



مجلة البحوث المالية والتجارية  
المجلد (21) - العدد الثالث - يوليو 2020



دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة و دورها في التكيف التنظيمي  
للعاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق

**Motivations of Pro-Social Rule Breaking Behaviors  
And it's Role in the Organizational Socialization of the Employees in  
Zagazig University Hospitals**

د/ عبير عثمان عطاالله - أستاذ مساعد  
قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة الزقازيق

## دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة و دورها في التكيف

### التنظيمي للعاملين

#### بمستشفيات جامعة الزقازيق

د/ عبير عثمان عطاالله – أستاذ مساعد

قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة الزقازيق

### ملخص

هدفت الدراسة إلى توضيح دور دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي لدى العاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق بفئاتهم المختلفة (أطباء-هيئة تمريض- فنيين و إداريين ) على تكيفهم التنظيمي. حيث أن الدوافع المؤدية إلى حدوث سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة يترتب عليها سلوكيات ايجابية يهدف الفرد من ورائها تحقيق مصلحة ثلاثة أطراف وهي مصلحة المنظمة التي يعمل بها ، و كذلك مصلحة زملائه بالعمل ، بالإضافة إلى تحقيق مصلحة العملاء الذين يتعامل معهم من ناحية أخرى. و تؤثر تلك السلوكيات بدورها على تحقيق التكيف التنظيمي للعاملين و الذي يظهر في عدد من السلوكيات و هي التكيف مع تاريخ المنظمة ، والتكيف مع السياسات التنظيمية ، والتكيف مع طرق أداء العمل ، والتكيف مع زملاء العمل ، والتكيف مع الحوافز المرتبطة بالانجاز، والتكيف مع الأهداف والقيم التنظيمية.

توصل البحث إلى توافر دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي لدى العاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق بفئاتهم المختلفة كما أكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباطية بين دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي لدى العاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق بفئاتهم المختلفة بمستشفيات جامعة الزقازيق وسلوكيات التكيف التنظيمي.

هذا وقدمت الباحثة مجموعة من التوصيات لمعالجة و تفعيل نتائج البحث، و قد تمثلت في ضرورة دعم الإدارة العليا لسلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة ، مع العمل على تنمية تلك السلوكيات الإيجابية بين العاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق على اختلاف فئاتهم الوظيفية بالشكل الذي يضمن تحقيق كل من أهداف المنظمة وأهداف عملائها الداخليين و الخارجيين. بالإضافة إلى عقد جلسات سنوية لمراجعة لوائح و نظم العمل في جلسة تضم ممثلين من كافة فئات العاملين بالمستشفيات الجامعية لتحديد المشكلات المرتبطة بتطبيقها ، و العمل على تعديلها أو الإضافة إليها أو تغييرها بالشكل الذي يحقق أهداف كل من المنظمة و العاملين بها و كذلك عملائها، وكذلك بالشكل الذي يضمن تحقيق التكيف التنظيمي للعاملين.

الكلمات المفتاحية: سلوكيات الكسر الإيجابي، التكيف التنظيمي.



**Motivations of Pro-Social Rule Breaking Behaviors  
And it's Role in the Organizational Socialization of the Employees in  
Zagazig University Hospitals**

Dr. Abeer Osman Atallah

Associate professor

Business Administration Department

Faculty of commerce - Zagazig University

***Abstract***

The study aims at clarifying the role of the drivers of of pro-social rule breaking behavior between the employees of the Zagazig University Hospitals in their various categories (doctors, nurses, technicians and administrators) on their organizational socialization .The motives that lead to the behavior of positive breakage of the rules of the organization have positive behaviors that the individual aims to achieve the interest of the organization in which he works, as well as the interest of his colleagues to work, in addition to the interest of customers who deal with them on the other hand.

The results of the research were based on the availability of pro-social rule breaking behaviors among the employees of Zagazig University hospitals; which are three types of behaviors, the behavior of breaking the rules of work required to perform the work responsibilities better, The rules of action necessary to provide better customer service, and behavior to break the business rules necessary to better help coworkers.

The study also confirmed the existence of a positive correlation between the pro-social rule breaking behaviors among the employees and organizational socialization.

The researcher presented a set of recommendations to address and activate the results of the research, and it was in the need to support the senior management of the behavior of breaking the positive rules of the organization while working to develop these positive behaviors among the employees of jobs in a manner that ensures the achievement of both the objectives of the organization and the objectives of its customers Both internal and external. In addition to holding annual meetings to review the regulations and systems of work in a session that includes representatives from all categories of employees in to identify the problems associated with their work field which ensures the achievement of organizational socialization of employees.

**Key Words:** Pro-Social Rule Breaking Behaviors , Organizational Socialization .

## مقدمة:

تعتبر القواعد واللوائح التنظيمية بمثابة الدليل الإرشادي لتنظيم العمل وتحقيق المنفعة للمنظمة وعملائها والعاملين ، و لكن الممارسات الفعلية في الواقع العملي للوظيفة تؤكد أن العاملين يواجهون الكثير من المواقف فى عملهم و التي تفرض عليهم انتهاج سلوك مخالف للقواعد المنظمة للعمل، و من ثم عدم الالتزام بنصوص القواعد واللوائح التنظيمية لتقديم خدمة أفضل للعميل أو تحقيق منفعة للمنظمة أو حتى مساعدة زملاء العمل.

وبذلك يكون على هؤلاء الموظفين ان يختاروا بين الالتزام بهذه القواعد التنظيمية مهما كانت النتيجة ، أو كسر هذه القواعد لتحقيق مصلحة المنظمة أو العاملين فيها أو عملاء المنظمة . و طالما توافرت دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة تتحقق الأنواع الثلاثة للسلوك في بيئة العمل. هذا ويُعد التكيف التنظيمي عبارة عن عملية يتم من خلالها يتم توافق الفرد من حيث قيمه وقدراته وسلوكه المتوقع ومعرفته الاجتماعية مع الدور التنظيمي واشتراكه كعضو فى المنظمة، ولذلك يعتبر التكيف التنظيمي عملية أساسية يستطيع من خلالها الفرد التكيف مع الأعمال الجديدة المطلوبة منه وكذلك الأعمال التنظيمية المتوقع أن يؤديها، و من ثم تقوم المنظمة بإجراء التعديلات اللازمة في عناصرها الداخلية بما يتلائم مع هذه البيئة (Morrison,2002).

## الدراسة الإستطلاعية

أجرت الباحثة دراسة استطلاعية بغرض التحديد الدقيق لمشكلة البحث و صياغة فروضه وأهدافه . و قد تمت الدراسة الإستطلاعية على عدد 35 مفردة من العاملين بفئاتهم المختلفة بمستشفيات جامعة الزقازيق ( 3 أطباء، 25هيئة تمريض، 7 فنيين و إداريين) للوقوف على مدى توافر مؤشرات دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي لدى العاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق بفئاتهم المختلفة ، بالإضافة إلى تحديد مدى توافر أشكال التكيف التنظيمي بالمنظمات جهة البحث و ذلك من خلال عقد مقابلات شخصية مع مفردات المعاينة الممثلين لفئات العاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق . و يوضح الجدول رقم (1) ترتيب فئات العاملين في تبني دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي للمنظمات و أشكال التكيف التنظيمي.

## جدول رقم (1)



ترتيب فئات العاملين في تبني دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي للمنظمات

فنيين و إداريين		هيئة تمريض		أطباء		دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي
الترتيب	المتوسط	الترتيب	المتوسط	الترتيب	المتوسط	
3	2.03	3	1.93	1	3.88	كسر قواعد المنظمة لأداء مسؤوليات العمل
1	2.69	1	2.95	3	2.51	كسر قواعد المنظمة لمساعدة زملاء العمل
2	2.71	2	2.82	2	2.69	كسر قواعد المنظمة لتقديم خدمة العملاء

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء نتائج تحليل الدراسة الاستطلاعية

يتضح من الجدول رقم (1) اختلاف مستوى توافر سلوكيات الكسر الإيجابي بين فئات العاملين؛

حيث توافرت سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة بغرض أداء مسؤوليات العمل

و تحقيق مصلحة المنظمة بدرجة أكبر لدى المديرين مقارنة بهيئة التمريض و الفنيين و الإداريين، في حين احتلت فئات هيئة التمريض و كل من الفنيين و الإداريين المرتبة الأولى في الكسر الإيجابي لقواعد العمل بغرض مساعدة زملاء العمل مقارنة بفئة الأطباء و التي احتلت المرتبة الأخيرة في تبني سلوك الكسر الإيجابي لمساعدة زملاء العمل. و تفسر الباحثة ذلك بأن عدم تبني فئات هيئة التمريض و كل من الفنيين و الإداريين سلوك الكسر الإيجابي لأداء مسؤوليات العمل نظراً لمركزية اتخاذ القرارات في المستشفيات الجامعية و التي يتقلدها فئة الأطباء، في حين أن الفئات الأخرى لها تعامل مباشر مع زملاء العمل و العملاء من المرضى مما أدى إلى ظهور سلوك الكسر بغرض مساعدة زملاء العمل و المرضى بشكل أكبر. و يوضح الجدول رقم (2) ترتيب فئات العاملين في تبني مؤشرات التكيف التنظيمي.

## جدول رقم (2)

ترتيب فئات العاملين في تبني مؤشرات التكيف التنظيمي

فنيين و إداريين		هيئة تمريض		أطباء		مؤشرات التكيف التنظيمي
الترتيب	المتوسط	الترتيب	المتوسط	الترتيب	المتوسط	
4	3.03	6	2.73	4	3.83	التكيف مع اللغة السائدة بالمنظمة

دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة و دورها في التكيف التنظيمي  
للعاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق /د. عبير عثمان عبد العزيز عطاالله

فنيين و إداريين		هيئة تمريض		أطباء		مؤشرات التكيف التنظيمي
المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	
5	2.69	4	2.85	4	3.88	التكيف مع السياسات التنظيمية
3	3.71	3	2.82	3	2.99	التكيف مع طرق أداء العمل
2	3.89	2	3.89	5	2.78	التكيف مع زملاء العمل
7	1.99	7	1.89	4	3.88	التكيف مع تاريخ المنظمة
6	2.45	5	2.95	2	3.89	التكيف مع الأهداف والقيم التنظيمية
1	3.90	1	3.90	1	3.92	التكيف مع الحوافز المرتبطة بالانجاز

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء نتائج تحليل الدراسة الاستطلاعية

يتضح من الجدول رقم (2) اتفاق مختلف فئات العاملين بالمستشفيات الجامعية على التكيف مع الحوافز المرتبطة بالانجاز الأهداف و القيم التنظيمية، هذا من ناحية و من ناحية أخرى اختلف مستوى تبني فئات العاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق لمؤشرات التكيف التنظيمي؛ حيث تميز الأطباء باعطاء الأولوية للتكيف مع الحوافز المرتبطة بالانجاز الأهداف و القيم التنظيمية، والتكيف مع طرق أداء العمل ، و كذلك السياسات التنظيمية مع منح قدر أقل من تبني التكيف مع زملاء العمل، في حين اهتمت فئة هيئة التمريض و الفنيين و الإداريين بقدر أكبر للتكيف مع زملاء العمل، وطرق أداء العمل، واللغة السائدة بالمنظمة، مع منح أقل قدر من التكيف مع تاريخ المنظمة. يعكس ذلك وجود اختلاف في اتجاهات فئة الأطباء مقارنة بفئة هيئة التمريض و الفنيين و الإداريين في تحقيق الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة من ناحية وكذلك تبني التكيف التنظيمي من ناحية أخرى.

مشكلة البحث:



في ضوء الدراسة الاستطلاعية و الدراسات السابقة تتمثل مشكلة البحث في الوقوف على دور دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة في تحقيق التكيف التنظيمي بين فئات العاملين- الأطباء ، هيئة التمريض، الفنيين و الإداريين- بمستشفيات جامعة الزقازيق. و تم ترجمة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- **التساؤل الأول:** ما مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة توافر أبعاد الكسر الإيجابي بين فئات العاملين بالمنظمات جهة البحث؟.
- **التساؤل الثاني:** ما مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة توافر أبعاد التكيف التنظيمي بين فئات العاملين بالمنظمات جهة البحث؟.
- **التساؤل الثالث:** هل يوجد تأثير لدوافع سلوكيات الكسر الإيجابي على التكيف التنظيمي بالمنظمات جهة البحث؟.

#### أهمية البحث :

يستمد البحث أهميته من الاعتبارات التالية:

- 1- تمثل دوافع الكسر الإيجابي لقواعد العمل بالمنظمات المحرك الرئيسي لظهور سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد العمل و التي يمارسها الموظفون بغرض تحقيق رفاهية و مصلحة المنظمة من ناحية و خدمة عملائها الداخليين و الخارجيين من ناحية أخرى.
- 2- يعتبر التكيف التنظيمي عملية تعلم السلوك والاتجاهات الضرورية لأداء الدور الوظيفي المطلوب من الفرد داخل المنظمة و من ثم تحقيق أهداف المنظمة.
- 3- تقوم دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة بدور فعال في تحقيق التكيف التنظيمي بين العاملين .

#### أهداف البحث :

- 1- تحديد مدى توافر دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة بين مختلف فئات العاملين بالمنظمات جهة البحث.
- 2- الوقوف على مدى توافر أبعاد التكيف التنظيمي بالمنظمات جهة البحث.
- 3- توضيح دور دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة في تحقيق التكيف التنظيمي بالمنظمات جهة البحث.

#### متغيرات البحث وأسلوب قياسها :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وأسلوب الدراسة الميدانية لتناول متغيري الدراسة. تم قياس المتغير المستقل والمتمثل في دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي بتطوير مقياس في ضوء دراسات كل من Dahling, J. et.al., (2012), Maureen L. 2015, Galletta (2017) لقياس الدوافع الثلاثة لسلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة و المتمثلة في دوافع سلوك كسر قواعد المنظمة لتحقيق مصلحة المنظمة ، و دوافع سلوك كسر قواعد المنظمة لتحقيق مصلحة زملاء العمل ، و دوافع سلوك كسر قواعد المنظمة لتحقيق مصلحة العميل. أما المتغير التابع فيتمثل في أبعاد التكيف التنظيمي و تم قياسها بتطوير مقياس في ضوء دراسات كل من Khadra & Ishaq.(2019)Chao,G.T.,et.al.1994, Coldwell,2019, من Moorosi,2018, Aaltonen,2018 لقياس السبعة أبعاد الرئيسية للتكيف التنظيمي. و يوضح الشكل رقم (1) متغيرات البحث.

المتغير التابع تكيف التنظيمي
اللغة السائدة بالمنظمة
السياسات التنظيمية
طرق أداء العمل
الأفراد العاملين
تاريخ المنظمة
الأهداف والقيم التنظيمية
الحوافز المرتبطة

### شكل رقم (1)

#### متغيرات البحث

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة

يتضح من الشكل رقم (1) أن البحث هدف إلى دراسة دور دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي (كمتغير مستقل) على التكيف التنظيمي ( كمتغير تابع) و ذلك لدى الفئات المختلفة من العاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق (الأطباء- التمريض- الفنيين و الإداريين). و فيما يلي تناول لماهية متغيرات البحث.



اختبار صدق و ثبات المقياس

يوضح الجدول رقم (3) صدق و ثبات المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات البحث.

الجدول رقم (3)

صدق و ثبات المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات البحث

المتغيرات	أبعاد المتغير	معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ (معامل الثبات)
المتغير المستقل دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي	دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي لزيادة كفاءة العمل	0.946	0.895
	دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي لمساعدة الزملاء	0.859	0.738
	دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي لخدمة العملاء	0.879	0.773
المتغير التابع التكيف التنظيمي	التكيف مع اللغة السائدة بالمنظمة	0.656	0.956
	التكيف مع السياسات التنظيمية	0.824	0.679
	التكيف مع طرق أداء العمل	0.895	0.801
	التكيف مع الأفراد العاملين	0.943	0.889
	التكيف مع تاريخ المنظمة	0.913	0.834
	التكيف مع الأهداف والقيم التنظيمية	0.836	0.699
	التكيف مع الحوافز المرتبطة بالانجاز	0.941	0.885

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء تشغيل البيانات على برنامج SPSS

ينتضح من الجدول رقم (3) ارتفاع قيم صدق و ثبات أبعاد متغيرات الدراسة عن الحدود المقبولة في الدراسات الإجتماعية (60%) (Sekaran & Bougie, 2013) و يشير ذلك إلى توافر درجة ملائمة من الاتساق الداخلي بين الأبعاد المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة؛ و من ثم صلاحية أداة القياس من الناحيتين المنطقية والإحصائية لقياس متغيرات الدراسة.

### فروض البحث:

تم صياغة فرووض البحث لتحقيق أهداف البحث على النحو التالي:

**الفرض الأول (ف1):** توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة توافر دوافع الكسر الإيجابي بين فئات العاملين بالمنظمات جهة البحث.

**الفرض الثاني(ف2):** توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة توافر أبعاد التكيف التنظيمي بين فئات العاملين بالمنظمات جهة البحث.

**الفرض الثالث (ف3):** تؤثر دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي على التكيف التنظيمي بالمنظمات جهة البحث. و ينبثق عن هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

**(ف3-1):** تؤثر دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي المتعلقة بزيادة كفاءة العمل على التكيف التنظيمي بالمنظمات جهة البحث.

**(ف3-2):** تؤثر دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي المرتبطة بخدمة زملاء العمل على التكيف التنظيمي بالمنظمات جهة البحث.

**(ف3-3):** تؤثر دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي الخاصة بخدمة العملاء على التكيف التنظيمي بالمنظمات جهة البحث.

### أسلوب البحث :

يشتمل على تحديد مجتمع البحث و مفردات المعاينة، و حدود البحث، و مصادر جمع البيانات، ومقياس الدراسة، وأساليب المعالجة الاحصائية.

### مجتمع البحث و مفردات المعاينة:

يتمثل مجتمع البحث في مختلف فئات العاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق ( أطباء-هيئة التمريض- الفنيين و الإداريين). و يوضح الجدول رقم (4) مجتمع البحث.

### رقم (4) جدول

### مجتمع البحث

م	اسم المستشفى	الأطباء	هيئة التمريض	الفنيين	الإداريين	الإجمالي
1	الحوادث الاستقبال	----	386	13	23	422
2	الجراحة الجديدة	126	536	69	91	822



م	اسم المستشفى	الأطباء	هيئة التمريض	الفنيين	الإداريين	الإجمالي
3	الباطنة العامة	29	4223	29	23	504
4	العيادات الخارجية	12	197	52	52	313
5	القلب أمراض والصدر	29	358	66	10	463
6	السلام	33	261	99	61	454
7	الأطفال	17	61	37	11	126
8	الاقتصادي	17	61	37	11	126
9	والولادة النساء	16	168	4	6	194
	الإجمالي	284	2619	384	284	3566
	نسبة التمثيل في %مجتمع البحث	7.82	73.45	10.77	7.96	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على سجلات شئون العاملين بالإدارة العامة للمستشفيات بجامعة الزقازيق لعام 2019.

لحساب حجم عينة البحث تم استخدام معادلة حساب حجم العينة من محرك بحث جوجل على شبكة المعلومات الدولية، و ذلك بمعامل ثقة 95% و معامل خطأ  $(\pm 7)$ ، وتم تقدير حجم العينة بعدد 186 مفردة، و تم توزيعهم بطريقة التناسب بين فئات العاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق. مع ملاحظة دمج فئة الفنيين و الإداريين بفئة واحدة . و يوضح الجدول رقم (5) عينة البحث و كيفية توزيعها بين فئات العاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق.

#### (5) رقم جدول

#### عينة البحث

فئات العاملين	حجم العينة
الأطباء	15
هيئة التمريض	136
الفنيين و الإداريين	35
الإجمالي	186

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء بيانات حجم مجتمع البحث

يتضح من الجدول رقم (5) أن حجم عينة البحث هو 186 مفردة ، وقد قامت الباحثة بتوزيع مفردات المعاينة بطريقة التناسب بين فئات العاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق؛ وقد تم جمع البيانات بالإعتماد على قوائم الاستقصاء المعدة لذلك من خلال توزيع القوائم على الفئات المختلفة للعاملين بالمنظمات جهة البحث لقياس أبعاد متغيري البحث، حيث تم جمع 166 قائمة من إجمالي 186 قائمة بنسبة استجابة 90% و القوائم الغير المستلمة و عددها 20 استمارة تخص هيئة التمريض و من ثم استلام 85% من استمارات هيئة التمريض بالمستشفيات الجامعية- ثم تم مراجعة القوائم لاستبعاد القوائم الغير سليمة؛ و كان عدد القوائم الصالحة للتحليل منها هو 145 قائمة بنسبة 87% من إجمالي القوائم المستلمة.

#### مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على كل من المصادر الأولية و المصادر الثانوية لتوفير بيانات الدراسة. فتمثلت المصادر الثانوية للدراسة في الرجوع إلى الدراسات السابقة العربية و الأجنبية المرتبطة بمتغيرات البحث لتحديد الفجوة البحثية و صياغة فروض البحث ، أما المصادر الأولية فتمثلت في اجراء دراسة استطلاعية للوقوف على مدى توافر أبعاد المتغير المستقل بالمنظمات جهة البحث ، و كذلك أبعاد المتغير التابع.

#### الاطار النظري

#### المتغير المستقل: دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة:

يتمثل المتغير المستقل في دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي كما هو موضح بالشكل رقم (1)، و فيما يلي تناول لمفهوم الكسر الإيجابي ، ثم استعراض دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة.

#### مفهوم الكسر الايجابي

تناولت الدراسات السابقة سلوك الكسر باعتباره شكل من أشكال الانحراف السلوكي الفردي و الذي يتبعه الموظف الغير راضي عن العمل أو لا يعلم بأهداف المنظمة، و قد أطلق على هذا السلوك مصطلح اختراق قواعد المنظمة Rule Deviance أو الانحراف عن قواعد المنظمة و كذلك انتهاك قواعد المنظمة، Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2004) . كما أطلق عليها كل من Sheikhet.al.,2015, Oluwakemi,2014, Aladenusi & Ayodele,2014 اسم السلوكيات المضادة للإنتاجية Counterproductive Behavior.

في حين أشار (Zhou, 1993) إلى أن الانحراف عن قواعد المنظمة هو كسر المديرين لقواعد وسياسات المنظمة من أعلى إلى أسفل. . وأكد كل من Spreitzer, G. M., & Sonenshein,



S. (2003) أن هذا الكسر المتعمد للسياسات التنظيمية الرسمية وللقواعد يجب أن يتم بهدف تعزيز رفاهية المنظمة أو أحد ملاكها أو العاملين بها أو المتعاملين معها، و يطلق على هذا السلوك مصطلح الانحراف الايجابي Positive Deviance.

و توصل Morrison, E. W. (2006) إلى أن الموظف قد يشعر بأنه محاصر باللوائح الجامدة والتي إذا ما طبقت في بعض المواقف قد تأتي بنتائج عكسية. ولذلك فإن الموظف يشعر بحالة من التوتر والحيرة في الاختيار ما بين احترام اللوائح أياً كانت الظروف وبين المرونة والاستجابة بشكل مناسب لمتطلبات موقف معين . وقد يقرر الموظف في بعض الأحيان تجاهل اللوائح بالرغم من احتمال تعرضه للمساءلة القانونية .

#### دوافع الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة:

ومن ثم فإن كسر اللوائح قد يكون بدافع من الرغبة في القيام بالعمل بشكل أفضل أو للتعامل بشكل أفضل مع موقف معين ، أو لتحقيق منفعة مجتمعية وليس منفعة شخصية . و من ثم فإن وصف سلوك كسر قواعد المنظمة بأنه مجتمعي (PSRB) Pro-social rule breaking فهذا يعني قيام الموظف بكسر قواعد المنظمة لتحقيق رفاهية المنظمة و المتعاملين معها Morrison, E. W. (2006).

هذا و يمكن تصنيف دوافع سلوكيات الكسر الايجابي للقواعد إلى ثلاثة أنواع ، يتمثل النوع الأول من دوافع الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة في كسر قواعد المنظمة لأداء المسئوليات بفعالية أكبر (BR) rule breaking to perform one's responsibilities more efficiently ، أما النوع الثاني من الكسر الإيجابي فيتمثل في كسر قواعد العمل لمساعدة الزملاء أو المرؤسيين (BS) breaking to help a subordinate ، و أخيراً النوع الثالث من الكسر الايجابي لقواعد المنظمة فيتمثل في كسر قواعد المنظمة لتقديم خدمة العملاء بشكل أفضل (BC) rule breaking to provide good customer service (Morrison, E. W. (2006) provide good customer service).

في ضوء ما سبق يتضح أن الدراسات السابقة اتفقت على تقسيم دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة إلى ثلاثة أنواع من الدوافع و التي ينتج عنها ثلاثة أنواع من السلوك ، و ذلك على النحو التالي:

#### 1- زيادة كفاءة العمل :

يشير دافع زيادة كفاءة العمل إلى القدرة على اتمام هدف ما أو عملية ما بنجاح وفقاً لما هو محدد لها وذلك بما يتناسب مع طبيعة هذا العمل . كما أن قواعد ولوائح المنظمة تهدف إلى تنظيم العمل بما يحقق هذه الكفاءة، ويتوقع أن يؤدي العاملين مهامهم المسندة إليهم مستخدمين هذه

الاجراءات من أجل هذا الهدف . ولكن إذا شعر العاملون بأن هذه القاعدة معوقة للهدف الذى وجدت أصلاً لتحقيقه وهو انجاز العمل بكفاءة ، هل سيلتزمون بها مهما كانت النتيجة أم يُقدمون على كسرها. (Lia & Chuang (2004) , Litzky, B. E., et.al., (2006).

مثال ذلك أن قد تكون قواعد المنظمة تتطلب الحصول على موافقة كتابية من مدير الصيدلية قبل البدء الفعلى فى تسليم علاج مرتفع الثمن لابد من توافره لبدء اجراء عملية جراحية، بينما يقوم مدير المستشفى بكسر هذه القاعدة والبدء فى العمل فى تجهيزات خروج الدواء المطلوب بمجرد الحصول على الموافقة الشفهية من الصيدلي المسئول، وعدم الانتظار حتى اتمام الاجراءات الورقية، وتكون مبررات كسر هذه القواعد تسريع ايقاع العمل و انجاز العملية الجراحية فى الموعد المحدد و كذلك تحقيق رضا العميل.

2- مساعدة الزملاء فى العمل :

لتحقيق أهداف المنظمة يجب أن يعمل الموظفون كوحدة واحدة وأن يساهموا معاً فى تحقيق هذه الأهداف . فلا يمكن انجاز أى مهمة اذا كان بينهم صراعات وسوء فهم ، فالأهداف يمكن تحقيقها بشكل أسرع إذا سادت بين العاملين العلاقات الطيبة وروح التعاون والرغبة فى مساعدة بعضهم البعض (March, J. G., et. al.,. 2000).

ومن الأمثلة التى توضح هذا المفهوم أن قواعد المنظمة هى الحضور والانصراف بشكل يومي فى مواعيد محددة ، ولكن قد يتم كسر هذه القاعدة و استثناء أحد الإداريين بعدم الالتزام بهذه المواعيد كأن يأتى متأخراً وينصرف مبكراً مع قيامه باتمام بعض المهام فى منزله وذلك تفهما لظروفه الصحية و التى طرأت عليه حديثاً.

3- خدمة العميل بشكل أفضل :

تتبنى منظمات اليوم التوجه بخدمة العملاء لتحقيق ميزة تنافسية بين منظمات الأعمال . ومن ثم تُعد خدمة العميل بشكل أفضل دافعاً لكسر القواعد .

مثال ذلك موظف شئون العاملين بأحد المستشفيات قام بمساعدة أحد المرضى فى إنهاء اجراءات دفع أحد المرضى لتكلفة علاجه لحين عودة مسئول الخزينة من المخزن الخاص بالدفاتر اللازمة لعمله، و ذلك لمساعدة المريض و الذى يمثل عميلاً للمستشفى دون أن يكون له أية منفعة شخصية من وراء ذلك . بينما قد لا يبادر موظف آخر بمساعدة المرضى مبرراً أن هذا ليس من اختصاصاته مع ضرورة التعامل مع موظف الخزينة مباشرة.



### المتغير التابع: التكيف التنظيمي

يُعد التكيف التنظيمي أحد المفاهيم الإدارية التي تساهم في تحقيق التكيف للعاملين الجدد مع قيم ومعتقدات المنظمة، و فيمل يلي تناول للتعريفات التي تناولتها الدراسات السابقة للتكيف التنظيمي، بالإضافة إلى أساليب و أبعاد التكيف التنظيمي.

### تعريف التكيف التنظيمي:

تعددت تعريف التكيف التنظيمي، و ذلك على النحو التالي:

عرف (1981)Feldman التكيف التنظيمي بأنه تلك العملية التي يستطيع الأفراد الجدد أن يكتسبوا من خلالها مجموعة من سلوكيات الدور الملائمة، وتطوير قدرات ومهارات العمل،بالإضافة إلى التوافق مع قيم ومعتقدات جماعة العمل.

أما (1991)Chatman فعرف التكيف التنظيمي بأنه العملية التي من خلالها يفهم العضو الجديد قيم المنظمة وأنماط السلوك المتوقعة بها والمهارات والمعارف الاجتماعية اللازمة لأداء دوره والمشاركة في المنظمة.

ويؤكد (2002)Morrison أن التكيف التنظيمي عملية تعلم السلوك والاتجاهات الضرورية لأداء الدور الوظيفي المطلوب من الفرد داخل المنظمة.

وقد عرف أكنم(2009) التكيف التنظيمي بأنه أسلوب للتعويض أو التوقع لما يصادف المنظمة من تغيير بيئي غير منظور، ومعالجته للحد من الخسارة الناجمة عن عدم التكيف والتي قد تظهر في شكل مشكلات تتعلق بوظائف المنظمة الرئيسية من إنتاج وتسويق وتمويل وموارد بشرية.

و ذكر (2018) Moorosi أن عملية التكيف التنظيمي انعكاس للتمائل التنظيمي بين الموظف و منظمته؛ و الذي يشير إلى تطابق سمات الموظف مع قيم و ثقافة منظمته بالشكل الذي يحقق أهداف تلك المنظمة بكفاءة و فعالية.

و عرفه (2019) Coldwell بأنه عملية يتوقع من خلالها الفرد قيم و قدرات و سلوكيات المنظمة و كذلك المعرفة المتوفرة بالمنظمة حتى يستطيع فهم الدور المطلوب منه لانجاز المهام المطلوبة منه بالمنظمة .

في ضوء ما سبق ترى الباحثة أن التكيف التنظيمي عبارة عن العملية التي يصل من خلالها الفرد ( سواء الموظف المنضم حديثاً للعمل بالمنظمة، أو الموظف العامل بالفعل بالمنظمة و أسند إليه مهام جديدة نتيجة الترقية إلى درجة وظيفية أعلى أو نتيجة تطبيق الإثراء الوظيفي) إلى الإدراك

الكامل للقيم، والقدرات، والسلوك المتوقع، والمعرفة الضرورية للقيام بالدور التنظيمي المنوط به داخل المنظمة، وذلك من خلال التكيف مع اللغة السائدة بالمنظمة وسياسات المنظمة وتاريخها، ونظام الحوافز بها، وطرق أداء العمل، والأفراد العاملين بالمنظمة .

### أساليب التكيف التنظيمي

تعتمد المنظمات على أساليب التكيف التنظيمي لمساعدة العاملين الجدد على التكيف مع المنظمة، والعاملين الحاليين للتكيف مع التغيرات التي قد تجد على بيئة العمل بالمنظمة من ناحية أو تقلدهم لوظائف إدارية أعلى أو نقلهم إلى تخصصات أخرى بنفس المستوى الإداري من ناحية أخرى ، وفيما يلي تناول لأساليب التكيف التنظيمي (Milliken(2009), Aaltonen (2018)

- التكيف المؤسسي مقابل الفردي: وفقاً لهذا الأسلوب يتم جمع العاملين الجدد معاً- سواء العاملين لأول مرة بالمنظمة أو الذين تم نقلهم أو ترقيةهم إلى وظيفة أخرى- ، ووضعهم تحت تأثير نفس الأحداث والخبرات والتجارب وليس التعامل مع كل فرد على حدة، بحيث يتعرض الجميع لنفس التجارب.
- التكيف الرسمي مقابل غير الرسمي: يتم التعامل مع العامل الجديد وفقاً للأسلوب الرسمي كعضو مختلف عن بقية الأعضاء القدامى، ويكون له برنامج خاص حتى ينتهي من جميع مراحل التكيف. بينما لايفرق الأسلوب غير الرسمي بين العضو الجديد والقديم، حيث يترك العضو الجديد ليعمل مع زملائه ويكتسب منهم الخبرات.
- الأسلوب المخطط مقابل العشوائي: يمر العضو الجديد وفقاً للأسلوب المخطط بخطوات متتابعة ليمر بجميع مراحل التكيف. بينما لا توجد خطوات متتابعة في الأسلوب العشوائي يجب أن يمر بها الفرد الجديد.
- الأسلوب الثابت مقابل الأسلوب المتغير: يقصد به وجود جدول زمني محدد وثابت لعملية التكيف أو العكس.
- الأسلوب المتصل مقابل غير المتصل: وفقاً للأسلوب المتصل يقوم شخص مدرب وله خبرة باعداد الأفراد في عملية التكيف، والعكس في الأسلوب غير المتصل.
- الأسلوب الشخصي مقابل الأسلوب غير الشخصي: وفقاً للأسلوب الشخصي يتم دعم وتقوية العوامل و السمات الشخصية للفرد أثناء عملية التكيف. والعكس في الأسلوب غير الشخصي.



### أبعاد التكيف التنظيمي

في ضوء الدراسات السابقة تتمثل أبعاد التكيف التنظيمي في سبعة أبعاد رئيسية، هي التكيف مع اللغة السائدة بالمنظمة ، و التكيف مع السياسات التنظيمية ، و التكيف مع طرق أداء العمل ، و التكيف مع الأفراد العاملين ، و التكيف مع تاريخ المنظمة ، و التكيف مع الأهداف والقيم التنظيمية ، و التكيف مع الحوافز المرتبطة بالانجاز Costello,B.A.,2003;Dulac, T., et.al,2006; Chao,1994.

حيث يشير التكيف مع اللغة السائدة بالمنظمة إلى معرفة الفرد للرموز والاشارات المميزة لطبيعة وظيفته والمنظمة التي يعمل بها ، والتي تترجم في شكل لغة دارجة أو متخصصة و التي تكون رصيد متراكم من المعرفة لدى الأفراد . و يسهل ذلك التواصل بين زملاء العمل بشكل سريع لأداء العمل. أما التكيف مع السياسات التنظيمية فيتم في ضوء رصيد المعرفة التي يكتسبها الفرد في بيئة العمل الرسمية وغير الرسمية بمرور الزمن؛ حيث تساهم المعارف في توافق الفرد مع الأعمال المختلفة داخل المنظمة. في حين يتمثل التكيف مع طرق أداء العمل في ضرورة المام الفرد بالمعارف والمهارات التي يحتاج إليها لأداء الوظيفة بكفاءة. ومن ثم تظهر أهمية عملية التدريب سواء داخل أو خارج المنظمة، وكذلك أهمية التعلم الذاتي، بالإضافة إلى الاستفادة من خبرات الرؤساء والزملاء، واستخدام الملاحظة في التعلم لتحقيق التميز في الأداء بغرض تحقيق أهداف المنظمة و تقديم الخدمة المناسبة للعملاء سواء العميل الداخلي أو العميل الخارجي.

و يشير التكيف مع الأفراد العاملين إلى كيفية تكوين علاقات طيبة وناجحة مع العاملين بالمنظمة؛ لضمان قبول الآخرين للفرد خاصة الجديد كمدخل لنجاحه بالمنظمة. وتتكون تلك العلاقات من خلال التفاعل المستمر بين الأفراد داخل جماعات العمل، وكذلك توافق رغبات واهتمامات الأفراد داخل المنظمة بما ينعكس على تطوير علاقات العمل وتفعيل روح العمل الجماعي و التعاون بين الزملاء داخل المنظمة. أما التكيف مع تاريخ المنظمة فيقصد به ادراك الأفراد لتاريخ المنظمة التي يعملون بها - يقصد بتاريخ المنظمة المعتقدات والعادات والتقاليد والأعراف والسياسات السائدة بالمنظمة - وكذلك ادراكهم لطبيعة الأفراد والجماعات الموجودة بالمنظمة بما يساهم في اكسابهم أنواع السلوك المناسبة للتعامل مع الآخرين ومن ثم تحقيق التكيف التنظيمي. كما يشير التكيف مع الأهداف والقيم التنظيمية إلى ضرورة ادراك أهداف وقيم المنظمة الرسمية وغير الرسمية والتي تساهم في تحقيق التكيف مع الأهداف والقيم التنظيمية من خلال وجود شبكة اتصالات متنوعة داخل المنظمة تضمن المحافظة على وحدة المنظمة، و من ثم تحقيق أهداف المنظمة.

و أخيراً التكيف مع الحوافز المرتبطة بالانجاز يتمثل هذا البعد في ضرورة تقدير مجهودات الفرد ومنحه الحوافز المادية والمعنوية التي تتناسب مع ما يقوم به من أعمال ومساهمته في حل المشكلات التي تواجهه بالعمل وتقديم حلول ابداعية تفيد في انجاز عمله بشكل أفضل و من ثم تحقيق أهداف المنظمة و كذلك تقديم خدمة أفضل للعملاء.

#### الدراسة الميدانية

تمت الدراسة الميدانية لاختبار مدى صحة أو خطأ الفروض التالية:

و لاختبار الفرض الأول (ف1): توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة توافر دوافع الكسر الإيجابي بين فئات العاملين بالمنظمات جهة البحث. يوضح الجدول رقم (6) مدى توافر دوافع توافر أبعاد الكسر الإيجابي بين فئات العاملين بالمنظمات جهة البحث.

#### الجدول رقم (6)

مدى توافر دوافع الكسر الإيجابي بين فئات العاملين بالمنظمات جهة البحث

Sig.	F	المتوسط العام	الفنيين والإداريين		هيئة التمريض		الأطباء		العنصر
			المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	
00.00	29.88	3.22	0.609	2.25	0.324	3.61	0.486	3.80	زيادة كفاءة العمل
000.0	14.27	3.88	0.595	3.93	0.397	3.94	0.351	3.78	مساعدة الزملاء في العمل
00.00	12.46	3.79	0.407	3.65	0.241	3.77	0.198	3.96	خدمة العميل بشكل أفضل



Sig.	F	المتوسط العام	الفنيين والإداريين		هيئة التمريض		الأطباء		العنصر
			الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
		3.63		3.27		3.77		3.84	المتوسط العام

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم ( 4 ) توافر دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي لزيادة دوافع العمل بين فئة الأطباء بدرجة أكبر مقارنة بفئتي هيئة التمريض و الفنيين و الإداريين بالمنظمات محل البحث ( 3.80، 3.77، 3.65 ) على الترتيب . في حين توافرت دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي لخدمة العميل بشكل أفضل لدى هيئة التمريض والفنيين و الإداريين مقارنة بالأطباء ( 3.77، 3.65، 3.96 ) على الترتيب. و من ثم قبول الفرض الأول.

و لإختبار الفرض الثاني(ف2): توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة توافر أبعاد التكيف التنظيمي بين فئات العاملين بالمنظمات جهة البحث. يوضح الجدول رقم (7) مدى توافر أبعاد التكيف التنظيمي بين فئات العاملين بالمنظمات جهة البحث.

#### الجدول رقم ( 7 )

مدى توافر أبعاد التكيف التنظيمي بين فئات العاملين

بالمنظمات جهة البحث

Sig.	F	المتوسط العام	الفنيين والإداريين		هيئة التمريض		الأطباء		العنصر
			الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
.32	1.137	4.33	.406	4.18	1	4.16	.173	4.65	التكيف مع اللغة السائدة بالمنظمة
.016	4.41	3.93	.432	3.95	.99	3.5	.173	4.35	التكيف مع تاريخ المنظمة
.012	4.746	4.51	.362	4.34	.351	4.6	.461	4.60	التكيف مع السياسات التنظيمية
.79	.237	4.31	.397	4.25	.516	4.33	.173	4.35	التكيف مع طرق أداء العمل





(ف3-2): تؤثر دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي المرتبطة بخدمة زملاء العمل على التكيف التنظيمي بالمنظمات جهة البحث.

(ف3-3): تؤثر دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي الخاصة بخدمة العملاء على التكيف التنظيمي بالمنظمات جهة البحث.

يوضح الجدول رقم (8) طبيعة العلاقة بين دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي المتعلقة بزيادة كفاءة العمل على التكيف التنظيمي بالمنظمات جهة البحث.

الجدول رقم (8)

طبيعة العلاقة بين دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي المتعلقة بزيادة كفاءة العمل على التكيف التنظيمي بالمنظمات جهة البحث

فئات العاملين	معامل الإندثار R	دلالة معامل الإندثار Sig.	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط	معنوية معامل الارتباط
الأطباء	.864	.040	.92	.96	.040
هيئة التمريض	1.32	.030	.94	.97	.030
الفنيين و الإداريين	1.94	.034	.93	.96	.034

المصدر :اعداد الباحثة في ضوء التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (8) وجود ارتباط ذو دلالة احصائية بين دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي لزيادة كفاءة العمل والتكيف التنظيمي بين فئات العاملين بالمنظمات جهة البحث. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط .96، .97، .96. على الترتيب. وهذا يؤكد قوة علاقة الارتباط بين دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي لزيادة كفاءة العمل والتكيف التنظيمي، ومن ثم فإن دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي لزيادة كفاءة العمل دالة في أبعاد التكيف التنظيمي. وباستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط وجد أن الانحدار دال احصائياً؛ حيث بلغت قيمة دلالة الاختبار .034، .30، .04. على الترتيب، وهذا يؤكد قوة علاقة الارتباط بين دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي لزيادة كفاءة العمل والتكيف التنظيمي. وقد بلغت نسبة التفسيرات التي استطاع المتغير المستقل تفسيرها من التغيرات في المتغير التابع 92%، 94%، 93% على التوالي. و من ثم قبول الفرض الفرعي الأول من الفرض الثالث.

ويوضح الجدول رقم (9) طبيعة العلاقة بين دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي المرتبطة بخدمة زملاء العمل و التكيف التنظيمي .

الجدول رقم ( 9 )

طبيعة العلاقة بين دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي المرتبطة بخدمة زملاء العمل و التكيف  
التنظيمي

فئات العاملين	معامل الإنحدار R	دلالة معامل الإنحدار Sig.	معامل التحديد R2	معامل الارتباط	معنوية معامل الارتباط
الأطباء	1.26	.011	.970	1.98	.011
هيئة التمريض	1.19	.018	.96	.980	.018
الفنيين و الإداريين	1.043	.018	.965	2.98	.018

المصدر :اعداد الباحثة في ضوء التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (9) وجود ارتباط ذو دلالة احصائية بين دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي لخدمة زملاء العمل والتكيف التنظيمي بالنسبة لسنوات الخبرة. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 981، 980، 982. على الترتيب. وهذا يؤكد قوة علاقة الارتباط دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي لخدمة زملاء العمل والتكيف التنظيمي ، ومن ثم فإن دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي لخدمة زملاء العمل دالة في أبعاد التكيف التنظيمي. وباستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط وجد أن الانحدار دال احصائياً ؛ حيث بلغت قيمة دلالة الاختبار 011، 018، 018. على الترتيب ، وهذا يؤكد قوة علاقة الارتباط بين دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي لخدمة زملاء العمل والتكيف التنظيمي . وقد بلغت نسبة التفسيرات التي استطاع المتغير المستقل تفسيرها من التغيرات في المتغير التابع 97%، 96%، 96.5% على التوالي . و من ثم قبول الفرض الفرعي الثاني من الفرض الثالث.



ويوضح الجدول رقم ( 10 ) طبيعة العلاقة بين دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي الخاصة بخدمة العملاء والتكيف التنظيمي.

الجدول رقم ( 10 )

طبيعة العلاقة بين دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي  
الخاصة بخدمة العملاء والتكيف التنظيمي

فئات العاملين	معامل الإنحدار R	دلالة معامل الإنحدار Sig.	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط	معنوية معامل الارتباط
الأطباء	1.99	.016	.968	.984	.016
هيئة التمريض	.635	.012	.977	.988	.012
الفنيين و الإداريين	1.502	.006	.987	.994	.006

المصدر :اعداد الباحثة في ضوء التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (10) وجود ارتباط ذو دلالة احصائية بين دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي لخدمة العملاء والتكيف التنظيمي بالنسبة للمؤهل العلمي. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 984، 988، 994. على الترتيب. وهذا يؤكد قوة علاقة الارتباط بين دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي لخدمة العملاء والتكيف التنظيمي ، ومن ثم فإن عناصر بين دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي لخدمة العملاء دالة أبعاد التكيف التنظيمي. وباستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط وجد أن الانحدار دال احصائياً؛ حيث بلغت قيمة دلالة الاختبار 016، 012، 006. على الترتيب، وهذا يؤكد قوة علاقة الارتباط بين دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي لخدمة العملاء والتكيف التنظيمي، وقد بلغت نسبة التفسيرات التي استطاع المتغير المستقل تفسيرها من التغيرات في المتغير التابع 96.8%، 97.7%، 98.7% على التوالي. و من ثم قبول الفرض الفرعي الثالث من الفرض الثالث

## نتائج وتوصيات البحث

### أولاً: نتائج البحث

قسمت الباحثة نتائج الدراسة إلى نتائج عامة، و نتائج خاصة بمجال تطبيق البحث ، وذلك على النحو التالي :

### أولاً:النتائج العامة:

هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة دور دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على التكيف التنظيمي من خلال الوقوف على مدى توافر دوافع السلوكيات الثلاثة للكسر الإيجابي وكذلك أبعاد التكيف التنظيمي، وطبيعة علاقة الارتباط بينهما ، وقد تبين ما يلي :

توافر دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة بمستشفيات جامعة الزقازيق، والمتمثلة في الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة بغرض زيادة كفاءة العمل،و بغرض مساعدة الزملاء، وبغرض خدمة العملاء بدرجة كبيرة بين فئات العاملين بالمستشفيات، وذلك كما ورد بالجدول رقم(6). وهذا يعكس سماح المنظمات لسلوكيات الكسر الإيجابي لتحقيق الأغراض الايجابية التي تهدف إلى تحقيقها. و تتفق هذه النتيجة مع دراسات كل من Morrison, E. W. (2006), Lia & Chuang (2004), Litzky, B. E., et.al., (2006), March, J. G., et. al.,. 2000, (2004) , Sheikhet.al.,2015, Oluwakemi,2014, Aladenusi & Ayodele,2014

كذلك توصل البحث إلى توافر أبعاد التكيف التنظيمي بالمنظمات جهة البحث ، والمتمثلة في التكيف مع تاريخ المنظمة ، والتكيف مع السياسات التنظيمية ، والتكيف مع طرق أداء العمل ، والتكيف مع الأفراد العاملين، والتكيف مع الحوافز المرتبطة بالانجاز، والتكيف مع الأهداف والقيم التنظيمية، و ذلك كما ورد بالجدول رقم(7)؛ مما يعكس اهتمام فئات العاملين بالمنظمات جهة البحث بالتغيرات المتلاحقة على بيئة المنظمة لتحقيق التكيف بجميع أبعاده. و تتفق هذه النتائج مع دراسة كل من Costello,B.A.,2003;Dulac, T., et.al,2006; Chao,1994, من Milliken(2009), Aaltonen (2018

و أضاف البحث وجود علاقة ارتباط قوية وايجابية بين دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة وأبعاد التكيف التنظيمي بين فئات العاملين بالمنظمات جهة البحث بشكل عام ، و تحديداً تبين أن درجة ارتباط دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي - الخاصة بكل من مساعدة زملاء العمل و



خدمة العملاء- بأبعاد التكيف التنظيمي مرتفعة مقارنة بدوافع الكسر الايجابي الخاصة بزيادة كفاءة العمل، ويظهر ذلك بالجدول أرقام(8، 9، 10).

#### نتائج متعلقة بمجال تطبيق البحث:

- توافر دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة بغرض زيادة كفاءة العمل بين فئة الأطباء بدرجة أكبر من فئات هيئة التمريض و الفنيين و الإداريين؛ و يمكن تفسير ذلك بأن الأطباء يتمتعون بالمراكز القيادية و من ثم تحتل سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة بغرض زيادة كفاءة العمل أهمية بالغة لدى فئة الأطباء.
- توافر دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة بغرض مساعدة زملاء العمل بدرجة أكبر بين فئات هيئة التمريض و الفنيين و الإداريين مقارنة بالأطباء.
- تتقارب درجة توافر دوافع سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة بغرض خدمة العملاء بين جميع العاملين بالمنظمات جهة البحث.
- تتميز مختلف فئات العاملين بالمنظمات جهة البحث بميلهم نحو التكيف التنظيمي بالشكل الذي يجعلهم قادرين على العمل مع الآخرين و الالتزام بثقافة و قيم و معتقدات و سياسات المنظمة.
- وجود تأثير معنوي لدوافع سلوكيات الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة على التكيف التنظيمي بين فئات العاملين بالمنظمات جهة البحث.

#### توصيات البحث

- في ضوء نتائج البحث توصى الباحثة بمجموعة التوصيات التالية:
- عقد برامج تدريبية للقيادات من الفئات المختلفة للعاملين للتعريف بالدوافع المختلفة للكسر الإيجابي لقواعد المنظمة وأهميتها ودورها بالنسبة للمنظمة من خلال توضيح ضرورتها لزيادة كفاءة العمل و مساعدة زملاء العمل و خدمة العملاء.
  - الاستفادة من الدورات التدريبية وبرامج تنمية وتطوير القدرات التي تعقدتها مراكز التدريب المتخصصة بالجامعة لتوضيح المجالات الصحيحة للكسر الإيجابي لتجنب التطبيق الخاطيء لها، مع التعريف بكيفية الاستفادة منها لتحقيق التكيف التنظيمي في ضوء التغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة بالمنظمات.

- الحذر في التمدادى فى كسر قواعد المنظمة حتى وإن كان حسن النية يبدو منه تحقيق مصلحة للمنظمة أو العاملين فيها أو مصلحة عملائها ؛ فعلى الرغم من النظرة الايجابية للكسر الايجابى لقواعد المنظمة التى قدمت في دراسات كل من Mayer, D. M., et.al. (2007) , Morrison, E. W. (2006) وتأكيدهم على ما يحققه للمنظمة من مكاسب فقد انتقد كلاً من Bryant Phil C. et.al., J (2010) . التساهل مع هذا السلوك و أوضح أن شيوع ظاهرة الكسر الايجابى لقواعد وسياسات المنظمة قد يكون له آثار سلبية وخاصة اذا صدر من بعض المديرين فى المنظمة. كما أن هذا الكسر قد يؤثر على شعور الموظفين بالعدالة فى المنظمة وشعورهم بالانتماء إليها والرضا الوظيفى والثقة فى الإدارة وغيرها من المؤشرات السلبية.
- دعم البرامج والسياسات التى تستهدف تحقيق التكيف التنظيمى للمنظمات المختلفة؛ بالشكل الذى يساهم فى جعل العاملين أكثر قدرة على التكيف مع لغة المنظمة وتاريخها وسياساتها التنظيمية وطرق أداء العمل بها وقيم وأهداف المنظمة بما يعود بالفائدة على الفرد وجماعات العمل و المنظمة.

#### دراسات مستقبلية

- تقترح الباحثة المجالات التالية لإثراء البحث العلمى في مجال متغيرات البحث كما يلي:
- علاقة الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة بالعدالة التنظيمية بين العاملين في مجال الهندسة المدنية.
  - دور الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة في التصميم الذاتى للوظيفة.
  - أسباب ونتائج الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة و الانحراف السلبي عن قواعد المنظمة.
  - محددات و نتائج الكسر الإيجابي لقواعد المنظمة.
  - أثر التكيف التنظيمى على الرسوخ الوظيفى للعاملين الجدد بالبنوك التجارية.
  - دور سياسات التكيف التنظيمى في صياغة العقد النفسى للموظفين الجدد بالمنظمات التقنية.

#### المراجع



- أكرم عبد المجيد الصرايرة، "مصادر قوة المديرين ودورها في تعزيز التكيف التنظيمي: دراسة تطبيقية على العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة"، *مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين*، جامعة القاهرة، كلية التجارة، العدد 73، السنة 48، 2009.
- عمر إبراهيم السيف، التكيف في البيئة العسكرية وعلاقته بالتحصيل الأكاديمي: دراسة ميدانية على طلبة الملك فيصل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية: 2007.
- د. محمد عبد السميع عناني. التحليل القياسي و الإحصائي للعلاقات الاقتصادية: مدخل حديث باستخدام **SPSS**. بدون ناشر. الزقازيق : 2011.
- Aaltonen , Kirsi.(2018)."Creating relational capital through socialization in project alliances ". **International Journal of Operations & Production Management**. Vol. 38 No. 6, 2018. pp. 1387-1421
- Aaltonen ,Kirsi.(2018)." Creating relational capital through socialization in project alliances". **International Journal of Operations & Production Management**. Vol. 38 No. 6, pp. 1387-1421.
- Aladenusi; Oluwakemi, Ayodele; Kolawole Olanrewaju (2014). Counterproductive Behaviour and Job Performance among Secondary School Teachers: School Climate as a Mediator, **Journal of Education and Practice**. Vol.5, No.8, p.198.
- Allen,D.G., "Do Organizational Socialization Tactics influence Newcomer Embeddedness ND Turnover?", **Journal of Management**, Vol.32, April, 2006.
- Appelbaum, Steven, "Strategic Organizational Change: the Role of Leadership, Learning, Motivation and productivity", **Journal of Management History**, Vol.36, 1998.
- Applebaum, S. H., Iaconi, G. D., & Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: Causes, impacts, and solutions. **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, 7, 586–598.
- Barge, K.J. & Schlueter, W.D., "Memorable messages and newcomer socialization:", **Weston Journal of communication**, Vol.68, No.3, 2004.
- Bartlett, J. E., II Kotrlik, J.W., & Higgins, C. (2001). "Organizational research: Determining appropriate sample size for survey research", **Information Technology, Learning, and Performance Journal**, 19(1) 43- 50.
- Chao, G.T., et.al., "Organizational Socialization :Its Contents and Consequences", **Journal of Applied Psychology** , Vol.79, No.5, 1994.
- Chatman, J., "Matching People and Organizations: selection and Socialization in Public Accounting Firms", **Administrative Science Quarterly**, Vol.36, 1991.
- Chatman, J., "Matching People and Organizations: selection and Socialization in Public Accounting Firms", **Administrative Science Quarterly**, Vol.36, 1991, pp.459-484.
- Chung, B. G., & Schneider, B. (2002). Serving multiple masters: Role conflict experienced by service employees. **Journal of Services Marketing**, 16(1), 70-87.
- Coldwell , David A.L.(2019). "Organizational socialization and ethical fit: a conceptual development by serendipity". **Personnel Review**. Vol. 48 No. 2, pp. 511-527.

- Coldwell, David A.L. (2019). " Organizational socialization and ethical fit: a conceptual development by serendipity". **Personnel Review**. Vol. 48 No. 2 , 2019. pp. 511-527.
- Costello,B.A., "The relationship between socialization content and perceived organizational support", Athesis submitted to the Graduate Faculty of North Carolina state university, **Degree of Master of Science**, North Carolina, USA., 2003.
- Costello,B.A., "The relationship between socialization content and perceived organizational support", thesis submitted to the Graduate Faculty of North Carolina state university, **Degree of Master of Science** ,North Carolina, USA., 2003, PP.30-34.
- Dahling, J. J., Chau, S. L., Mayer, D. M., Gregory, J. B. (2012). Breaking Rules for the Right Reasons? An Investigation of Pro-social Rule Breaking. **Journal of Organizational Behaviour**, 33(1), pp. 21-42.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. **The Journal of Applied Psychology**, 90, 1241–1255.
- Desai, V. M. (2010) Rule Violations and Organizational Search - a Review and Extension. **International Journal of Management Reviews**, 12(2), pp. 184-200.
- Dulac, T., et.al, "The Role of Socialization Tactics and Information Seeking in Newcomers Psychological contracts", **paper presented at AOM meeting in Atlanta** ,USA.:2006, PP.1-24.
- Dulac, T., et.al, "The Role of Socialization Tactics and Information Seeking in Newcomers Psychological contracts", **paper presented at AOM meeting in Atlanta** ,USA.:2006.
- Feldman, D.C., "The Multiple Socialization of Organizational Members", **Academy of Management Review**, Vol.6, No.2, 1981.
- Feldman, D.C., "The Multiple Socialization of Organizational Members", **Academy of Management Review**, Vol.6, No.2, 1981, pp309-319.
- Frese, M., Garst, H., & Fay, D. 2000. Control and complexity in work and the development of personal initiative: A four wave longitudinal structural equation model of occupational socialization. **Working paper**, University of Giessen, Giessen,
- Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design. **Journal of Organizational Behavior**, 27(8), 1089-1120.
- Gagné, M. (2003). The role of autonomy support and autonomy orientation in prosocial behavior engagement. **Motivation and Emotion**, 27(3), 199-223.
- Galletta ,Horner, Christy .( 2017). Social Consequences of Breaking Online Emotional Display Rules: A Mixed-Methods Study in Partnership with African American Adolescent Males. Retrieved on 31<sup>st</sup> july 2019.
- Galperin, B. L. (2002). **Determinants of deviance in the workplace: An empirical examination in Canada and Mexico**. Concordia University.
- Galperin, B. L. (2003). Can workplace deviance be constructive. **Misbehavior and Dysfunctional Attitudes in Organizations** (pp.154-170).
- Greenberhg, J. & Barson, A., **Behavior in Organization**, 9th ed., Person-Hall, USA., 2008.
- Heck, Roland H., "Organizational and Professional Socialization: Its impact on the performance of new administrators", **The Urban Review**, Spring 1996, Vol.27, No.1.



- 
- Hitt, A., et al., (2009). **Management**, 2nd ed., USA: Person international edition.
  - Instone, K., (2010). Counterproductive behaviour at work: an investigation into reduction strategies. **The international Journal of Human Resource Management**, 21(8), 1272-1288
  - Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. **Journal of Applied Psychology**, 89(1), 36.
  - Khadra Dahou and Ishaq Hacini. (2019). " Knowledge management as a critical success factor in developing international companies' organizational learning capability" .**Journal of Workplace Learning** . Vol. 31 No. 1, 2019 .pp. 2-16.
  - Larson, Jeff A., Why Change? Organizational Adaption and Stability in A Social Movement Field, **PHD**, USA: University of Arizona, 2009.
  - Liao, H., Joshi, A., & Chuang, A. (2004). Sticking out like a sore thumb: Employee dissimilarity and deviance at work. **Personnel Psychology**, 57, 969-1000. doi:10.1111/j.1744-6570.2004.00012.x.
  - Litzky, B. E., Eddleston, K. A., & Kidder, D. L. (2006). The good, the bad, and the misguided: how managers inadvertently encourage deviant behaviors. **Academy of Management Perspectives**, 20, 91-103.
  - March, J. G., Schulz, M., & Zhou, X. 2000. **The dynamics of rules**. Stanford, CA: Stanford Press.
  - Maureen L. Ambrose, Regina Taylor, Ronald L. Hess .(2015). "Can I Help You? Employee Pro-social Rule Breaking as a Response to Organizational Mistreatment of Customers" **In Mistreatment in Organizations**. Published online: 01 Jun; 31 Permanent ..
  - Mayer, D. M., Caldwell, J., Ford, R. C., Uhl-Bien, M., & Gresock, A. R. (2007). Should I serve my customer or my supervisor? A relational perspective on pro-social rule breaking. **Paper presented at the 67th Annual Meeting of the Academy of Management**, Philadelphia, PA.
  - Mcshane L. & Von Glimow, **Organizational Behavior**, 3rd ed., MvGraw-Hill, Irwin, USA. 2005.
  - Milliken, Frances J., "Understanding Organizational Adaption to Change: The case of Work-Family Issues", **Human Resources Planning**, Vol.13.No.2, 2003, pp.91-94.
  - Milliken, Frances J., "Understanding Organizational Adaption to Change: The case of Work-Family Issues", **Human Resources Planning**, Vol.13.No.2, 2003.
  - Moorosi ,Pontso .(2018). "The socialization and leader identity development of school leaders in Southern African countries". **Journal of Educational Administration**. Vol. 56 No. 6, pp. 643-658.
  - Moorosi ,Pontso.(2018). " The socialisation and leader identity development of school leaders in Southern African countries". **Journal of Educational Administration**. Vol. 56 No. 6.
  - Morrison, E. W. (2006). Doing the Job Well: An Investigation of Pro-Social Rule Breaking. **Journal of Management**, 32(1), pp. 5-28.
  - Morrison, E.W., Newcomers relationship: The role of social networks during socialization", **Academy of Management Journal**, Vol.45, 2002.
  - Morrison, E.W., "New comers relationship: The role of social networks during socialization", **Academy of Management Journal**, Vol.45, 2002, pp.1149-1160.

- Oluwakemi, A. (2014). Counterproductive Behaviour and Job Performance among Secondary School Teachers: School Climate as a Mediator, **Journal of Education and Practice**. Vol.5, No.8.
- Phil C. Bryant & Charlotte A. Davis & Julie I. Hancock & James M. Vardaman. J (2010). "When Rule Makers Become Rule Breakers: Employee Level Outcomes of Managerial Pro-Social Rule Breaking". **Employ Respons Rights**. 22:101–11
- Prat,G.M.,et.al.,**Making sense of work :The Role of Identity Menus in Socialization**,Working Paper,no puplisher,2001.
- RobbinS. P.,**Organizational Behavior**, 6<sup>th</sup> ed.,Prentice-Hall of India,New Delhi,1995.,
- Robert,Krertner and Angelo,K.,**Organizational Behavior**,Prentice-Hall,USA.2007.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2013). **Research Methods for Business: A Skill-Building Approach**. 6<sup>th</sup> ed., GAO ,Government Auditing Standards.
- Sheikh Raheel Manzoor., Shah Hassan and Sulaiman Arif (2015), Reducing Counterproductive Work Behaviour with Intrusion of Capacity Building & Emotional Intelligence: **A study on FATA Secretariat Pakistan**, Vol.7, No.2.
- Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2004). Toward the construct definition of positive deviance. **American Behavioral Scientist**,47, 828–847.
- Spreitzer, G. M.,&Sonenshein, S. (2003). Positive deviance and extraordinary organizing. **Positive organizational scholarship** (pp. 207–224). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Stone, T. H., & Cooper, W. H. (2009). Emerging credits. **Leadership Quarterly**, 20, 785–798.
- Tenbrunsel, A. E., & Messick, D. M. (2004). Ethical fading: The role of self-deception in unethical behavior. **Social Justice Research**, 17, 223–236.
- Thompson, B. (2004). Exploratory and confirmatory factor analysis: Understanding concepts and applications.Washington, DC: American Psychological Association.
- Warren, D. E. (2003). Constructive and destructive deviance in organizations. **Academy of Management Review**, 28, 622–632.
- Worline, M. C., & Quinn, R. W. (2003). Courageous principled action. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), **Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline** (pp. 138–158).
- Zhou, X. (1993). The dynamics of organizational rules. **The American Journal of Sociology**, 98, 1134–1166.