
1 تمكين Pearson Correlation	1	.722**	.551**	.043	.251	.428*	.388*	.669**
Sig. (2-tailed)		.000	.002	.821	.181	.018	.034	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30
2 تمكين Pearson Correlation	.722**	1	.634**	.307	.536**	.471**	.454*	.814**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.099	.002	.009	.012	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30
3 تمكين Pearson Correlation	.551**	.634**	1	.197	.617**	.569**	.380*	.779**
Sig. (2-tailed)	.002	.000		.296	.000	.001	.038	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30
4 تمكين Pearson Correlation	.043	.307	.197	1	.407*	.279	.308	.531**
Sig. (2-tailed)	.821	.099	.296		.026	.136	.098	.003
N	30	30	30	30	30	30	30	30
5 تمكين Pearson Correlation	.251	.536**	.617**	.407*	1	.395*	.414*	.709**
Sig. (2-tailed)	.181	.002	.000	.026		.031	.023	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30
6 تمكين Pearson Correlation	.428*	.471**	.569**	.279	.395*	1	.508**	.742**
Sig. (2-tailed)	.018	.009	.001	.136	.031		.004	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30
7 تمكين Pearson Correlation	.388*	.454*	.380*	.308	.414*	.508**	1	.720**
Sig. (2-tailed)	.034	.012	.038	.098	.023	.004		.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30
التمكين Pearson Correlation	.669**	.814**	.779**	.531**	.709**	.742**	.720**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000	
N	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		حوافز 1	حوافز 2	حوافز 3	حوافز 4	حوافز 5	حوافز 6	حوافز 7	الحوافز
حوافز 1	Pearson Correlation	1	.603**	.379*	.064	.549**	.542**	.169	.824**
	Sig. (2-tailed)		.000	.039	.736	.002	.002	.372	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
حوافز 2	Pearson Correlation	.603**	1	.283	.151	.391*	.477**	-.119	.704**
	Sig. (2-tailed)	.000		.129	.426	.033	.008	.532	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
حوافز 3	Pearson Correlation	.379*	.283	1	.591**	-.004	-.023	.101	.583**
	Sig. (2-tailed)	.039	.129		.001	.983	.906	.597	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
حوافز 4	Pearson Correlation	.064	.151	.591**	1	-.340	-.195	-.142	.300
	Sig. (2-tailed)	.736	.426	.001		.066	.302	.454	.107
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
حوافز 5	Pearson Correlation	.549**	.391*	-.004	-.340	1	.611**	.383*	.636**
	Sig. (2-tailed)	.002	.033	.983	.066		.000	.037	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
حوافز 6	Pearson Correlation	.542**	.477**	-.023	-.195	.611**	1	.071	.618**
	Sig. (2-tailed)	.002	.008	.906	.302	.000		.708	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
حوافز 7	Pearson Correlation	.169	-.119	.101	-.142	.383*	.071	1	.343
	Sig. (2-tailed)	.372	.532	.597	.454	.037	.708		.063
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
الحوافز	Pearson Correlation	.824**	.704**	.583**	.300	.636**	.618**	.343	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.107	.000	.000	.063	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		العلاقات 1	العلاقات 2	العلاقات 3	العلاقات 4	العلاقات 5	العلاقات 6	العلاقات 7	العلاقات
العلاقات 1	Pearson Correlation	1	.654**	.661**	.593**	.524**	.400*	.574**	.800**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.003	.029	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
العلاقات 2	Pearson Correlation	.654**	1	.655**	.483**	.554**	.174	.545**	.732**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.007	.001	.358	.002	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
العلاقات 3	Pearson Correlation	.661**	.655**	1	.742**	.487**	.393*	.812**	.861**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.006	.032	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
العلاقات 4	Pearson Correlation	.593**	.483**	.742**	1	.667**	.578**	.697**	.859**
	Sig. (2-tailed)	.001	.007	.000		.000	.001	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
العلاقات 5	Pearson Correlation	.524**	.554**	.487**	.667**	1	.477**	.627**	.771**
	Sig. (2-tailed)	.003	.001	.006	.000		.008	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
العلاقات 6	Pearson Correlation	.400*	.174	.393*	.578**	.477**	1	.577**	.649**
	Sig. (2-tailed)	.029	.358	.032	.001	.008		.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
العلاقات 7	Pearson Correlation	.574**	.545**	.812**	.697**	.627**	.577**	1	.873**
	Sig. (2-tailed)	.001	.002	.000	.000	.000	.001		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
العلاقات	Pearson Correlation	.800**	.732**	.861**	.859**	.771**	.649**	.873**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		العمليات 1	العمليات 2	العمليات 3	العمليات 4	العمليات 5	العمليات 6	العمليات 7	العمليات
العمليات 1	Pearson Correlation	1	.586**	.311	.513**	.420*	.249	.412*	.644**
	Sig. (2-tailed)		.001	.095	.004	.021	.184	.024	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
العمليات 2	Pearson Correlation	.586**	1	.726**	.785**	.781**	.373*	.567**	.891**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000	.000	.042	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
العمليات 3	Pearson Correlation	.311	.726**	1	.747**	.768**	.540**	.489**	.851**
	Sig. (2-tailed)	.095	.000		.000	.000	.002	.006	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
العمليات 4	Pearson Correlation	.513**	.785**	.747**	1	.872**	.448*	.523**	.905**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000		.000	.013	.003	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
العمليات 5	Pearson Correlation	.420*	.781**	.768**	.872**	1	.502**	.516**	.902**
	Sig. (2-tailed)	.021	.000	.000	.000		.005	.004	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
العمليات 6	Pearson Correlation	.249	.373*	.540**	.448*	.502**	1	-.066	.566**
	Sig. (2-tailed)	.184	.042	.002	.013	.005		.728	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
العمليات 7	Pearson Correlation	.412*	.567**	.489**	.523**	.516**	-.066	1	.637**
	Sig. (2-tailed)	.024	.001	.006	.003	.004	.728		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
العمليات	Pearson Correlation	.644**	.891**	.851**	.905**	.902**	.566**	.637**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		المصدقية 1	المصدقية 2	المصدقية 3	المصدقية 4	المصدقية 5	المصدقية 6	المصدقية 7	المصدقية
المصدقية 1	Pearson Correlation	1	.720**	.628**	.739**	.274	.553**	.618**	.815**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.143	.002	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
المصدقية 2	Pearson Correlation	.720**	1	.502**	.699**	.298	.592**	.565**	.788**
	Sig. (2-tailed)	.000		.005	.000	.109	.001	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
المصدقية 3	Pearson Correlation	.628**	.502**	1	.586**	.489**	.740**	.646**	.823**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005		.001	.006	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
المصدقية 4	Pearson Correlation	.739**	.699**	.586**	1	.471**	.632**	.642**	.860**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001		.009	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
المصدقية 5	Pearson Correlation	.274	.298	.489**	.471**	1	.463*	.295	.598**
	Sig. (2-tailed)	.143	.109	.006	.009		.010	.113	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
المصدقية 6	Pearson Correlation	.553**	.592**	.740**	.632**	.463*	1	.780**	.856**
	Sig. (2-tailed)	.002	.001	.000	.000	.010		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
المصدقية 7	Pearson Correlation	.618**	.565**	.646**	.642**	.295	.780**	1	.815**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.113	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
المصدقية	Pearson Correlation	.815**	.788**	.823**	.860**	.598**	.856**	.815**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		العدالة 1	العدالة 2	العدالة 3	العدالة 4	العدالة 5	العدالة 6	العدالة 7	العدالة 8	العدالة
العدالة 1	Pearson Correlation	1	.609**	.480**	.399*	.286	-.159	.123	.417*	.565**
	Sig. (2-tailed)		.000	.007	.029	.125	.402	.518	.022	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العدالة 2	Pearson Correlation	.609**	1	.433*	.277	.307	.043	.057	.499**	.576**
	Sig. (2-tailed)	.000		.017	.138	.099	.820	.764	.005	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العدالة 3	Pearson Correlation	.480**	.433*	1	.805**	.719**	.487**	.287	.499**	.852**
	Sig. (2-tailed)	.007	.017		.000	.000	.006	.124	.005	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العدالة 4	Pearson Correlation	.399*	.277	.805**	1	.706**	.482**	.373*	.458*	.818**
	Sig. (2-tailed)	.029	.138	.000		.000	.007	.042	.011	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العدالة 5	Pearson Correlation	.286	.307	.719**	.706**	1	.572**	.267	.622**	.809**
	Sig. (2-tailed)	.125	.099	.000	.000		.001	.154	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العدالة 6	Pearson Correlation	-.159	.043	.487**	.482**	.572**	1	.653**	.339	.625**
	Sig. (2-tailed)	.402	.820	.006	.007	.001		.000	.067	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العدالة 7	Pearson Correlation	.123	.057	.287	.373*	.267	.653**	1	.220	.546**
	Sig. (2-tailed)	.518	.764	.124	.042	.154	.000		.242	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العدالة 8	Pearson Correlation	.417*	.499**	.499**	.458*	.622**	.339	.220	1	.734**
	Sig. (2-tailed)	.022	.005	.005	.011	.000	.067	.242		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العدالة	Pearson Correlation	.565**	.576**	.852**	.818**	.809**	.625**	.546**	.734**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.000	.000	.000	.000	.002	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

Correlations									
		التدريب	التمكين	الحوافز	العلاقات	العمليات	المصداقية	العدالة	الممارسات
التدريب	Pearson Correlation	1	.072	.488**	.505**	.504**	.557**	.290	.633**
	Sig. (2-tailed)		.705	.006	.004	.004	.001	.121	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
التمكين	Pearson Correlation	.072	1	.499**	.142	.223	.460*	.556**	.535**
	Sig. (2-tailed)	.705		.005	.456	.236	.011	.001	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
الحوافز	Pearson Correlation	.488**	.499**	1	.626**	.611**	.781**	.615**	.841**
	Sig. (2-tailed)	.006	.005		.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
العلاقات	Pearson Correlation	.505**	.142	.626**	1	.756**	.701**	.582**	.818**
	Sig. (2-tailed)	.004	.456	.000		.000	.000	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
العمليات	Pearson Correlation	.504**	.223	.611**	.756**	1	.637**	.594**	.820**
	Sig. (2-tailed)	.004	.236	.000	.000		.000	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
المصداقية	Pearson Correlation	.557**	.460*	.781**	.701**	.637**	1	.687**	.900**
	Sig. (2-tailed)	.001	.011	.000	.000	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
العدالة	Pearson Correlation	.290	.556**	.615**	.582**	.594**	.687**	1	.811**
	Sig. (2-tailed)	.121	.001	.000	.001	.001	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
الممارسات	Pearson Correlation	.633**	.535**	.841**	.818**	.820**	.900**	.811**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

]

Correlations

		1 ایدائی	2 ایدائی	3 ایدائی	4 ایدائی	5 ایدائی	6 ایدائی	7 ایدائی	8 ایدائی	9 ایدائی	ایدائی
1 ایدائی	Pearson Correlation	1	.603**	.345	.571**	.755**	.706**	.548**	.599**	.679**	.798**
	Sig. (2-tailed)		.000	.062	.001	.000	.000	.002	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
2 ایدائی	Pearson Correlation	.603**	1	.626**	.459*	.586**	.564**	.729**	.726**	.628**	.812**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.011	.001	.001	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
3 ایدائی	Pearson Correlation	.345	.626**	1	.221	.361	.245	.451*	.499**	.493**	.575**
	Sig. (2-tailed)	.062	.000		.242	.050	.192	.012	.005	.006	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
4 ایدائی	Pearson Correlation	.571**	.459*	.221	1	.765**	.593**	.524**	.573**	.740**	.758**
	Sig. (2-tailed)	.001	.011	.242		.000	.001	.003	.001	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
5 ایدائی	Pearson Correlation	.755**	.586**	.361	.765**	1	.727**	.647**	.773**	.866**	.896**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.050	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
6 ایدائی	Pearson Correlation	.706**	.564**	.245	.593**	.727**	1	.439*	.535**	.599**	.746**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.192	.001	.000		.015	.002	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
7 ایدائی	Pearson Correlation	.548**	.729**	.451*	.524**	.647**	.439*	1	.886**	.794**	.835**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.012	.003	.000	.015		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
8 ایدائی	Pearson Correlation	.599**	.726**	.499**	.573**	.773**	.535**	.886**	1	.888**	.898**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.005	.001	.000	.002	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
9 ایدائی	Pearson Correlation	.679**	.628**	.493**	.740**	.866**	.599**	.794**	.888**	1	.926**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.006	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ایدائی	Pearson Correlation	.798**	.812**	.575**	.758**	.896**	.746**	.835**	.898**	.926**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

	متغيري 1	متغيري 2	متغيري 3	متغيري 4	متغيري 5	متغيري 6	متغيري 7	متغيري 8	متغيري 9	متغيري
متغيري 1 Pearson Correlation	1	.904**	.675**	.683**	.678**	.738**	.808**	.664**	.630**	.898**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
متغيري 2 Pearson Correlation	.904**	1	.799**	.675**	.723**	.705**	.768**	.614**	.715**	.916**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
متغيري 3 Pearson Correlation	.675**	.799**	1	.385*	.471**	.775**	.810**	.619**	.741**	.831**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.035	.009	.000	.000	.000	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
متغيري 4 Pearson Correlation	.683**	.675**	.385*	1	.874**	.415*	.497**	.571**	.676**	.773**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.035		.000	.022	.005	.001	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
متغيري 5 Pearson Correlation	.678**	.723**	.471**	.874**	1	.345	.421*	.509**	.771**	.778**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.009	.000		.062	.021	.004	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
متغيري 6 Pearson Correlation	.738**	.705**	.775**	.415*	.345	1	.951**	.691**	.530**	.803**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.022	.062		.000	.000	.003	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
متغيري 7 Pearson Correlation	.808**	.768**	.810**	.497**	.421*	.951**	1	.750**	.605**	.867**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.005	.021	.000		.000	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
متغيري 8 Pearson Correlation	.664**	.614**	.619**	.571**	.509**	.691**	.750**	1	.696**	.811**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.004	.000	.000		.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
متغيري 9 Pearson Correlation	.630**	.715**	.741**	.676**	.771**	.530**	.605**	.696**	1	.855**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000		.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
متغيري Pearson Correlation	.898**	.916**	.831**	.773**	.778**	.803**	.867**	.811**	.855**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).