

العلاقة بين (القيادة السلبية وسلوكيات المتفرجين) وعدم التحضر بين زملاء العمل: دراسة ميدانية على عينة من موظفي المنظمات العامة في المملكة العربية السعودية

فضية ثاني الريس
معهد الإدارة العامة
المملكة العربية السعودية

الملخص

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى انتشار عدم التحضر بين الزملاء في مكان العمل وفحص العلاقة بين القيادة السلبية وسلوكيات المتفرجين، وعدم التحضر بين زملاء العمل من وجهة نظر الموظفين المشاهدين.

تصميم/منهجية/طريقة الدراسة: استخدمت الدراسة الأسلوب الكمي والمنهج الوصفي الارتباطي للإجابة عن أسئلة البحث.

عينة الدراسة وبياناتها: أُستخدمت عينة عشوائية مكونة من 403 مفردة من موظفي وموظفات المنظمات العامة في المملكة العربية السعودية.

نتائج الدراسة: من النتائج التي توصلت إليها الدراسة انخفاض مستوى عدم التحضر بين الزملاء في مكان العمل، وأن مستوى القيادة السلبية وسلوكيات المتفرجين متوسط، وأظهرت الدراسة أيضاً وجود علاقة دالة إحصائياً بين القيادة السلبية وسلوكيات المتفرجين بصفتها متغيرين مستقلين، وبين عدم التحضر بين الزملاء في مكان العمل بوصفه متغيراً تابعاً؛ فقد ثبت أن القيادة السلبية هي المتغير الأكثر تأثيراً على عدم التحضر.

أصالة الدراسة: تسهم هذه الدراسة في الأدبيات العلمية للتحضر في مكان العمل بالتركيز على الدور الثنائي للقيادة وزملاء العمل في شيوخ ظاهرة عدم التحضر. بالإضافة إلى البحث في الدراسة الميدانية الظاهرة من وجهات نظر المشاهدين دون أن يكونوا طرفاً في وقائع عدم التحضر؛ فهي تقدم فهماً محايداً لها من منظور أكثر موضوعية، وتختلف هذه الدراسة عن مثيلاتها باللغة العربية في تركيزها على بلورة التعريف المفاهيمي لعدم التحضر، والتركيز على مسببات هذه الظاهرة وليس على نتائجها.

حدود الدراسة وتطبيقاتها: اقتصرَت الدراسة على عينة مختارة عشوائياً من موظفي المؤسسات العامة في مدينة الرياض؛ إذ اعتمدت على بيانات كمية فقط، للتوصل إلى فهم دقيق لظاهرة عدم التحضر باتباع المنهج المختلط، الذي يسهم في تقديم نتائج دقيقة في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: عدم التحضر في مكان العمل، القيادة السلبية، سلوكيات المتفرجين.

تصنيف JEL: M5

تم تسلم البحث في 2025/4/21، التعديل الأول في 2025/6/16، التعديل الثاني في 2025/7/31، أُجيز للنشر في 2025/9/9.

تصدر عن مجلس النشر العلمي بجامعة الكويت. جميع الحقوق محفوظة للمجلة. الإشارة المرجعية: الريس، فضية ثاني. (2025). العلاقة بين (القيادة السلبية وسلوكيات المتفرجين) وعدم التحضر بين زملاء العمل: دراسة ميدانية على عينة من موظفي المنظمات العامة في المملكة العربية السعودية.

المجلة العربية للعلوم الإدارية. النشر المبكر. <https://doi.org/10.34120/ajas.2025.1413>

ABSTRACT

The Relationship between (Passive Leadership, Bystander's Behaviors) and Incivility among Colleagues in the Workplace: Field Study on a Sample of Employees of Public Organizations of the Kingdom of Saudi Arabia

Fadiah Th. Alraies
Institute of Public Administration
KSA

Purpose: This study investigates the prevalence of incivility among colleagues in public organizations, examining the influence of passive leadership and bystander behaviour. It aims to identify the most impactful contributing factor. Unlike much of the existing literature, the study explores the perspectives of employees who are neither victims nor perpetrators, but observers of incivility.

Study design/methodology/approach: A quantitative methodology was employed, using a descriptive correlational design.

Sample and data: The study drew on a random sample of 403 employees from public organizations in the Kingdom of Saudi Arabia.

Results: The findings reveal relatively low levels of workplace incivility, accompanied by moderate levels of passive leadership and bystander behaviour. Significant positive correlations were found between passive leadership and incivility, and between bystander behaviour and incivility. Passive leadership emerged as the most influential factor, highlighting the critical role of leadership style in shaping workplace dynamics.

Originality/value: The study offers several contributions to the literature. It advances the conceptualization of workplace incivility within Arabic contexts, highlights the interplay between leadership and employee responses, and underscores the importance of observer perspectives in achieving a more impartial understanding of workplace behavior. Unlike prior Arabic-language research, which has largely focused on the outcomes of incivility, this study addresses both its prevalence and antecedents.

Research limitations/implications: The study is confined to a single geographical and organisational context and relies on quantitative methods. Future research may benefit from adopting mixed-methods approaches to gain deeper insight into the mechanisms driving workplace incivility.

Keywords: Workplace Incivility, Passive Leadership, Bystander's Behavior.

Published by the Academic Publication Council of Kuwait University. All rights reserved.

To cite: Alraies, F. Th. (2025). The relationship between (passive leadership, bystander's behaviors) and incivility among colleagues in the workplace: Field study on a sample of employees of public organizations of the Kingdom of Saudi Arabia. *Arab Journal of Administrative Sciences*. Online first.

<https://doi.org/10.34120/ajas.2025.1413>

المقدمة

تُعدُّ ظاهرة عدم التحضر في مكان العمل إحدى الظواهر التي نالت اهتماماً كبيراً منذ ما يزيد عن العقدين الماضيين؛ إذ بدأ الاهتمام بها منذ منتصف التسعينات في هذا السلوك الذي يمثّل انتهاكاً لمعايير الاحترام، مثل: عدم استخدام عبارات المجاملة البسيطة أو تجاهل الآخر عمداً (Akella & Lewis, 2019). لقد أظهرت الدراسات مدى انتشار هذه الظاهرة في المنظمات، ففي عام 2002 تبيّن أن 79% من 2013 مشاركاً في الدراسة عبّروا أن عدم الاحترام يمثّل مشكلة فعلية وحقيقية (Holloway & Kusy, 2011)، ولا زالت الدراسات تثبت استمرار هذه الظاهرة في منظمات العمل؛ ففي دراسة قام بها (Jawahar and Schreurs, 2017) أشارت التقديرات أنه ما بين 71% إلى 96% يتعرضون لسلوكيات عدم التحضر في بيئة العمل (Heikkila, 2019).

كان تركيز الباحثين في دراساتهم لهذه الظاهرة موزعاً بين الاهتمام بمصادرها وأسبابها، أو الاهتمام بآثارها والبحث عن إيجاد تفسير لانتشارها؛ وذلك بتوظيف العديد من النظريات التي تفسّر انتشار هذه الظاهرة. أما المصادر فقدّمت العديد من الدراسات إسهامات كبرى، اتّضح منها أن عدم التحضر يأتي من مصادر عديدة، هم: الزملاء، المشرفين أو العملاء (Schilp and Schilp, 2016)، وفي حين اهتم بعضها بالأسباب التنظيمية، ركّز بعضها الآخر على الأسباب النفسية. أما آثار هذه الظاهرة فقد أظهرتها تلك الدراسات سواء على الفرد (Mohammed et al., 2024)، أو على المنظمة من حيث الخسائر المالية التي تتكبدها بسبب سلوكيات عدم التحضر (Porath & Pearson, 2013). ولخطورة عواقب هذه الظاهرة أكّدت إحدى الدراسات أنه يمكن لواقعة واحدة من وقائع سلوكيات عدم التحضر أن تستنزف أسابيع من وقت الإدارة لحلها (Porath & Pearson, 2010)، والمثير للدهشة في هذا المجال أن مع الآثار المدمرة لهذه الظاهرة، فإنّه للأسف تتجاهلها الإدارات وكأنها غير مرئية (Shim, 2010).

وتتوّع اهتمام الباحثين بعدم التحضر في المنظمات بين دراسة منظور "الضحايا" الذين تعرضوا لسلوكيات عدم التحضر، من حيث مسببات وقوع هذه السلوكيات وآثارها عليهم، أو التركيز على دراسة الذين يقومون بممارسة هذه السلوكيات بوصفهم "جناة" ومحاولة التعرّف على دوافعهم وأسبابهم لممارسة عدم التحضر. ومع اهتمام الباحثين -حالياً- بهذه الظاهرة، تبقى الحقيقة التي تؤكّد محدودية الدراسات التي اهتمت بمنظور المشاهدين لوقوع هذه السلوكيات، وذلك مع إثباتها المسؤولية الجزئية لهؤلاء المشاهدين لوقوع الأفعال السلبية المتكرّرة التي يتعرض لها الضحايا (Howard et al., 2014).

ويُعدُّ الاهتمام بدراسة منظور المشاهدين لعدم التحضر ذا أهمية لا تقل عن الاهتمام بضحاياهم أو الجناة؛ فهو يضيف بُعداً متفرداً لفهم الظاهرة دون طغيان حالة المشاعر سواءً الجاني أو الضحية، وهذا ما دفع هذه الدراسة إلى التركيز على هذا المنظور، خاصة أن هناك دراسات أكّدت

أن عدم التحضر قد يقع أمام الموظفين دون أن يلاحظ المشرفين ذلك، وأن قلة من الموظفين يكون لديهم ميل للإبلاغ عن وقوع عدم التحضر أمامهم (Galbraith, 2022). وهو ما يدفع للتأكيد على أهمية الدور الثنائي للقيادة والموظفين معاً في حدوث هذه الظاهرة في المنظمات.

وبما أن هذه الدراسة منصبة على بيئة العمل في المملكة العربية السعودية فإن مراجعة الأدبيات أثبتت ندرة الدراسات في هذا المجال، فعلى حد علم الباحثة لا يوجد إلا دراسة وحيدة وهي دراسة العتيبي (2023) التي أكدت ارتفاع مستوى السلوكيات غير المتحضرة في مكان العمل.

لذا تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مدى انتشار ظاهرة عدم التحضر في المنظمات العامة في المملكة وفحص العلاقة بين القيادة السلبية وسلوكيات المتفرجين على عدم التحضر، بالإضافة إلى التعرف على أيهما أكثر تأثيراً على عدم التحضر، هل القيادة السلبية أم سلوكيات المتفرجين؟

مشكلة الدراسة

تعدُّ علاقات العمل الإيجابية إحدى أبرز عناصر نجاح المنظمات ومحدداتها وتميزها؛ فالعلاقات الإيجابية أثر كبير على مستوى إنتاجية الموظفين ورضاهم وارتباطهم الوظيفي، كما أن سلوكيات عدم التحضر هي من أهم مؤشرات العلاقات السلبية في بيئة العمل، التي يُعدُّ تجاهلها أحد الأخطاء التي تقع فيها إدارة المنظمة عموماً وإدارة الموارد البشرية خصوصاً. لاحظت الباحثة أن ظاهرة عدم التحضر تحظى باهتمام متدني من ناحية الممارسات التنظيمية والقيادية للإدارات في المنظمات؛ بسبب النظر لها بأنها ظاهرة يمكن التعايش معها بسهولة، في حين تؤكد البحوث العلمية أن لها آثاراً سلبية مدمرة على الأفراد والمنظمات خاصة على المدى البعيد؛ فالسلوكيات غير المتحضرة تظهر في جميع أنواع المنظمات، وهي تشبه الوباء الذي يجب القضاء عليه قبل انتشاره والوصول إلى مرحلة استحالة السيطرة عليه (Doshy & Wang, 2014). وأثبتت دراسة العتيبي (2023) أن سلوكيات عدم التحضر عالية من منظور ضحايا هذه السلوكيات، وأن عدم التحضر يأتي من الزملاء أو المشرفين، لكن نظراً لاقتصار الدراسة على مستشفيات مدينة الدوادمي، وكذلك على منظور الموظفين والمدراء بوصفهم ضحايا؛ فهذا يجعل الحاجة ماسة لدراسة هذه الظاهرة على مستوى واسع، هو المنظمات العامة في المملكة العربية السعودية، ومن منظور المشاهدين لسلوكيات عدم التحضر التي تحدث بين زملاء العمل، دون أن يكون المشاهد طرفاً مشاركاً فيها، ودور القيادة السلبية و"المتفرجين" في بروز هذه الظاهرة واستمرارها، خاصة أن رسم معايير الاحترام تقع على عاتق القيادة، التي يمثّل تجاهلها لسلوكيات عدم التحضر بمنزلة ضوء أخضر لاستمرارها وتعزيزها بطريقة غير مباشرة، إضافة إلى دور الموظفين أنفسهم الذين يؤدي لعبهم لأدوار المتفرجين إلى تعزيز هذه التصرفات السلبية واستمرار وجودها.

أهداف الدراسة

- استكشاف مستوى انتشار السلوكيات غير المتحضرة بين زملاء العمل في المنظمات العامة في المملكة العربية السعودية من منظور الموظفين المشاهدين لوقوع هذه السلوكيات.
- التعرف على مستوى القيادة السلبية لدى القادة في المنظمات العامة، وسلوكيات المتفرجين لدى الموظفين في المنظمات العامة.
- التعرف على العلاقة بين القيادة السلبية وسلوكيات المتفرجين وعدم التحضر بين زملاء العمل في المنظمات العامة في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على المتغير الأكثر تأثيراً بين القيادة السلبية أو سلوكيات المتفرجين على عدم التحضر بين زملاء العمل في المنظمات العامة.

أسئلة الدراسة

- ما مستوى عدم التحضر بين الزملاء في مكان العمل في المنظمات العامة من منظور الموظفين بوصفهم مشاهدين؟
- ما مستوى القيادة السلبية من منظور الموظفين في المنظمات العامة؟
- ما مستوى سلوكيات المتفرجين على عدم التحضر في المنظمات العامة؟
- ما العلاقة بين القيادة السلبية وعدم التحضر بين الزملاء في مكان العمل في المنظمات العامة؟
- العلاقة بين سلوكيات المتفرجين وعدم التحضر بين الزملاء في مكان العمل في المنظمات العامة؟
- ما أثر القيادة السلبية، وسلوكيات المتفرجين على عدم التحضر بين زملاء العمل؟
- ما المتغير الأكثر تأثيراً بين المتغيرات المستقلة: (القيادة السلبية أم سلوكيات المتفرجين) على عدم التحضر بين زملاء العمل؟

مراجعة أدبيات الدراسة

تعريف مفهوم عدم التحضر وأثاره السلبية

اعتمدت أغلب التعريفات لمفهوم "السلوكيات غير المتحضرة" على تعريف أندرسون وبيسرون للسلوك غير المهذب داخل مكان العمل، وقد عرفه: بأنه الذي ينتهك معايير الاحترام المتبادل بين الزملاء داخل المنظمة سواءً أكان بهدف الإضرار بالآخرين أم بدون نية الإضرار بهم. وأكد الباحثان أن سلوكيات عدم التحضر هي عبارة عن دوامة مستمرة ما لم يقرر أحد الأطراف الانسحاب منها أو تجاهلها، وفي حال استمرارها فإن احتمال الدخول في السلوكيات العدوانية ستكون عالية (Andersson & Pearson, 1999).

وأشار كولمان بأن السلوك غير المتحضر لا يقتصر على التصرفات التي تقع بين موظف وموظف آخر من نفس المستوى الوظيفي، لكنه "أي سلوك غير مهذب داخل المنظمة بغض النظر عن المستوى الوظيفي" (Coleman, 2018, p. 5)، وقد جادل بعض الباحثين بضرورة توضيح الحدود الفاصلة بين سلوكيات عدم التحضر والسلوكيات السلبية الأخرى المشابهة لها. حيث اهتم بعضهم بالتفاصيل الدقيقة المرتبطة بهذا المفهوم لجعله أكثر وضوحاً، وتمييزه عن بعض المفاهيم الأخرى منها على سبيل المثال: مفهوم التمر الأكثر شيوعاً في بيئة العمل، والتقويض الاجتماعي، والعدوانية في مكان العمل (Hur et al., 2016)، لكن هناك من قدّم تمييزاً أكثر لها السلوك حيث ذكر أنه يتميّز بانخفاض الحدة (Guo et al., 2020)، في حين أشار آخرون إلى أن هذا السلوك يختلف عن تلك السلوكيات السلبية الأخرى بأنه يتجاهل الآخر ولا يأخذ بعين الاعتبار (Zhou, 2014). وفي الوقت الذي كان تركيز بعض الباحثين منصباً على هذا السلوك بوصفه موجهاً نحو الأفراد وليس المنظمة، ركّز بعضهم الآخر على إشكالية النية في هذا السلوك؛ فحين تظهر النية في الإيذاء لدى السلوكيات السلبية الأخرى مثل التمر، يبدو هذا السلوك محاطاً ببنية غامضة، فمع أنه قد يحتوي على نية الإيذاء، لكنه في بعض الأحيان يأتي عفواً، مثل: الانشغال بالهاتف أثناء عرض تقديمي (Baig & Zaid, 2020; Porath & Pearson, 2013)، لذلك يميل إلى أن يكون أقل ثباتاً مقارنةً بأشكال السلوك السلبي الأخرى، مثل التمر (Alkaabi & Wong, 2019). وأضاف بعض الباحثين محددات أخرى لهذا السلوك؛ فقد أشاروا إلى أنه قد يكون لفظياً، كالإدلاء بتصريحات متعالية أو الإهانات اللفظية (الغانمي، 2022)، مثل سخرية الرئيس من مرؤوسيه بطرق لاذعة (Porath & Pearson, 2013)، أو قد يكون غير لفظي، مثل: تجاهل طلبات زملاء (الغانمي، 2022) واستبعاد الآخرين من الاجتماعات أو تجاهل الرد على المكالمات الهاتفية (Hatmaker et al., 2024)، كذلك أضافوا أنه قد يبدو سلوكاً غير مباشر؛ كأن ينسب الموظف لنفسه الفضل في الإنجازات دون الاعتراف بمجهودات أعضاء الفريق المشارك معه في المهام الرسمية (Porath & Pearson, 2013).

يتضح من هذه المراجعة أن أغلب التعريفات السابقة للسلوكيات غير المتحضرة تتضمن "سلوكيات منخفضة الحدة"، مثل: الانتهاكات غير المقصودة لقواعد الاحترام الروتينية بين أعضاء المنظمة بمختلف مستوياتهم التنظيمية، سواءً أكانت لفظية أم غير لفظية، ومباشرة أم غير مباشرة، وسواءً أكانت تتطوي على نية الأذى أم مجرد سلوكيات عفوية.

أما تعريف عدم التحضر في أدبيات الموضوع باللغة العربية، نرى أن مصطلح "الفضاظة" استُخدم ترجمة حرفية لعدم التحضر، لكن بالتعمق في معنى الفضاظة باللغة العربية يتضح أن هذه الترجمة ليست معبرة بدقة عن المعنى المقصود بعدم التحضر؛ فقد ورد تعريف "الفظ" في معجم المعاني: الأكثر غلظة وقسوة وجفوة. في حين عرّف قاموس نور "الفضاظة" بأنها: خشونة الكلام. وهذا التعريف يختلف تماماً عن المقصود بعدم التحضر في مجال العمل، فبحسب تعريف المفهوم بمعجم اللغة العربية رُبطت الفضاظة بالسلوكيات اللفظية والمباشرة، وهذا

فضية الرئيس

معنى ضيق يختلف تماماً عن مفهوم عدم التحضر الواسع الذي يقصد به: السلوكيات منخفضة الحدة سواءً أكانت لفظية أم غير لفظية، ومباشرة أم غير مباشرة بنية غامضة لا يمكن التأكد من مغزاها. فعلى سبيل المثال: لا يمكن وصف تصرف موظف لا يرد على رسالة إلكترونية أو مكالمة هاتفية بأنه قاس أو خشن أو شرس... إلخ، بل هو سلوك غير متحضر غير لفظي وغير مباشر وينتهك معايير الاحترام.

بدأت دراسات ظاهرة عدم التحضر منذ منتصف التسعينات، فقد كان لها كثير من الآثار السلبية، منها ما هو مرتبط ببيئة العمل، ومنها ما هو ممتد ليشمل حياة الموظف خارج بيئة العمل، ومع ذلك لا زالت الدراسات تؤكد هذا الأمر حتى هذا الوقت الراهن، بل إن مستوى المتضررين من هذه الظاهرة على نطاق العمل أصبح في ازدياد مضطرد، كذلك تكلفة انتشار هذه الظاهرة تتضخم مع الوقت، وتُظهر الدراسات ارتباط السلوك غير المتحضر بزيادة نسبة العنف داخل بيئة العمل والإضرار بمنظومة القيم الأخلاقية للعاملين في المنظمة، على سبيل المثال: أظهرت نتائج أحد الاستطلاعات أن نسبة 90% من المشاركين رأوا خطورة هذا السلوك، وأنه قد يسهم في خلق العنف بين أفراد المنظمة وانخفاض مستوى القيم الأخلاقية على سير العلاقات فيما بينهم (Pearson et al., 2000). وأظهرت دراسات أخرى أن هذا السلوك يؤدي إلى انخفاض مستوى الإنتاجية من خلال خسارة منظمات العمل للأفراد وفرق العمل وهدر الوقت والجهد والطاقة بدلاً من التركيز على الإبداع والولاء والالتزام (Porath & Pearson, 2010). وفي ذات السياق أظهر استطلاع شمل 800 مدير وموظف في قطاع الصناعات المختلفة أن هناك آثاراً لانتشار سلوكيات عدم التحضر تضمنت تقليل 48% من العاملين لجهودهم في العمل، وهدر 80% من الوقت في القلق النفسي المرتبط بحدوث السلوك غير المتحضر (Porath & Pearson, 2013, pp. 4-5).

وفي سياق آخر ركزت بعض الدراسات على دور مصدر عدم التحضر في النتائج التي تقع على الموظف أو المنظمة؛ إذ افترضت أن هناك تبايناً بمستوى الضغوط النفسية التي يعانها الموظفون جراء هذه السلوكيات يعود لاختلاف المصدر فيما إذا كانوا زملاء، وعملاء أو رؤساء (Erdaş, 2016). بالإضافة إلى ذلك أكدت بعض الدراسات أن ضحايا السلوكيات غير المهذبة يكون لديهم انخفاض كبير في مستوى الرضى الوظيفي، وكذلك انخفاض كبير في مستوى الصحة البدنية والعقلية (Wright & Hill, 2015)، وعلاوة على ذلك يقود انتشار هذه السلوكيات للاضطراب الاجتماعي في بيئة العمل والخلل في الجوانب النفسية من خلال زيادة التوتر والاكتئاب والقلق (الغانمي، 2022).

وقد جادل العديد من الباحثين فكرة أن التأثير السلبي للسلوكيات غير المتحضرة لا يتوقف عند الجوانب التنظيمية، ورأوا أنه يمتد إلى الحياة الاجتماعية للموظفين خارج نطاق العمل بما في ذلك الحياة الأسرية، وزيادة المشاعر السلبية وانخفاض قيم الانتماء الوظيفي على سبيل

المثال، وقد أثبتت إحدى الدراسات أن الموظفين الذين عانوا من السلوكيات غير المتحضرة كان لديهم معاناة في الموازنة بين العمل والأسرة (Burch et al., 2023). وأكدت الدراسات أن الآثار السلبية لعدم التحضر في العمل تتجاوز الضحايا المباشرين من ذوي العلاقة المباشرة لتشمل الأطراف التي تشاهد هذه التصرفات؛ إذ يشعر هؤلاء بالغضب والإحباط والقلق والضغط (Erdaş, 2016) وتدني مستوى الأداء في العمل وانخفاض سلوك المواطنة (Holm, 2021). بالإضافة إلى ذلك قررت العديد من الدراسات العلمية أن هناك تكاليف مادية كبيرة تكلف المنظمات إزاء انتشار السلوكيات غير المتحضرة وفق الإحصائيات التي وثقتها الدراسات، تصل هذه التكلفة إلى ملايين الدولارات سنوياً (Taylor & Pattie, 2014). فضلاً عن ذلك، فهي تدمر ثقافة المنظمة وقيمها وتستنزف مواردها المتعددة (Rahim & Cosby, 2016).

القيادة السلبية والعلاقة بينها وبين عدم التحضر في مكان العمل

أعطت كثير من الدراسات في مجال الإدارة والموارد البشرية اهتماماً كبيراً لدور القادة في نجاح المنظمات وأثبتت أهميته، وتوصلت معظم الدراسات أيضاً التي اهتمت بالجانب القيادي في ظاهرة عدم التحضر أن القادة يؤدّون دوراً لا يستهان به في تعزيز سلوكيات عدم التحضر أو تشييطها في مكان العمل؛ فتأثيرهم يسري على بيئة المنظمة عامة، ويميل الموظفون إلى الاسترشاد بهم عن معرفة السلوك المقبول والسلوك غير المقبول، فقد أوضحت بعض الدراسات أن القيادة الجيدة من المشرفين تُعدُّ من أهم محددات التجارب الإيجابية للموظفين في بيئة العمل (Bureau et al., 2017)، وقد ركّزت دراسات عديدة في أدبيات عدم التحضر على أنماط متعددة للقيادة، منها: الإيجابية، ومنها السيئة، والفرق ما بين الإيجابي الذي يخفض ظهور سلوكيات عدم التحضر، مثل: دراسات (Neubert et al., 2022; Qiu & Zhang, 2022; Taylor & Pattie, 2014)، وما بين الأنماط القيادية السلبية التي تجعل من المنظمة بيئة خصبة لانتشار السلوكيات غير المتحضرة، فمن هذه الدراسات دراسة (Zhao et al., 2024) التي أكدت العلاقة الإيجابية بين نمط القيادة الاستبدادي وعدم التحضر في العمل؛ إذ توصلوا إلى أن القيادة قد تكون هي الدافع إلى ممارسة سلوكيات عدم التحضر بسبب شعور الموظفين أنهم غير مقدرين، وهي ذات النتيجة التي توصلت إليها دراسة الغانمي (2022) التي أجريت على بيئة عربية مؤكدة أن القيادة السامة تنتج كثيراً من السلوكيات السلبية لدى الموظفين، منها: سلوكيات عدم التحضر. بالإضافة إلى ذلك هناك دراسات أخرى ركّزت على نمط آخر من أنماط القيادة السيئة، هو نمط القيادة السلبية الذي ركّزت عليه الدراسة الحالية في محاولة للتعرف على العلاقة بين هذا النمط وتعزيز ظهور سلوكيات عدم التحضر.

ومع الاهتمام بدور القيادة في خفض سلوكيات عدم التحضر أو تفاقمه في مكان العمل، لم يحظ نمط القيادة السلبية بالاهتمام الكافي من الباحثين بسبب بعض الافتراضات، منها: أنه ما دام هؤلاء القادة لا يفعلون شيئاً، فلن يتمكنوا من إحداث أي ضرر حقيقي، ولسبب آخر هو

غياب نية القادة إلحاق الضرر بالمنظمة أو موظفيها (Barling & Frone, 2017) ومع ذلك يمكن القول إن هناك عدداً قليلاً من الدراسات التي أكدت العلاقة الإيجابية بين نمط القيادة السلبية وعدم التحضر في العمل.

وعرّف الباحثون القيادة السلبية بأنها أسلوب قيادة غير تفاعلي؛ إذ لا تتخذ القرارات الضرورية، وتُؤجل الإجراءات، وتُتجاهل مسؤوليات القيادة، ولا تُستغل السلطة، ويُنظر إلى القائد الذي يُظهر هذا النوع من عدم القيادة على أنه لا يُبالي على الإطلاق بقضايا الآخرين (Akhtar, 2016, p. 39). وفي بُعد آخر يرى باحثون آخرون أن القادة السلبيين هم الذين يتركون موظفيهم يقومون بوضع خططهم لتنفيذها دون توجيهه ومعايير واضحة لهم (Prasodjo, 2023)، وجنح بعض الباحثين إلى تحديد النمط القيادي السلبي الذي يميّز فيه القادة بأنهم لا يقدمون إرشاداً أو توجيهاً، ويمنحون الموظفين الحرية والاستقلالية دون هيكل معين؛ لذلك هذا النمط القيادي السلبي التجنبي مطابق لنمط قيادة عدم التدخل (Huyghebaert-Zouaghi et al., 2023).

وخلافاً لمنظور بعض الباحثين لهذا النمط بأنه غير صارم، يجادل آخرون بأنه شكل صارم من القيادة، ووصفوه بأنه نمط إشرافي قمعي ومتردد ومسيء (Baig & Zaid, 2020). وفي بُعد آخر عمد بعض الباحثين إلى تقديم تصنيفات محددة داخل النمط السلبي للقيادة، فأشاروا إلى أن هناك نمطين أساسيين من القيادة السلبية، النمط الأول هو القيادة السلبية بالاستثناء التي يقصد بها: (القيادة التي تنتظر حدوث المشكلة لتقوم بحلها)، والنمط الثاني هو القيادة المتساهلة التي تبدو أكثر سلبية من النمط الذي ينتظر حدوث المشكلة لحلها؛ إذ إنها تخلق الفوضى ويواجه الموظفون إحباطاً بسبب عدم التوجيه؛ مما يُصعّب عليهم أداء عملهم أو إكمالهم بالشكل المطلوب (Prasodjo, 2023)، في المقابل احتج بعضهم أنه يمكن قصر هذا النمط على النمط القيادي الفوضوي أو قيادة عدم التدخل (Laissez-faire) (الحمداني، 2021)، وستبنى هذه الدراسة النمط القيادي السلبي على أنه النمط المتساهل (نمط عدم التدخل).

أكدت العديد من الدراسات أن سلوكيات القيادة السلبية ترتبط ارتباطاً واضحاً بمستوى عدم التحضر في مكان العمل (Bureau et al., 2017)، وقد أكد أيضاً Andersson and Pearson (1999) أن الإطار الحلزوني الذي يتمحور فيه عدم التحضر في مكان العمل يشير إلى الفشل في تعزيز المعايير الاجتماعية الإيجابية، والفشل في اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع السلوكيات غير المتحضرة؛ مما يؤدي إلى خلق مناخ وبيئة تنظيمية تزدهر فيها ظاهرة عدم التحضر، الأمر الذي يجعل احتمالية وقوع الموظف ضحية لسلوكيات عدم التحضر عالية (Harold & Holtz, 2015).

وقد اتجه عدد محدود من الدراسات إلى الاهتمام بأثر القيادة السلبية على شيوع عدم التحضر في مكان العمل؛ ففي دراسة (Harold and Holtz (2015 التي خلصت إلى أنه من المرجح أن سلوكيات عدم التحضر ترتبط بالقيادة السلبية في مكان العمل؛ إذ يظهر أن ممارسات

هذه القيادة تعطي إشارة إلى الموظفين أن سلوكيات عدم التحضر هي سلوكيات مقبولة في مكان العمل، وأكّدت الدراسة أنه إذا لم يعالج المديرين سلوك الموظف غير المهذب (عدم معاينة من يقوم بها)، فقد يستتج الموظفون الآخرون أن مثل هذا السلوك مقبول، سواء أكان صريحاً أم ضمناً، وأثبتت دراسة أخرى بحث العلاقة بين القيادة السلبية وسلوكيات عدم التحضر في المنظمات العامة في إندونيسيا، وتوصلت إلى أن هناك تأثيراً للقيادة السلبية على سلوكيات عدم التحضر في تلك المنظمات (Prasodjo, 2023)، وفي ذات التوجه أثبتت دراسة أخرى نتيجة متطابقة رغم أنها في سياق اجتماعي مختلف أن القائد السليبي قد يُفام عدم التحضر في المنظمة (Azam & Waseem, 2020)، وهو ما أكّده دراسة (Tarraf, 2012)، ومع ذلك لا يزال هذا النمط القيادي بحاجة إلى المزيد من الدراسات؛ للتعرف على أثره في انتشار سلوكيات عدم التحضر في المنظمات المختلفة.

سلوكيات المتفرجين والعلاقة بينها وبين عدم التحضر في مكان العمل

أكّد Andersson and Pearson (1999) أن عدم التحضر مرتبط بالعديد من الدوامات، منها: دوامة عدم التحضر الأساسية، والدوامة الثانوية التي يقصد بها مشاهدة الموظف سلوكاً غير لائق في المنظمة، ويصمم سلوكه وفق ذلك بعد الحدث المشاهد. وتعد الدراسات عن دور المشاهد في الدوامة الثانوية قليلة جداً (Holm, 2021)، مع أن الاهتمام بدور (المارة أو المتفرجين) قد بدأ منذ نهاية الستينات على يدي دارلي ولاتاني Darley and Latané لكن الاهتمام به في منظمات العمل بدأ مؤخراً من خلال الدراسات التي تم التعرف فيها على دور المتفرجين في تفاقم حالات التمر في سياق العمل، منها: (Coyne et al., 2019; Hellemans et al., 2017; Ng et al., 2022)، ومن ثم وظفت النتائج التي توصل إليها في هذه الدراسات على سلوكيات عدم التحضر (النملة، 2017؛ Galbraith, 2022)، وهنا لا بد من التأكيد على مفهوم المتفرجين الذي يمكن استخدامه بمصطلحين متجاورين يؤديان المعنى نفسه؛ إذ استخدم المتفرجين حيناً والمارة حيناً آخر.

ويعرّف Gloor et al. (2023) المتفرجين بأنهم: "أولئك الذين يرون أو يعرفون- لكنهم غير متورطين مباشرة- في الحادثة محل الاهتمام"، وقد أفاد الباحثون بأن موضوع دور المتفرج قد أولي أهمية كبيرة في موضوعات إدارة الموارد البشرية، خاصة التمر في مكان العمل؛ لكنّه لم ينل نصيباً موفوراً من البحث في ما يتعلق بموضوع عدم التحضر في مكان العمل (Hashemi & Shrivastava, 2024)، وحسب ما ذكر (Hellemans et al. (2017) عدّلت نظرية تأثير المتفرج التي كانت أسسها نابعة من علم الاجتماع فيما بعد لتكون قابلة للتطبيق على موضوع التمر في بيئة العمل، وفُسّرت هذه النظرية دوافع المتفرج أو المشاهد بأنه سبب سيكولوجي يتمثل في ميله لتجنب مساعدة شخص آخر عندما يكون المشاهدون الآخرون حاضرين؛ ظناً منه أن وجود هؤلاء يعفيه من مسؤولية التدخل لمساعدة الآخر، وأشار إلى أن الخوف من الانتقام أو العواقب هما أبرز العوامل التي تؤثر على المتفرج في اتخاذ قرار اللامبالاة (Yu, 2023).

بينما رأى باحثون آخرون أن هناك عوامل أخرى لا تقل أهمية عن الدافع النفسي، وهي ما تجعل المتفرجين يختارون عدم التدخل، ومن هذه العوامل: قلة المكانة، وقلة الخبرة، ونقص التدريب، أو نقص المهارات في التعامل مع قضايا مكان العمل المعقدة (Collins et al., 2021).

وقد أضاف باحثون للعوامل الشخصية عوامل أخرى، منها: السياق، وقوة الموقف لكل مشهد. فقد عُددًا من المحددات لسلوك المتفرج (Jonsson & Muhonen, 2025)، وهنا لا بد من ذكر بعض الإسهامات التي قدمت من الباحثين لتوضيح أشكال سلوك المتفرجين، فوصفوا هذا السلوك أنه لا يقتصر على السلبيين فقط، فقد يكون من بينهم الداعمون المتعاطفون الذين يدعمون الأهداف، لكن ليس علانية، والمتنمرون الذين يشاركون بنشاط في التمر، والمتفرجون الذين يدركون التمر وآثاره، ومع ذلك يظلون سلبيين وغير داعمين وأخيراً الحرياء الذين قد يقدمون الدعم في بعض الأحيان، ويحبونه في أحيان أخرى حتى يتواطؤون مع الجاني (Pouwelse et al., 2021)، في حين ركز بعضهم على المتفرجين السلبيين، وصنّفوهم إلى: سلبيين بنائين، وآخرين هدامين، ففي حين يتعاطف السلبي البناء مع الضحية، لكنه لا يفعل لها شيئاً، يتجاهل السلبي الهدام الموضوع برمته وكأن شيئاً لم يكن (Ng et al., 2022)، ومع وجود هذه التصنيفات اهتمت العديد من الدراسات على السلوك السلبي، وسلوك عدم التدخل بوصفه السلوك الأكثر انتشاراً؛ إذ ثبت أنه من بين 88% حالة من حالات التمر كان المتفرجون يتدخلون بما نسبته 19% فقط (Mazzone, 2020). وفي ذات السياق أثبتت دراسة لاحقة أن 18.7% فقط من عينة المتفرجين (المارة) أبلغوا عن التمييز الذي شاهده أمامهم (Yu, 2023).

وفي المقابل ركزت بعض الدراسات على أسباب التباين في ردود أفعال المتفرجين على الرغم من شعورهم بالغضب حيال ما يشاهدونه من وقائع عدم التحضر؛ ففي حين فسّرت إحدى الدراسات أن هذا التباين يرجع إلى عاملين مهمين، هما: مدى تقبل الأشخاص لعدم المساواة في توزيع السلطة بين الأفراد، والشعور الجمعي الذي يقصد به مدى تركيز الفرد على مصالح المجموعة بدلاً من المصالح الفردية (Her & Sin, 2023). وقدمت دراسة أخرى في سياق ثقافي آخر تفسيراً لهذا الاختلاف في ردود فعل المتفرجين تجاه ما يشاهدونه من سلوكيات سلبية، بأنه قد يرجع إلى مستوى قوة الجاني أو سلطته، فعندما يكون الجاني ذا سلطة عالية ينظر لوقائع عدم التحضر بأنها أكثر شدة، وبالتالي يصبح تصور المتفرجين للوقائع شديداً، ومن ثم تتراوح ردود أفعالهم بين مواجهة الجاني أو دعم الضحية (Jungert & Holm, 2022)، وهي ذات النتائج التي توصلت لها دراسات أخرى (Hershovis et al., 2017; Holm, 2021)، في حين أثبتت إحدى الدراسات أن الاختلاف في ردة فعل المتفرج قد يعود إلى كفاءة المتفرج نفسه بملاحظة الحدث وإدراكه، والقدرة على تحديد ما إذا كان الحدث يتطلب اتخاذ إجراء تدخل، وتحمل مسؤولية التصرف (أي الشعور بالواجب الشخصي)، فكلما كانت كفاءة المشاهد في هذه الجوانب عالية زادت احتمالية تقديم المساعدة للضحايا (Murrell, 2020)، في المقابل دحضت دراسة أخرى هذه النتيجة مؤكدة أن بعض المشاهدين أدركوا وقوع سلوكيات غير متحضرة

وشعروا بمشاعر المسؤولية؛ لكنهم اختاروا الصمت وعدم التدخل ولعب دور المتفرجين السلبيين (Galbraith, 2022)، وهو ما يعني الحاجة إلى البحث عن عوامل أخرى قد تكون أسهمت في هذه النتيجة المناقضة لسابقتها.

وبيّنت نفس الدراسة في الوقت ذاته مفارقة في هذه النتيجة أن المتفرج نفسه قد ينقلب سلوكه من قرار عدم التدخل إلى قرار التدخل، فيصبح حليفاً للضحية اعتماداً على مفهومه للعنصرية أو حسب عرق الضحية (Murrell, 2020)، وفي سياق آخر ركّزت إحدى الدراسات على دور الدعم الاجتماعي من المشرفين (وليس زملاء العمل) في تعديل العلاقة الجزئية بين مشاهدة سلوكيات عدم التحضر والميل إلى لعب دور المحرض لاحقاً (Holm, 2021)، وأضافت إحدى الدراسات متغيرات مهنية، مثل: الوضع الإشرافي، ومدة الخدمة، بوصفها ذات تأثير على قرار المتفرجين بالإبلاغ عند مشاهدة التمييز بوصفه جريمة (Yu, 2023).

ومن المنطلقات السابقة تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على دور المتفرجين السلبيين الذين اتخذوا قراراً بعدم التدخل بغض النظر عن الأسباب التي دفعتهم إلى عدم التدخل.

منهجية الدراسة

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وذلك من خلال أسلوب المسح بالعينة لوصف مستوى انتشار مشاهدة السلوكيات غير المتحضرة في المنظمات العامة من منظور المشاهدين لهذه السلوكيات، وكذلك مستوى القيادة السلبية ومستوى سلوكيات المتفرجين، واستخدمت كذلك المنهج الارتباطي للتعرف على العلاقة بين القيادة السلبية، وسلوكيات المتفرجين، وعدم التحضر بين الزملاء في مكان العمل، وكذلك التعرف على المتغير الأكثر تأثيراً بين المتغيرات المستقلة المدروسة على المتغير التابع: عدم التحضر بين زملاء العمل.

مجتمع الدراسة

المجتمع المستهدف هو مجتمع العاملين بالقطاع الحكومي، وعليه: اعتمد مجتمع البحث متدربي معهد الإدارة العامة في الفصل الثاني والثالث لعام 2025 في مدينة الرياض (لمركز الرئيسي وفرع النرجس)، حيث ان هذه الشريحة تتمتع بالخصائص نفسها بشكل شبه تام مع خصائص مفردات المجتمع المستهدف.

عينة الدراسة

استخدمت الباحثة لجمع البيانات أسلوب العينة العشوائية البسيطة التي تكون ممثلة لمجتمع الدراسة؛ فقد اختارت العينة العشوائية البسيطة للوصول إلى 384 مفردة من العاملين بالمنظمات الحكومية؛ إذ إن معادلة العينة جاءت كما يلي: الدرجة المعيارية ($Z = 1.96$) بناءً على مستوى ثقة 95% ونسبة الخاصية في المجتمع (0.5) ومكملها (1-0.5) والخطأ المسموح به (0.05)، وهذه المعطيات تعطي حجم العينة البالغة 384 مفردة فقد وُزعت الاستبانات بطريقة

فضية الرئيس

عشوائية ورقياً، مع مراعاة زيادة حجم العينة إلى 470 مفردةً لاعتبارات، منها: عدم الاستجابة أو عدم صلاحية بعض الاستبانات للتحليل؛ لذا حصلت الدراسة على 443 استبانةً مسترجعة، واستبعاد 40 استبانةً غير مكتملة منها، واستخدام 403 استبانة مكتملة وصالحة للتحليل.

خصائص عينة الدراسة

جدول 1

خصائص العينة حسب العمر

م	العمر	العدد	النسبة
1	30-25	55	%13.6
2	35-31	49	%12.2
3	40-36	117	%29.0
4	45-41	94	%23.3
5	50-46	64	%15.9
6	فوق الخمسين	24	%6.0
	المجموع	403	%100

جدول 2

خصائص العينة حسب التعليم

م	التعليم	العدد	النسبة
1	ثانوية عامة	44	%10.9
2	دبلوم	71	%17.6
3	جامعي	239	%59.3
4	ماجستير	42	%10.4
5	دكتوراه	7	%1.7
	المجموع	403	%100

جدول 3

خصائص العينة حسب الجنس

م	النوع الاجتماعي	العدد	النسبة
1	رجل	152	%37.7
2	امرأة	251	%62.3
	المجموع	403	%100

يتضح من الجداول رقم (1، 2، 3) أن هناك خصائص العينة تتسم بالتالي:

أظهرت عينة البحث (العمر، والتعليم، والجنس) أن العمر أعلى فئة في مفردات العينة؛ إذ شكّلت الفئة العمرية من 36-40 ما نسبته 29% في حين شكّلت الفئة العمرية من 41-45 التي تلتها ما نسبته 23.3%، وجاءت النسبة 12.2% لصالح الفئة العمرية من 31-35، في المقابل كانت الفئة العمرية فوق الخمسين أقل نسبة؛ إذ إنها شكّلت ما نسبته 6%، أما التعليم فقد اتضح أن الفئة الأعلى في التعليم كانت لصالح الجامعيين؛ إذ مثّلت ما نسبته 59.3%، وشكّلت حملة الدبلوم ما نسبته 17.6%، وشكّلت حملة الدكتوراه أقل فئة؛ إذ بلغت ما نسبته 1.7%، في حين تقاربت نسبة حملة الثانوية العامة والماجستير، فقد شكّلت الأولى ما نسبته 10.9%، وشكّلت الثانية ما نسبته 10.4%، أما النوع الاجتماعي فقد شكّلت المرأة النسبة الكبرى؛ إذ بلغت 62.3%، في المقابل بلغت نسبة الذكور 37.7%.

أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات المطلوبة للتحليل.

قياس متغيرات الدراسة

أُعيد في قياس المتغيرات على المقاييس المستخدمة في الأدبيات الأجنبية، التي استخدمت جميعها مقياس ليكرت، الذي يبدأ إما من أبداً (1) إلى دائماً (5) أو غير موافق بشدة (1) إلى موافق بشدة (5) وقد تُرجمت جميعها إلى اللغة العربية، فقد قيس المتغير التابع (عدم التحضر المشاهد) باتباع المقياس المستخدم من (Cortina et al., 2021) المكوّن من (7) بنود في دراسة (Sakurai (2011، في حين قيس المتغير المستقل (القيادة السلبية) باتباع مقياس (Karakitapoğlu-Aygün and Gumusluoglu (2013) المكوّن من (9) بنود، كذلك ورد في دراسة (Alenick et al. (2022، بينما قيس المتغير المستقل الآخر (سلوكيات المتفرجين) باتباع المقياس لذلك الذي ورد في دراسة (Her and Sin (2023) المكوّن من (5) بنود.

صدق أداة الدراسة وثباتها

الاتساق الداخلي لفقرات الأداة

أُستخرجت معاملات الاتساق الداخلي من حساب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة من فقرات الأداة مع درجة المحور الذي تنتمي إليه الفقرة؛ للكشف عن مدى اتساق الفقرات في قياس المحور الواردة فيه.

يوضّح جدول (4) معاملات الارتباط بين درجة كلّ فقرة من فقرات الأداة مع الدرجة الكلية للمحور الواردة فيه.

فضية الرئيس

جدول 4

قيم معاملات ارتباط بيرسون بين فقرة من فقرات استبانة السلوكيات غير المتحضرة بين الزملاء في مكان العمل والعوامل المؤثرة عليها، والمحور الذي تنتمي إليه

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
سلوكيات عدم التحضر بين زملاء العمل	العامل الأول: القيادة السلبية	العامل الثاني: سلوكيات المتفجرين	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	0.847**	1	0.737**	6	0.693**	1	0.898**
2	0.743**	2	0.732**	7	0.693**	2	0.896**
3	0.810**	3	0.735**	8	0.793**	3	0.937**
4	0.811**	4	0.685**	9	0.729**	4	0.856**
5	0.776**	5	0.767**			5	0.901**
6	0.752**						
7	0.717**						

** $p \leq 0.01$, * $p \leq 0.05$

تشير النتائج في جدول (4) إلى أن قيم معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات أداة السلوكيات غير المتحضرة بين الزملاء في مكان العمل، والعوامل المؤثرة فيها مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة تراوحت لمحور السلوكيات التي تشاهد وقوعها على غيرك في مكان العمل ما بين (0.717)، و(0.847)، وتراوحت لمحور القيادة السلبية ما بين (0.663)، و(0.793)، ولمحور سلوكيات المتفجرين ما بين (0.856)، و(0.937)، وجميع هذه القيم دالة عند مستوى دلالة (0.01) وأقل؛ مما يشير إلى مناسبة الفقرات في قياس المحور الذي تنتمي إليه.

ثبات أداة الاستبانة

أُستخرجت معاملات ثبات أداة الدراسة بعد التحقق من صدق الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، ويوضح جدول (5) هذه المعاملات.

جدول 5

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة السلوكيات غير المتحضرة
في بيئة العمل والعوامل المؤثرة عليها

معايير ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	محاوير الأداة
0.889	7	سلوكيات عدم التحضر بين الزملاء في مكان العمل من منظور "المشاهدين"
0.912	9	القيادة السلبية
0.941	5	سلوكيات المتفجرين
0.906	21	الثبات للأداة كلها

يتضح من جدول (5) أنّ معامل ثبات ألفا كرونباخ للأداة كلها بلغت القيمة (0.906)، وتراوحت معامل ثبات محور السلوكيات التي تتشاهد وقوعها على غيرك في مكان العمل، القيمة (0.889)، وبلغت محور القيادة السلبية القيمة (0.912)، ومعامل ثبات محور سلوكيات المتفجرين، القيمة (0.941)؛ مما يشير إلى ثبات الأداة.

– السؤال الأول: ما مستوى عدم التحضر بين زملاء العمل من منظور الموظفين بوصفهم مشاهدين؟

للإجابة عن السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابة العينة على فقرات السلوكيات غير المتحضرة بين الزملاء في مكان العمل من منظور الموظفين بوصفهم "مشاهدين"، ويوضح جدول (6) هذه النتائج:

جدول 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات عدم التحضر في مكان العمل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التعرض
	السلوكيات غير المتحضرة التي تقع بين الزملاء في مكان العمل من منظور الموظفين بوصفهم مشاهدين				
	أشاهد تعرض بعض الزملاء والزميلات لـ:				
2	لا يبدون اهتماماً كافياً بمقترحاته/ مقترحاتها، حيث يظهر اهتماماً قليلاً بآرائه/ آرائها التي يتم طرحها أمامهم.	2.09	1.093	1	منخفض
1	يتعمدون التقليل من شأنه/ شأنها ويتعاملون معه/ معها بتعالٍ أثناء حديثهم معه/ معها.	1.93	1.071	2	منخفض
6	يتم التشكيك في أحكامه/ أحكامها بخصوص بعض الأعمال التي تقع تحت مسؤوليته/ مسؤوليتها.	1.87	1.051	3	منخفض

فضية الرئيس

تابع/ جدول 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لفقرات عدم التحضر في مكان العمل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التعرض
5	يتم تجاهله/ تجاهلها واستبعادها/ استبعادها من الجلسات غير الرسمية التي تتم في بيئة العمل.	1.77	1.018	4	منخفض جداً
7	يتم إقحامه/ إقحامها في المشاركة في مناقشة أمور شخصية تؤدي إلى تداعيات سلبية عليه/ عليها مستقبلاً.	1.74	1.058	5	منخفض جداً
4	تتم مخاطبته/ مخاطبتها بطريقة غير مهنية سواء أمامنا.	1.70	0.990	6	منخفض جداً
3	توجه له/ لها بعض التعليقات المهينة أمام بقية الزملاء.	1.67	0.959	7	منخفض جداً
	المتوسط العام للسلوكيات غير المتحضرة بين زملاء العمل من منظور الموظفين بوصفهم "مشاهدين".	1.83	0.865		منخفض

يتضح من جدول (6) أن المتوسط العام لعدم التحضر بين الزملاء في مكان العمل بلغ (1.83)، وانحراف معياري (0.865) وبمستوى تعرض منخفض، وكان أعلى سلوك غير متحضر تعرض له الزملاء والزميلات حسب منظور الموظفين "المشاهدين" هو "لا يبذلون اهتماماً كافياً بمقترحاته/ مقترحاتها؛ إذ يظهرون اهتماماً قليلاً بآرائه/ آرائها التي يتم طرحها أمامهم"، بمتوسط حسابي بلغ (2.09)، وانحراف معياري (1.093) وبمستوى تعرض منخفض، وكان أقل سلوك غير متحضر تعرض له الزملاء والزميلات من منظور الموظفين "المشاهدين"، هو "توجه له/ لها بعض التعليقات المهينة أمام بقية الزملاء"، بمتوسط حسابي بلغ (1.67)، وانحراف معياري (0.959)، وبمستوى تعرض منخفض جداً.

- السؤال الثاني: ما مستوى القيادة السلبية من منظور الموظفين في المنظمات العامة؟

للإجابة عن السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لاستجابة العينة على فقرات القيادة السلبية، ويوضح جدول (7) هذه النتائج:

جدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لفقرات القيادة السلبية

درجة العامل	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيادة السلبية
				يتصف (مديري أو مديرتي) بأنهم:
متوسطة	1	1.461	2.92	8. لا يستطيعون تقسيم العمل بين الموظفين بوضوح.
متوسطة	2	1.399	2.77	5. يترددون في اتخاذ القرارات .
متوسطة	3	1.388	2.71	4. لا يقدمون وعوداً يستطيعون الوفاء بها .
متوسطة	4	1.341	2.67	6. ليس لديهم القدرة على إقناع الموظفين بخصوص المهام أو المسؤوليات تجاه بعض المهام.
متوسطة	5	1.409	2.65	9. غير قادرين على الحفاظ على علاقات ودية فردية مع الموظفين .
منخفضة	6	1.316	2.52	2. لا يقدمون على مبادرات جديدة.
منخفضة	7	1.359	2.52	7. ليس لديهم اهتمام بالعمل الجماعي.
منخفضة	8	1.373	2.51	1. يتجنبون المسؤولية.
منخفضة	9	1.331	2.51	3. لا يستطيعون تقديم حلول للمشاكل التي نواجهها في العمل.
متوسطة		1.151	2.64	المتوسط العام للعامل الأول القيادة السلبية.

يتضح من جدول (7) أن المتوسط العام للقيادة السلبية بلغ (2.64)، وانحراف معياري (1.151) وبدرجة متوسطة، وكانت أعلى فقرة متوسط حسابي الفقرة الثامنة التي تنص "لا يستطيعون تقسيم العمل بين الموظفين بوضوح"، بمتوسط حسابي بلغ (2.92)، وانحراف معياري (1.461) وبدرجة متوسطة، في حين كانت أقل فقرة متوسط حسابي الفقرة الثالثة التي تنص على "لا يستطيعون تقديم حلول للمشاكل التي نواجهها في العمل"، بمتوسط حسابي بلغ (2.51) وانحراف معياري (1.331)، بدرجة منخفضة.

- السؤال الثالث: ما مستوى سلوكيات المتفرجين على عدم التحضر في المنظمات العامة ؟

للإجابة عن السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لاستجابة العينة على فقرات سلوكيات المتفرجين، ويوضح جدول (8) هذه النتائج:

فضية الرئيس

جدول 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لفقرات سلوكيات المتفرجين

درجة العامل	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سلوكيات المتفرجين
				عند حدوث موقف سلبي بين زملائي فإنني:
متوسطة	1	1.338	3.34	4. لا أرغب بالتدخل في شؤونهم؛ لأنه ليس هناك شيء أستطيع فعله.
متوسطة	2	1.454	3.34	1. أتعهد الصمت حتى لا أجعل الأمور تسوء أكثر.
متوسطة	3	1.381	3.30	3. أتقاضى عما حدث؛ لأنني لا أرغب في تعريض نفسي لمثل هذا الموقف المتوتر.
متوسطة	4	1.434	3.22	2. أوصل عملي كالمعتاد دون اكرثات لما حدث أمامي.
متوسطة	5	1.346	3.21	5. أترك الأمر الذي يحدث بينهم يمر ببساطة؛ لأنه ليس لي علاقة بهذا الموضوع من قريب ولا من بعيد.
متوسطة		1.233	3.28	المتوسط العام للعامل الثاني: سلوكيات المتفرجين.

يتضح من الجدول (8) أن المتوسط العام لسلوكيات المتفرجين بلغ (3.28)، وانحراف معياري (1.233) وبدرجة متوسطة، وكانت أعلى فقرة متوسط حسابي الفقرة الرابعة التي تنص "لا أرغب بالتدخل في شؤونهم؛ لأنه ليس هناك شيء أستطيع فعله"، بمتوسط حسابي بلغ (3.34)، وانحراف معياري (1.338) وبدرجة متوسطة، في حين كانت أقل فقرة متوسط حسابي الفقرة الخامسة التي تنص على "أترك الأمر الذي يحدث بينهم يمر ببساطة؛ لأنه ليس لي علاقة بهذا الموضوع من قريب ولا من بعيد"، بمتوسط حسابي بلغ (3.21) وانحراف معياري (1.346)، بدرجة متوسطة.

– السؤال الرابع: ما العلاقة بين القيادة السلبية وعدم التحضر بين الزملاء في مكان العمل في المنظمات العامة؟

للإجابة عن هذا السؤال حسب معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين متغير القيادة السلبية ومتغير عدم التحضر بين الزملاء في مكان العمل من منظور الموظفين بوصفهم مشاهدين، ويوضح جدول (9) هذه النتائج:

جدول 9

معامل ارتباط بيرسون بين متغير القيادة السلبية ومتغير عدم التحضر في مكان العمل

القيادة السلبية	المتغيرات
معامل ارتباط بيرسون	عدم التحضر بين الزملاء في مكان العمل من منظور الموظفين بوصفهم مشاهدين.
0.443**	

** $p \leq 0.01$

يلاحظ من جدول (9) أن معامل ارتباط بيرسون بين السلوكيات غير المتحضرة والقيادة السلبية بلغ (0.443) وهي قيمة طردية متوسطة ودالة عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يشير إلى أنه كلما ارتفع مستوى القيادة السلبية ارتفعت السلوكيات غير المتحضرة.

- السؤال الخامس: ما العلاقة بين سلوكيات المتفرجين وعدم التحضر بين الزملاء في مكان العمل؟

للإجابة عن هذا السؤال حسب معامل ارتباط بيرسون بين متغير سلوكيات المتفرجين ومتغير عدم التحضر بين زملاء العمل من منظور الموظفين بوصفهم "مشاهدين"، ويوضح جدول (10) هذه النتائج:

جدول 10

معامل ارتباط بيرسون بين متغير سلوكيات المتفرجين ومتغير عدم التحضر.

سلوكيات المتفرجين	المتغيرات
معامل ارتباط بيرسون	عدم التحضر بين الزملاء في مكان العمل من منظور الموظفين بوصفهم مشاهدين.
0.128*	

* $p \leq 0.05$

يلاحظ من جدول (10) أن معامل ارتباط بيرسون بين السلوكيات غير المتحضرة وسلوكيات المتفرجين بلغ (0.128) وهي قيمة طردية ضعيفة ودالة عند مستوى دلالة (0.05)؛ مما يشير إلى قدرة تفسيرية محدودة لهذه العلاقة، وقد يعود السبب إلى وجود تأثيرات للعديد من العوامل الأخرى التي تؤثر في هذه الظاهرة، ولم تقس في هذه الدراسة.

- السؤال السادس: ما أثر القيادة السلبية، وسلوكيات المتفرجين على عدم التحضر بين الزملاء من منظور الموظفين بوصفهم مشاهدين؟

للإجابة على هذا السؤال أُسْتُخِذَ تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)، وتوضَّح الجدول التالي نتائج التحليل.

جدول 11

تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة أثر القيادة السلبية، سلوكيات المتفرجين على عدم التحضر

مستوى الدلالة	قيمة F	معامل التحديد R^2	معامل التحديد R^2	المتغير
0.000	54.548	0.210	0.214	أثر القيادة السلبية، وسلوكيات المتفرجين على عدم التحضر

يُلاحظ من جدول (11) أن قيمة ($F = 54.458$)، وهي قيمة دالة إحصائياً؛ إذ إن قيمة الدلالة المقترنة بها بلغت (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة المطلوب، وهو (0.05)؛ مما يشير إلى وجود انحدار دال بين المتغيرات المستقلة (القيادة السلبية، وسلوكيات المتفرجين)، والمتغير التابع عدم التحضر بين الزملاء في مكان العمل من وجهة نظر الموظفين بوصفهم مشاهدين، وهذا يدل على وجود انحدار دال معنوياً بين المتغيرات المستقلة ومجموعة والمتغير التابع.

ويُلاحظ كذلك أن مربع معامل التحديد بلغ ($R^2 = 0.214$)، في المقابل بلغ معامل التحديد المعدل $Adjusted R^2 = 0.210$ ، وهو ما يشير إلى أن 21.0% من التباين في ظاهرة عدم التحضر يعزى إلى المتغيرات المستقلة، وهذا يؤكد أن أثر المتغيرات مستقلة على عدم التحضر بلغ 21%.

– السؤال السابع: ما المتغير الأكثر تأثيراً بين المتغيرات المستقلة (القيادة السلبية أم سلوكيات المتفرجين) على عدم التحضر بين الزملاء من منظور الموظفين بوصفهم مشاهدين؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)، ويوضح جدول (12) الآتي نتائج التحليل:

جدول 12

نتائج نموذج انحدار أثر العوامل المؤثرة على السلوكيات في مجال العمل: (القيادة السلبية، وسلوكيات المتفرجين) على عدم التحضر في مكان العمل من منظور المشاهدين

المتغير	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل Beta (β)	قيمة t إحصاء	المعنوية
الثابت	0.833	0.126	-	6.629	0.000
القيادة السلبية	0.338	0.035	0.449	9.753	0.000
سلوكيات المتفرجين	0.030	0.032	0.043	0.932	0.352

يتضح من جدول (12) أن أكثر عامل أهمية من العوامل المستقلة المؤثرة في عدم التحضر في مكان العمل كان "القيادة السلبية" بمعامل انحدار بلغ (0.338)، في حين يلاحظ أن معامل

الانحدار لعامل سلوكيات المتفرجين كان (0.03) غير دالة إحصائياً، وهو ما يؤكد أهمية القيادة ودورها في كبح الظواهر السلبية في بيئة العمل؛ إذ يتضح من معامل بيتا أن التأثير النسبي للقيادة السلبية بلغ (0.449)، في حين بلغ التأثير النسبي لمتغير سلوكيات المتفرجين (0.043).

مناقشة النتائج

بمراجعة نتائج الدراسة الحالية التي قدمت إجابات لأسئلة البحث، أظهرت إجابة السؤال الأول عن مستوى عدم التحضر في مكان العمل التي تقع على الآخرين "زملاء العمل" من منظور المشاهدين (المتفرجين) فقد تبين أن مستواها كان منخفضاً، ففي حين بدا أن أكثر السلوكيات غير المتحضرة الممارسة على الزملاء كانت "لا يبدون اهتماماً كافياً بمقترحاته/ مقترحاتها؛ إذ يظهرون اهتماماً قليلاً بالأراء المطروحة أمامهم"، وهذه نتيجة مفاجئة ومناقضة لنتائج الدراسات السابقة الأجنبية، مثل: دراسة (Bureau et al, 2017; Holm, 2021; Jungert & Holm, 2022)؛ لأن جميع هذه الدراسات أثبتت أن مستوى السلوكيات غير المتحضرة على الزملاء كانت عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى اختلاف السياق الثقافي التي طبقت فيها تلك الدراسات عن السياق الثقافي للمجتمع السعودي، لكن المفاجأة أن نتائج هذه الدراسة مناقضة أيضاً لنتائج دراسة العتيبي (2023) التي أظهرت مستوى مرتفعاً لسلوكيات عدم التحضر حسب منظور موظفي مستشفيات الدوامي الحكومية، سواء كان مصدر هذه السلوكيات الزملاء أو المشرفين، فكلتا الدراستين طبقتا على منظمات عامة في المملكة العربية السعودية، وترجع الباحثة هذا الاختلاف إلى احتمالات عديدة، فقد بحثت الدراسة الحالية عدم التحضر من منظور المشاهدين، في حين كانت دراسة العتيبي (2023) من منظور الموظفين أنفسهم بصفتهم (ضحايا)، وقد ركزت الدراسة الحالية على مصدر واحد لعدم التحضر هو الزملاء، وركزت الدراسة الأخرى على مصدرين، هما: الزملاء، والمشرفون، وهذا قد يؤدي إلى هذه النتيجة المتناقضة، خاصة أن المشاهد في بعض الأحيان قد لا يعينه الأمر فلا يهتم بالأشياء التي لا تخصه، بالإضافة إلى أنه قد يتحفظ ممارسو عدم التحضر عن القيام بذلك في حال وجود الآخرين، خصوصاً في مجتمع مسلم عربي يرى السلوكيات المؤذية تعبيراً عن شخصيات غير جيدة، ومن ثم يسعى الشخص إلى تقديم صورة جيدة عن نفسه أمام الآخرين، فهناك تفسيرات لمفهوم تقدير الفرد لذاته يرتبط إحساسه بالقوة والكفاءة، وبالاستحسان الاجتماعي (النملة، 2017)، وهو ما يؤكد أن قلق الشخص من عدم الاستحسان الاجتماعي قد يجعله يحجم عن إظهار بعض السلوكيات السلبية أمام الآخرين، وهو عكس مفهوم تقدير الذات لدى المجتمعات الغربية التي ينصب فيها تقدير الذات على الفردية والتنافس في المقام الأول بعيداً عن رأي الآخرين (Liu et al, 2020).

وهذه النتيجة كانت متوافقة مع دراسة درة والرواس (2023) التي أجريت على موظفي المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار في سلطنة عمان، وهذا ما يجعل هناك حاجة ماسة إلى إجراء دراسة

تبحث الخصائص المشتركة بين موظفي القطاع العام في المملكة العربية السعودية وموظفي القطاع العام في سلطنة عمان؛ للتأكد من أوجه الشبه التي قادت إلى هذه النتيجة المتوافقة والمتمثلة بتأكيد ضعف ممارسة السلوكيات غير المتحضرة بين الموظفين في كلا البلدين.

وبالنظر إلى إجابة السؤال الثاني، وهو عن مستوى القيادة السلبية التي ظهر أن مستواها كان متوسطاً لدى القادة؛ فقد أكدت النتائج أن التردد في اتخاذ القرارات أحد أعلى الجوانب التي أقرت العينة وجودها لدى قياداتهم، فبحسب (Andersson and Pearson, 1999) أن تردد القادة في اتخاذ القرارات هو أحد سمات القيادة السلبية التي تقود إلى الفشل في تعزيز المعايير الخاصة بسلوكيات الموظفين، وأنه لا بد من الإشارة إلى أن تفسير مستوى القيادة السلبية في المنظمات العامة ليس عالياً، وهذا يعود إلى التغيرات التي طرأت على المنظمات السعودية مؤخراً، خاصة بعد الاسترشاد بما جاء في رؤية 2030 من الاهتمام الكبير في تحقيق الحوكمة والشفافية في الجهات الحكومية والهيئات والمؤسسات كافة، ومنح الموظف الحق بالتظلم في حال تم ممارسة أي سلوكيات سلبية عليه، وهذا ما جعل القادة يحرصون إلى حد ما تجنب الممارسات التي قد تقود إلى المحاسبة -لاحقاً- وكل هذا قد يكون له دور في انخفاض مستوى ممارسة القيادة السلبية مقارنة بالدراسات السابقة، وأن النتيجة التي ترى أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين القيادة السلبية وعدم التحضر في المنظمات جاءت متوافقة مع العديد من الدراسات، من أبرزها: (Harold & Holtz, 2015; Prasodjo, 2023) وهو ما يؤكد دور هذا النمط القيادي في تفاقم عدم التحضر في المنظمات بسبب عدم قدرته على تحديد معايير الاحترام بين الموظفين وفرض العقوبات على أي انتهاك لحدود الاحترام في المنظمات .

أما بخصوص إجابة السؤال الثالث، وهو مستوى (سلوكيات المتفرجين)، أتضح أن مستوى هذه السلوكيات كان متوسطاً لدى عينة الدراسة، وقد أثبتت النتائج أن عينة الدراسة يميلون إلى عدم التدخل، إما لاعتقادهم بأنه ليس لديهم ما يفعلونه للآخر الذي يقع عليه عدم التحضر، أو خوفاً من العواقب التي ستقع عليهم لو قرروا التدخل، وهذا متوافق مع إحدى الدراسات بأن الشعور بالعجز أو الخوف من العواقب هي الدوافع للسلوك المتفرج (Yu, 2023)، وهذا يشجع كثيراً على البحث عن أسباب الشعور بالعجز من فعل شيء أو الخوف من العواقب، وهل يعود لنمط شخصية الموظف مثلاً، أو لثقافة المنظمة أو للممارسات القيادية السلبية عليهم؟ فهذه النتيجة قد تعطي مؤشراً لنقص المهارات الخاصة لدى الموظفين في كيفية التعامل الإيجابي مع الآخرين، وهو متوافق مع ما ذكرته دراسة (Collins et al. (2021). وهو أيضاً يعطي دلالة للحاجة إلى بحث مدى شعور الموظفين بالكفاءة الذاتية من عدمها .

وبمراجعة إجابات السؤال الرابع والخامس والسادس عن علاقة القيادة السلبية وسلوكيات المتفرجين بعدم التحضر وأثر كل منهما فيه، ظهر أن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة السلبية وعدم التحضر، وهي نتيجة متوافقة مع العديد من الدراسات التي تمت سابقاً،

مثل: (Bureau et al, 2017; Harold & Holtz, 2015; Prasodjo, 2023). إضافة إلى ذلك فإن الدراسة أكدت العلاقة الإيجابية بين سلوكيات المتفرجين وعدم التحضر في المنظمات، ومع اختلاف الدراسة الحالية عما سبقها من حيث التصميم فإنه يمكن القول إن هناك توافقاً في النتائج؛ فقد ركزت دراسة Her and Sin (2023) على دور المتفرجين عندما يصدر عدم التحضر من المشرفين، وكذلك دراسة (Holm et al., 2019) التي أثبتت نتائجها أن مشاهدة عدم التحضر سواءً أكان من الزملاء أم المشرفين مرتبطاً بإثارة سلوكيات عدم التحضر مستقبلاً من المشاهدين أنفسهم. ومع ذلك فقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن القيادة السلبية ذات تأثير كبير من سلوكيات المتفرجين على عدم التحضر، ويبقى السؤال المطروح الذي يظهر من نتائج الدراسة، وهو لماذا يقر الموظفون بسلوكيات عدم تدخلهم (المتفرج السلبي)، لكن لا يُقرّون بمشاهدة سلوكيات عدم التحضر بكثرة؟ وترجع الباحثة أن مفردات العينة ركزوا على شعورهم حيال الرغبة بعدم التدخل بغيرهم بغض النظر عما إذا كان هناك سلوكيات غير متحضرة أو لا، فقد يكون هذا مؤشراً على وجود جوانب سلبية يشاهدها الموظفون غير سلوكيات عدم التحضر، التي تكون تيمراً، أو إساءات متعمدة، أو نميمة أو غيرها تلك التي لا تدرج تحت سلوكيات عدم التحضر، وهي ما يجعل هناك حاجة كبيرة إلى البحث عبر أسلوب البحث النوعي عن هذه السلوكيات السلبية المحتملة ورصدها؛ مما يخدم المنظمات من خلال لفت نظرها لهذه السلوكيات والعمل على معالجتها معالجة مناسبة.

الخاتمة

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى عدم التحضر بين زملاء العمل من منظور الموظفين بوصفهم مشاهدين، وكذلك التعرف على مستوى القيادة السلبية، وسلوكيات المتفرجين، وسعت إلى فحص العلاقة بين القيادة السلبية، وسلوكيات المتفرجين وعدم التحضر بين زملاء العمل، مع التركيز على محاولة التعرف على المتغير الأكثر تأثيراً على عدم التحضر بين المتغيرات المدروسة، بعد تحليل البيانات التي حصلت عليها من عينة مكونة من مستفيدي البرامج التدريبية من موظفي وموظفات المنظمات العامة، واستخلصت العديد من النتائج، من أهمها: هناك انخفاض بمستوى عدم التحضر بين زملاء العمل، وهي نتيجة مفاجئة خاصة أن هناك دراسة سابقة على منظمات القطاع الصحي بمحافظة الدوادمي للعتيبي (2023) أثبتت العكس، واتضح أن مستوى القيادة السلبية وسلوكيات المتفرجين كان متوسطاً في حين ظهر أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة السلبية وسلوكيات المتفرجين وعدم التحضر بين زملاء العمل، مع التأكيد على أن القيادة السلبية هي المتغير الأكثر تأثيراً مقارنة بسلوكيات المتفرجين، ومع أهمية النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية إلا أن الباحثة تقرر أنها تحوي بعض القصور، مثل: اقتصار العينة على متدربي البرامج التدريبية في معهد الإدارة العامة، وهو ما يعني الحاجة إلى إجراء مزيد من الدراسات باستخدام عينات مختلفة من منظمات القطاع العام والخاص على حدٍ سواء، وكذلك استخدام منهجيات أخرى أيضاً للغوص بعمق في مسببات هذه الظاهرة

فضية الرئيس

والوصول إلى فهم عميق لها . إضافة إلى ذلك، فقد أكدت النتائج أن المتغيرات المستقلة: القيادة السلبية وسلوكيات المتفرجين، تفسّر ما نسبته 21% من عدم التحضر في مكان العمل وهو ما يعني الحاجة إلى دراسة العديد من العوامل التي يمكن أن تكون أكثر تأثيراً في تفسير هذه الظاهرة، مثل: الثقافة التنظيمية، وخصائص رأس المال البشري، وديناميكيات القوة، أو غيرها من العوامل. وهناك حاجة إلى المزيد من الدراسات المستقبلية؛ إذ سيكون من المفيد إجراء دراسة مقارنة توضيح مدى الاختلاف أو التوافق في وجود هذه الظاهرة بين موظفي القطاعين العام والخاص، فمن المهم دراسة العلاقة المحتملة بين ثقافة المنظمة وعدم التحضر في منظمات العمل المختلفة، ودراسة دور الموارد البشرية في المنظمات في بلورة معايير سلوكيات الاحترام بين العاملين في المنظمات ومدى وضوح هذه المعايير والقواعد بالنسبة للموظفين.

التوصيات

بناءً على النتائج التي ظهرت في هذه الدراسة، توصي الباحثة بما يلي:

- 1- أن تعمل المنظمات ممثلة بإدارة الموارد البشرية على تحديد معايير سلوك الاحترام بين العاملين بوضوح ودقة بوصفه خطوة استباقية لمنع وقوع سلوكيات عدم التحضر.
- 2- أن تعمل المنظمات على الاهتمام برفع مستوى المهارات القيادية للمديرين والمشرفين من خلال الحلقات العلمية وورش العمل المكثفة والتدريب.
- 3- أن تعمل المنظمات على تدريب القادة في المجالات السلوكية؛ من أجل بناء علاقات عمل إيجابية مع موظفيهم خاصة أن نتائج الدراسة تشير إلى أن القادة غير قادرين على خلق علاقات ودية مع الموظفين، وهو ما يفوت عليهم فرصة التعرف على كثير من المشاكل التي يواجهها موظفونهم ويترددون في التعبير عنها أمامهم.
- 4- أن يُدرب الموظفون لرفع مستوى ثقتهم بأنفسهم ومهاراتهم ومعارفهم الذاتية التي تجعلهم أكثر تفاعلاً وقدرة على التعامل الإيجابي مع مواقف وسلوكيات عدم التحضر المختلفة في بيئة العمل بدلاً من الصمت والانسحاب خوفاً من العواقب المختلفة.
- 5- أن تُبنى ثقافة الثقة والانفتاح في بيئة العمل وهو ما سيشجع الموظفين على التعبير عما يواجهونه في أثناء أداء عملهم من مشاعر سلبية مختلفة؛ مما ينعكس إيجاباً على سلوكيات التحضر في مقر العمل.

المراجع

الحمداني، صبا نوري، الحمداني، سعد نوري، حسين، وسام علي والنعاس، سعيد علي. (2021). القيادة السلبية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في البنوك التجارية الخاصة العاملة في بغداد. *مجلة رؤى اقتصادية، II(2)*، 329-349. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-129926>

درة، عمر، والرواس، نورة. (2023). دور الكياسة التنظيمية في تقليل مخاطر سلوكيات الفظاظة في مكان العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار. *مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال*, 31(3)، 51-70.

<https://doi.org/10.33976/IUGJEB.31.33/2023/>

العتيبي، راشد بن غازي. (2023). الدور المعدل للذكاء الروحي في العلاقة بين الفظاظة التنظيمية والانسحاب النفسي: دراسة ميدانية بمستشفيات نطاق الدوامي الصحي الحكومي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*, 14(4)، 1018-1035. <https://doi.org/10.21608/jces.2023.336750>

الغانمي، أسماء عبد الواحد. (2022). القيادة السامة وتأثيرها في سلوكيات الفظاظة في العمل: الدور الملطف لشغف العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الملاك التدريسي في المدارس الأهلية لمركز محافظة الديوانية [أطروحة دكتوراه]. جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال. مستودع بحوث جامعة القادسية.

النملة، عبد الرحمن بن سليمان. (2017). تقدير الذات. *مجلة فكر- مركز العبيكان للأبحاث والنشر*, 19(1)، 34-35. <https://search.mandumah.com/Record/825233>

Akella, D., & Lewis, V. J. (2019). The modern face of workplace incivility. *Organization Management Journal*, 16(2), 55-60. <https://doi.org/10.1080/15416518.2019.1604202>

Akhtar, A. (2016). Passive leadership and its outcomes in public sector organizations: Mediating role of workplace incivility. *Jinnah Business Review*, 4(1), 38-46. <https://dx.doi.org/10.53369/KYBW1344>

Alenick, P. R., Zhou, Z. E., Nagel, J. A., & Che, X. (2022). How supervisor passivity begets subordinate incivility: A moderated mediation model. *Occupational Health Science*, 6(1), 111-130. <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs41542-021-00108-2>

Alkaabi, O., & Wong, C. (2019). Relationships among authentic leadership, manager incivility and trust in the manager. *Leadership in Health Services*, 33(1), 27-42. <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2019-0030>

[Al-ghānimī, A. 'A. (2022). *Al-qiyādah al-sāmmah wa-tāthīruhā fī sulūkiyyāt al-faḏāyah fī al-'amal: Al-dawr al-mulattif li-shaghaf al-'amal: Dirāsah taḥlīliyyah li-ārā' ayyinah min a' dā' al-malāk al-tadrīsī fī al-madāris al-ahlīyah li-markaz Muḥāfazat Al-dīwāniyah* [Ph.D. dissertation]. Jāmi'at Al-qādisiyyah, Kulliyat Al-Idārah w Al-iqtisād, Qism Idārat Al-a'māl. Mustawda' Buḥūth Jāmi'at Al-qādisiyyah. (in Arabic)]

- [AlHamdānī, S. N., AlHamdānī, S. N., Ḥusayn, W. ‘A., & AlNa‘ās, S. ‘A. (2021). Negative leadership and its relationship to organizational citizenship behavior among employees of private commercial banks operating in Baghdad. *Economic Insights*, 11(2), 329–349. (in Arabic)] <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1299926>
- [Alnamlah, A. B. S. (2017). Self-esteem. *Majallat Fikr – Markaz Al-‘Ubaykān lil-Abḥāth w Al-Nashr*, (19), 34–35. (in Arabic)] <https://search.mandumah.com/Record/825233>
- [Al-‘utaybī, R. Gh. (2023). The moderating role of spiritual intelligence between organizational incivility and psychological withdrawal: As applied in Al-dawadmi public health district hospitals. *Al-majallah Al-‘ilmīyah lil-dirāsāt Al-tijārīyah w Al-bī‘īyah*, 14(4), 1018–1035. (in Arabic)] <https://doi.org/10.21608/jces.2023.336750>
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452–471. <https://doi.org/10.2307/259136>
- Azam, F., & Waseem, A. (2020). Moderating functions of passive leadership and perceived organizational support on incivility-CWB DYAD. *International Journal of Advanced Research*, 8(11), 631–644. <https://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/12070>
- Baig, J., & Zaid, A. A. (2020). Behavioral incivility and leadership styles: Assessing the mediation of job strain, employment insecurity and relational injustice: A conceptual model. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(3), 687–693.
- Barling, J., & Frone, M. R. (2017). If only my leader would just do something! Passive leadership undermines employee well-being through role stressors and psychological resource depletion. *Stress and Health*, 33(3), 211–222. <https://doi.org/10.1002/smi.2697>
- Burch, K. A., Barnes-Farrell, J. L., & Sorensen, M. B. (2023). Examining the relationship between experienced workplace incivility and aggressive driving behaviors on the work-to-home commute. *Journal of Business and Psychology*, 38(2), 283–303. <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-023-09873-z>
- Bureau, J. S., Gagné, M., Morin, A. J. S., & Mageau, G. A. (2017). Transformational leadership and incivility: A multilevel and longitudinal test. *Journal of Interpersonal Violence*, 36(1–2), NP448–NP473. <https://doi.org/10.1177/0886260517734219>

- Coleman, C. L. (2018). *Rural nurses' perception of workplace incivility's influence on missed nursing care* [Ph.D. dissertation]. State University of New York at Buffalo. ProQuest Dissertations & Theses Global. <https://www.proquest.com/openview/da3b1b61b3fd2f0cee72bfafc6ede594/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
- Collins, J. C., Zhang, P., & Sisco, S. (2021). Everyone is invited: Leveraging bystander intervention and ally development to cultivate social justice in the workplace. *Human Resource Development Review*, 20(4), 486–511. <https://doi.org/10.1177/15344843211040734>
- Cortina, L. M., Sandy Herscovis, M., & Clancy, K. B. (2021). The embodiment of insult: A theory of biobehavioral response to workplace incivility. *Journal of Management*, 48(3), 738–763. <https://doi.org/10.1177/0149206321989798>
- Coyne, I., Gopaul, A. M., Campbell, M., Pankász, A., Garland, R., & Cousans, F. (2019). Bystander responses to bullying at work: The role of mode, type and relationship to target. *Journal of Business Ethics*, 157, 813–827. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3692-2>
- Doshy, P. V., & Wang, J. (2014). Workplace incivility: What do targets say about it? *American Journal of Management*, 14(1–2), 30–42. https://www.na-businesspress.com/AJM/DoshyPV_Web14_1-2_.pdf
- [Durrah, O., & Al Rawas, N. (2023). Dawr al-kiyāsah al-tanzīmīyah fī taqlīl makhātir sulūkiyyāt al-fazāzah fī makān al-‘amal fī al-mu’assasāt al-ḥukūmiyyah fī Muḥāfazat Ḥufār. *Majallat Al-iqtisād w Idārat Al-a‘māl*, 31(3), 51–70. (in Arabic)] <https://dx.doi.org/10.33976/IUGJEB.31.3/2023/3>
- Erdaş, K. D. (2016). *Workplace incivility in the context of honor culture* [Ph.D. dissertation]. Sabancı Üniversitesi. North. ProQuest Dissertations & Theses Global. https://research.sabanciuniv.edu/id/eprint/34460/1/K%C4%B1ymetDuyguErda%C5%9F_10121495.pdf
- Galbraith, D. (2022). *How observers choose voice during a workplace incivility event* [Ph.D. dissertation]. Benedictine University. ProQuest Dissertations & Theses Global. <https://www.proquest.com/openview/d70460f3d17c59c893cbb4ca618adf13/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Gloor, J. L., Okimoto, T. G., Li, X., Gazdag, B. A., & Ryan, M. K. (2023). How identity impacts bystander responses to workplace mistreatment. *Journal of Management*, 50(7), 2641–2674. <https://doi.org/10.1177/01492063231177976>

- Guo, J., Qiu, Y., & Gan, Y. (2020). Workplace incivility and work engagement: The chain mediating effects of perceived insider status, affective organizational commitment and organizational identification. *Current Psychology, 41*, 1809–1820. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00699-z>
- Harold, C. M., & Holtz, B. C. (2015). The effects of passive leadership on workplace incivility. *Journal of Organizational Behavior, 36*(1), 16–38. <https://doi.org/10.1002/job.1926>
- Hashemi, B., & Shrivastava, A. (2024). Impact of workplace incivility on choice of coping strategies: A mixed method study. *Journal of Workplace Behavioral Health, 39*(2), 194–216. <https://doi.org/10.1080/15555240.2024.2337942>
- Hatmaker, D. M., Smith, A. E., & Hassan, S. (2024). Workplace incivility and its impact on public employees' job search behavior. *Public Personnel Management, 53*(3), 431–457. <https://doi.org/10.1177/00910260241228658>
- Heikkila, M. R. (2019). *Workplace incivility toward individuals with disabilities, secure attachment style, and mental health: Focus on mediator and moderator effects* [Ph.D. dissertation]. Florida International University. <https://digitalcommons.fiu.edu/etd/4323>
- Hellemans, C., Dal Cason, D., & Casini, A. (2017). Bystander helping behavior in response to workplace bullying. *Swiss Journal of Psychology, 76*(4), 135–144. <https://doi.org/10.1024/1421-0185/a000200>
- Her, D. Y., & Sin, H. P. (2023). Feeling anger yet not speaking up: The role of observers' cultural values in anger and bystanderism in response to supervisor incivility. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 31*(1), 76–98. <https://doi.org/10.1177/15480518231205436>
- Hershcovis, M. S., Ogunfowora, B., Reich, T. C., & Christie, A. M. (2017). Targeted workplace incivility: The roles of belongingness, embarrassment, and power. *Journal of Organizational Behavior, 38*(7), 1057–1075. <https://doi.org/10.1002/job.2183>
- Holloway, E., & Kusy, M. (2011). Systems approach to address incivility and disruptive behaviors in health care organizations. In *Organization development in healthcare: Conversations on research and strategies*, (pp. 239–265). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1474-8231\(2011\)0000010020](https://doi.org/10.1108/S1474-8231(2011)0000010020)

- Holm, K., Torkelson, E., & Bäckström, M. (2019). Exploring links between witnessed and instigated workplace incivility. *International Journal of Workplace Health Management*, 12(3), 160–175. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-04-2018-0044>
- Holm, K. (2021). *Workplace incivility: Investigating bystander behavior, well-being, and coping responses to perceived incivility* [Ph.D. thesis (compilation)]. Department of Psychology, Lund University. https://lup.lub.lu.se/search/files/90339860/e_spik_ex_Holm.pdf
- Howard, A. M., Landau, S., & Pryor, J. B. (2014). Peer bystanders to bullying: Who wants to play with the victim? *Journal of Abnormal Child Psychology*, 42(2), 265–276. <https://doi.org/10.1007/s10802-013-9770-8>
- Hur, W. M., Moon, T., & Jun, J. K. (2016). The effect of workplace incivility on service employee creativity: The mediating role of emotional exhaustion and intrinsic motivation. *Journal of Services Marketing*, 30(3), 302–315. <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2014-0342>
- Jawahar, I. M., & Schreurs, B. (2017). Supervisor incivility and how it affects subordinates' performance: A matter of trust. *Personnel Review*, 47(3), 709–726. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2017-0022>
- Jonsson, S., & Muhonen, T. (2025). Bystander behavior in workplace bullying: A vignette study exploring how organizational space and situational strength influence intentions to intervene. *International Journal of Workplace Health Management*, 18(3), 331–349. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-10-2024-0215>
- Jungert, T., & Holm, K. (2022). Workplace incivility and bystanders' helping intentions. *International Journal of Conflict Management*, 33(2), 273–290. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-08-2021-0131>
- Karakitapoğlu-Aygün, Z., & Gümüşlüoğlu, L. (2013). The bright and dark sides of leadership: Transformational vs. non-transformational leadership in a non-Western context. *Leadership*, 9(1), 107–133. <https://doi.org/10.1177/1742715012455131>
- Liu, C. E., Yu, S., Chen, Y., & He, W. (2020). Supervision incivility and employee psychological safety in the workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 840. <https://doi.org/10.3390/ijerph17030840>

- Mazzone, A. (2020). Bystanders to bullying: An introduction to the special issue. *International Journal of Bullying Prevention*, 2, 1–5. <https://doi.org/10.1007/s42380-020-00061-8>
- Mohammed, N. E., Mostafa, M. G., & Mohamed, M. K. (2024). The effect of workplace incivility on turnover intention of working staff nurses at a selected hospital. *International Egyptian Journal of Nursing Sciences and Research*, 4(2), 39–54. <https://doi.org/10.21608/ejnsr.2024.334307>
- Murrell, A. J. (2020). Why someone did not stop them? Aversive racism and the responsibility of bystanders. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 40(1), 60–73. <https://doi.org/10.1108/EDI-07-2020-0191>
- Neubert, M. J., Hunter, E. M., & Tolentino, R. C. (2022). Modeling character: Servant leaders, incivility and patient outcomes. *Journal of Business Ethics*, 178(1), 261–278. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04783-7>
- Ng, K., Niven, K., & Notelaers, G. (2022). Does bystander behavior make a difference? How passive and active bystanders in the group moderate the effects of bullying exposure. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(1), 119–135. <https://doi.org/10.1037/ocp0000296>
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29(2), 123–137. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)00019-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)00019-X)
- Porath, C. L., & Pearson, C. M. (2010). The cost of bad behavior. *Organizational Dynamics*, 39(1), 64–71. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.10.006>
- Porath, C., & Pearson, C. (2013). The price of incivility. *Harvard Business Review*, 91(1–2), 114–121. <https://hbr.org/2013/01/the-price-of-incivility>
- Pouwelse, M., Mulder, R., & Mikkelsen, E. G. (2021). The role of bystanders in workplace bullying: An overview of theories and empirical research. In P. D'Cruz, et al. (Eds.), *Pathways of job-related negative behaviour* (Vol. 2, *Handbooks of workplace bullying, emotional abuse and harassment*, pp. 385–422). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-13-0935-9_14
- Prasodjo, T. (2023). The effect of passive leadership on behavioral incivility and workplace incivility of employees in Indonesia public organizations. *JPPi (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 9(1), 34–40. <https://dx.doi.org/10.29210/020221978>

- Qiu, S., & Zhang, R. (2022). The relationship between workplace incivility and psychological distress: The moderating role of servant leadership. *Workplace Health & Safety*, 70(10), 459–467. <https://doi.org/10.1177/21650799221084067>
- Rahim, A., & Cosby, D. M. (2016). A model of workplace incivility, job burnout, turnover intentions, and job performance. *Journal of Management Development*, 35(10), 1255–1265. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0138>
- Sakurai, K., & Jex, S. M. (2012). Coworker incivility and incivility targets' work effort and counterproductive work behaviors: The moderating role of supervisor social support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 150–160. <https://doi.org/10.1037/a0027350>
- Schilpzand, P., De Pater, I. E., & Erez, A. (2016). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 37, S57–S88. <https://doi.org/10.1002/job.1976>
- Shim, J. (2010). *The relationship between workplace incivility and the intention to share knowledge: The moderating effects of collaborative climate and personality traits* [Ph.D. dissertation]. University of Minnesota. <https://hdl.handle.net/11299/98007>
- Tarraf, R. C. (2012). *Taking a closer look at workplace incivility: Dimensionality and source effects* [Master's thesis]. The University of Western, Ontario, Canada. <https://ir.lib.uwo.ca/etd/642/>
- Taylor, S. G., & Pattie, M. W. (2014). When does ethical leadership affect workplace incivility? The moderating role of follower personality. *Business Ethics Quarterly*, 24(4), 595–616. <https://doi.org/10.5840/beq201492618>
- Wright, M., & Hill, L. H. (2015). Academic incivility among health sciences faculty. *Adult Learning*, 26(1), 14–20. <https://dx.doi.org/10.1177/1045159514558410>
- Yu, H. H. (2023). Reporting workplace discrimination: An exploratory analysis of bystander behavior. *Review of Public Personnel Administration*, 44(3), 453–471. <https://doi.org/10.1177/1045159514558410>
- Zhao, S., Ben-Abdallah, R., Khattak, S. A., & Wang, N. (2024). Examining the effects of tyrannical leadership on workplace incivility: Interplay of employee low morale and supportive organizational culture. *Current Psychology*, 43(23), 20456–20467. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-05882-0>

Zhou, Z. (2014). *Effects of workplace incivility on nurses' emotions, well-being, and behaviors: A longitudinal study* [Ph.D. dissertation]. University of South Florida. <https://stacks.cdc.gov/view/cdc/213988>

Zouaghi-Huyghebaert, T., Morin, A. J., Ntoumanis, N., Berjot, S., & Gillet, N. (2023). Supervisors' interpersonal styles: An integrative perspective and a measure based on self-determination theory. *Applied Psychology*, 72(3), 1097–1133. <https://doi.org/10.1111/apps.12423>

فضية ثاني الرئيس، حاصلة على درجة الدكتوراه في البحوث الإدارية من جامعة برونييل لندن في المملكة المتحدة عام 2019، وهي تعمل حالياً كأستاذ مساعد في مركز البحوث والدراسات في معهد الإدارة العامة في مدينة الرياض، لديها اهتمامات بحثية في مجالات السلوك التنظيمي، القيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية.

(RayisF@ipa.edu.sa)