



## Information Article

### Analysis of the reality of adverse work behavior in youth and sports forums from the point of view of employees working in Diyala Governorate

Uday Karim Rahman<sup>1</sup>

Hussein Ali Hassan<sup>2</sup>

College of Basic Education/University of Diyala<sup>1</sup>

Postgraduate student/ University of Diyala<sup>2</sup>

#### ARTICLE INFO

#### ABSTRACT

##### Keywords:

Adverse work behavior , Youth and Sports Forums

The importance of this research is highlighted by its highlighting of the phenomenon of counterproductive work behavior in youth and sports forums in Diyala Governorate, which is considered one of the negative organizational behaviors that may affect the quality of institutional performance and reduce the effectiveness of programs and activities directed at the youth category. The importance of this topic increases as it touches a vital institution that aims to develop the energies of youth and direct them towards positive paths. The objectives of the research were to analyze the reality of counterproductive work behavior in youth and sports forums in Diyala Governorate by identifying its types, causes, and level of prevalence as seen by the working staff, and to determine the organizational and social effects of counterproductive work behavior within the forums, and to propose appropriate mechanisms to reduce it and improve the work environment in a way that reflects positively on the performance of youth institutions. The researcher used the descriptive approach with a survey style. The number of the research community was (139) workers. Accordingly, the most important conclusions were that the statistical data indicated that the low levels in a number of counterproductive work behavior axes, represented by (job withdrawal, slackness in performance, weak motivation, and counterproductive behavior towards colleagues and the institution), reflect the existence of a state of acceptable discipline and minimal negative behaviors among employees in the Youth and Sports Forums in Diyala Governorate, which is a relatively positive indicator of employees' awareness and commitment to professional behaviors. Reducing counterproductive work behaviors was recommended, as the researchers recommended adopting integrated organizational strategies aimed at reducing manifestations of counterproductive work behavior by promoting a culture of commitment and discipline, motivating positive behaviors, creating a supportive and stimulating work environment for cooperation and effective participation, and improving training and development programs for employees by providing administrative cadres in sports forums with advanced skills in counterproductive behavior to ensure the application of best practices in institutional work. These strategies also include periodic performance evaluation, enhancing motivation and institutional belonging, and achieving integration between the counterproductive work behavior axes.

---

#### Corresponding Author

E-mail address: [husainmsc23@uodiyala.edu.iq](mailto:husainmsc23@uodiyala.edu.iq)

[basicspor5te@uodiyala.edu.iq](mailto:basicspor5te@uodiyala.edu.iq)

DOI: <https://doi.org/10.26400/Dec/66/3>



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



## تحليل واقع سلوك العمل العكسي لمنتديات الشباب و الرياضة من وجهة نظر الملّاکات العاملة في محافظة دبى

عدي كريم رحمن<sup>1</sup>حسين علي حسن<sup>2</sup><sup>1</sup> كلية التربية الأساسية/جامعة دبى<sup>2</sup> طالب دراسات عليا /جامعة دبى

معلومات المقال	الملخص
<p><b>الكلمات المفتاحية:</b> سلوك العمل العكسي ، منتديات الشباب و الرياضة.</p> <p>تبرز أهمية هذا البحث من خلال تسلیطه الضوء على ظاهرة سلوك العمل العكسي في منتديات الشباب والرياضة بمحافظة دبى، والذي يُعد من السلوكيات التنظيمية السلبية التي قد تؤثر على جودة الأداء المؤسسي وتقلل من فاعلية البرامج والأنشطة الموجهة لفئة الشباب. وتزداد أهمية هذا الموضوع كونه يمس مؤسسة حيوية تهدف إلى تمية طاقات الشباب وتوجيهها نحو مسارات إيجابية. وكانت اهداف البحث تحليل واقع سلوك العمل العكسي في منتديات الشباب والرياضة بمحافظة دبى من خلال التعرف على أنواعه، أسبابه، ومستوى انتشاره كما يراه الملّاکات العاملة و تحديد الآثار التنظيمية والاجتماعية لسلوك العمل العكسي داخل المنتديات، واقتراح آليات مناسبة للحد منه وتحسين بيئه العمل بما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسات الشبابية.</p> <p>استعمل الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المحيي . و بلغ عدد مجتمع البحث (139) عامل. وعليه كانت اهم الاستنتاجات هي أشارت البيانات الإحصائية إلى أن المستويات المتقدمة في عدد من محاور سلوك العمل العكسي، والمتمثلة بـ(الانسحاب الوظيفي، التراخي في الأداء، ضعف الدافعية، والسلوك العكسي تجاه الزملاء والمؤسسة)، تعكس وجود حالة من الانضباط المقبول والحد الأدنى من السلوكيات السلبية بين العاملين في منتديات الشباب والرياضة بمحافظة دبى، مما يُعد مؤشراً إيجابياً نسبياً على وعي الموظفين والتزامهم بسلوكيات مهنية. وتم التوصية بـ الحد من سلوكات العمل العكسي حيث يوصي الباحثان ببني استراتيجيات تنظيمية متكاملة تهدف إلى الحد من مظاهر سلوك العمل العكسي عبر تعزيز ثقافة الالتزام والانضباط، وتحفيز السلوكيات الإيجابية، وخلق بيئه عمل داعمة ومحفزة للتعاون والمشاركة الفعالة وتحسين برامج التدريب والتطوير للعاملين عبر تزويد الكوادر الإدارية في المنتديات الرياضية بمهارات متقدمة في السلوك العكسي لضمان تطبيق أفضل الممارسات في العمل المؤسسي. وتقدير الأداء الدوري و تعزيز الدافعية والانتماء المؤسسي و تحقيق التكامل بين محاور سلوك العمل العكسي.</p>	<p>تبرز أهمية هذا البحث من خلال تسلیطه الضوء على ظاهرة سلوك العمل العكسي في منتديات الشباب والرياضة بمحافظة دبى، والذي يُعد من السلوكيات التنظيمية السلبية التي قد تؤثر على جودة الأداء المؤسسي وتقلل من فاعلية البرامج والأنشطة الموجهة لفئة الشباب. وتزداد أهمية هذا الموضوع كونه يمس مؤسسة حيوية تهدف إلى تمية طاقات الشباب وتوجيهها نحو مسارات إيجابية. وكانت اهداف البحث تحليل واقع سلوك العمل العكسي في منتديات الشباب والرياضة بمحافظة دبى من خلال التعرف على أنواعه، أسبابه، ومستوى انتشاره كما يراه الملّاکات العاملة و تحديد الآثار التنظيمية والاجتماعية لسلوك العمل العكسي داخل المنتديات، واقتراح آليات مناسبة للحد منه وتحسين بيئه العمل بما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسات الشبابية.</p> <p>استعمل الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المحيي . و بلغ عدد مجتمع البحث (139) عامل. وعليه كانت اهم الاستنتاجات هي أشارت البيانات الإحصائية إلى أن المستويات المتقدمة في عدد من محاور سلوك العمل العكسي، والمتمثلة بـ(الانسحاب الوظيفي، التراخي في الأداء، ضعف الدافعية، والسلوك العكسي تجاه الزملاء والمؤسسة)، تعكس وجود حالة من الانضباط المقبول والحد الأدنى من السلوكيات السلبية بين العاملين في منتديات الشباب والرياضة بمحافظة دبى، مما يُعد مؤشراً إيجابياً نسبياً على وعي الموظفين والتزامهم بسلوكيات مهنية. وتم التوصية بـ الحد من سلوكات العمل العكسي حيث يوصي الباحثان ببني استراتيجيات تنظيمية متكاملة تهدف إلى الحد من مظاهر سلوك العمل العكسي عبر تعزيز ثقافة الالتزام والانضباط، وتحفيز السلوكيات الإيجابية، وخلق بيئه عمل داعمة ومحفزة للتعاون والمشاركة الفعالة وتحسين برامج التدريب والتطوير للعاملين عبر تزويد الكوادر الإدارية في المنتديات الرياضية بمهارات متقدمة في السلوك العكسي لضمان تطبيق أفضل الممارسات في العمل المؤسسي. وتقدير الأداء الدوري و تعزيز الدافعية والانتماء المؤسسي و تحقيق التكامل بين محاور سلوك العمل العكسي.</p>



**1-المقدمة:**

في غمرة الحياة اليومية، نجد أنفسنا محاطين بعوامل متعددة تؤثر على تجربتنا وتحدياتنا، ومن بين هذه العوامل التقدم والتحسين في المجال الرياضي. في عالم يتتطور بسرعة، يواجه قادة المنتديات الشبابية والرياضية في محافظة دبى تحديات جديدة ومتعددة. حيث إن منتديات الشباب والرياضة تعتبر مؤسسة حيوية تجمع الشباب وتعزز التواصل وتبادل الأفكار والمعلومات. ومن أجل تحقيق إدارة ناجحة وفعالة لهذه المنتديات، يأتي دور سلوك العمل العكسي كأداة مهمة حيث إن إدارة هذه المنتديات تتطلب المرونة والابتكار للتتأقلم مع التغيرات المستمرة وتحقيق التطور المستمر. لذلك نجد أنفسنا في حاجة ماسة إلى البحث عن الحلول الفعالة لمعالجة المشكلات التي تواجهنا و واحدة من هذه المشكلات الهامة هي انتشار السلوك العكسي في منتديات الشباب، والتي تؤثر بشكل كبير على نمو هذه المؤسسات وتقدمها. حيث يعد سلوك العمل العكسي من المظاهر ذات الأثر السلبي في منتديات الشباب و الرياضة. الهدف منه إلحاق الضرر بالمؤسسة والأفراد الذين يعملون فيها، ويظهر مثل هذا السلوك كردة فعل للعاملين عن مظاهر الظلم والاجهاد النفسي وعدم مراعاة العدالة والموضوعية للإدارة فيما يتعلق بتعاملها مع العاملين، فضلاً عن ضغوط العمل والصراع الوظيفي والقيود على الأداء وغيرها، ومع تزايد إدراك الإدارة العليا في مراكز الشباب بأهمية الدور الذي تلعبه مواردها البشرية لتحقيق أهدافها التنظيمية أصبحت مدركة بالسلوكيات التي ممكن أن يلجأ إليها الملوكات العاملة فيها. حيث إن الحد من هذا السلوك العكسي أصبح ضروري لتعزيز الدور الحيوي الذي تلعبه منتديات الشباب في تنمية المجتمع والارتقاء بالشباب. وللوصول إلى هذا الهدف، لا بد من اتباع استراتيجيات متكاملة وشاملة تستهدف مختلف جوانب المشكلة. إن معالجة هذه المشكلة والحد من آثارها السلبية على منتديات الشباب أصبح ضرورة ملحة في ظل الدور الحيوي الذي تلعبه هذه المؤسسات في بناء وتطوير المجتمع، وتمكين الشباب من تحقيق طموحاتهم والمساهمة في التنمية الشاملة. ولتحقيق هذا الهدف، لا بد من اعتماد استراتيجيات متكاملة وشاملة تتناول مختلف جوانب المشكلة بشكل استباقي وفعال. من الناحية الأخرى ، و تبرز أهمية هذا البحث من خلال تسليطه الضوء على ظاهرة سلوك العمل العكسي في منتديات الشباب والرياضة بمحافظة دبى ، والذي يُعد من السلوكيات التنظيمية السلبية التي قد تؤثر على جودة الأداء المؤسسي وتقلل من فاعلية البرامج والأنشطة الموجهة لفئة الشباب. وتزداد أهمية هذا الموضوع كونه يمس مؤسسة حيوية تهدف إلى تنمية طاقات الشباب وتوجيهها نحو مسارات إيجابية. ومن الناحية الاجتماعية، فإن استمرار سلوكيات العمل العكسي داخل هذه المنتديات قد ينعكس سلباً على الدور التربوي والثقافي





والاجتماعي الذي تقوم به تجاه شريحة واسعة من المجتمع، ما يؤدي إلى ضعف العلاقة بين الشباب ومؤسساتهم، ويفقدنهم الثقة بدورها الإيجابي في تتميمتهم وصقل شخصياتهم. وبناءً عليه، فإن هذا البحث يسعى إلى تشخيص هذه الظاهرة من وجهة نظر الملوكات العاملة، للوقوف على أسبابها، وأنماطها، واقتراح آليات لمعالجتها، بما يسهم في تحسين البيئة المؤسسية داخل المنتديات، ويعزز من تأثيرها الاجتماعي الإيجابي على الشباب والمجتمع المحلي. وإن مشكلة البحث تكمن في أن قيادة أي مؤسسة رياضية يتطلب قوى بشرية ذات كفاءة، فالعنصر البشري هو أساس النجاح لتلك المؤسسات . وان الثورة العلمية والتكنولوجية التي يشهدها العصر الحالي ادت الى ظهور تحديات جديدة ومتطلبات متعددة لنجاح تلك المؤسسات والتي من ضمنها المنتديات الرياضية التابعة لوزارة الشباب والرياضة كونها مؤسسة رياضية ذات اهداف اجتماعية . والتي تحتاج لإدارتها لأفراد يسايرون هذا التقدم ويتوافقون معه، حيث سوف يتم تسليط الضوء في هذه الدراسة على مجموعة من السلوكيات التي لها تأثير كبير في اداء العمل داخل هذه المنتديات. ومن هذه السلوكيات هي سلوك العمل العكسي. حيث أن بعض مدراء هذه المنتديات يلحّون إلى سلوكيات عكسية تلحق الضرر بالمؤسسة والزملاء على حد سواء. فمن المدراء من يتعمد إعاقة سير العمل بطريق متنوعة، كالتأخر عن مواعيد الحضور والانصراف و عدم التواصل مع الموظفين و عدم الاستماع اليهم و التدخل بشكل مفرط في تفاصيل العمل . و هناك أيضاً من يلجأ إلى الإهمال والتقصير في الواجبات الموكلة إليه. مما يؤثر سلباً على إنتاجية الفريق ككل. بناء على ما تقدم أرتى الباحث أن يحدد المشكلة من خلال التساؤلات الآتية:

1\_ ما مدى ادراك الادارات العليا في منتديات الشباب والرياضة لمفهوم سلوك العمل العكسي ؟

2\_ هل تمارس الادارات العليا في منتديات الشباب والرياضة سلوك العمل العكسي؟

**اهداف البحث** 1. تحليل واقع سلوك العمل العكسي في منتديات الشباب والرياضة بمحافظة ديالى من خلال التعرف على أنواعه، أسبابه، ومستوى انتشاره كما يراها الملوكات العاملة.

2. تحديد الآثار التنظيمية والاجتماعية لسلوك العمل العكسي داخل المنتديات، واقتراح آليات مناسبة للحد منه وتحسين بيئه العمل بما يعكس إيجاباً على أداء المؤسسات الشبابية.

**تعريف المصطلحات \_سلوك العمل العكسي:** هو ان يمارس الافراد في المنظمات مجموعة من السلوكيات وقد تكون هذه السلوكيات غير متوافقة مع المعايير والقواعد التنظيمية مما ينتج عنها نتائج سلبية تؤثر على أداء المنظمة والأفراد الآخرين فيها. اذ أن السلوك الذي لا يتوافق مع المعايير الموضوعة من المنظمة يسمى بسلوك العمل العكسي. (Appelbaum: 43:2005).



**2- اجراءات البحث:****2-1منهج البحث:**

أستخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملامته طبيعة المشكلة.

**2-2مجتمع و عينة البحث:**

تمثل مجتمع البحث من الملاكات العاملة في منتديات الشباب و الرياضة في محافظة ديالى و بالغ عددهم (13) منتدى. اذ بلغ عدد العاملين فيها (139) عامل وفق البيانات الواردة اليها من مديرية الشباب و الرياضة في محافظة ديالى لعام (2024\_2025) و تم اختيار العينة بالطريقة العمدية. كما موضح بالجدول(1)

**جدول (1)**

**يبين عينات البحث حسب كشف مديرية الشباب و الرياضة**

ت	اسم مكان العمل	عدد العاملين في كل منتدى	العينة الاستطلاعية	عينة البناء	عينة التطبيق
1	منتدى شباب الخالص	15	1	8	6
2	منتدى شباب بلدروز	13	1	8	4
3	منتدى شباب الوجيهية	10	1	6	3
4	منتدى شباب الكاطون	18	1	11	6
5	منتدى شباب كنعان	3		1	2
6	منتدى شباب خانبني سعد	14	1	9	4
7	منتدى شباب السعدية	8	1	5	2
8	منتدى شباب جلواء	8		4	4
9	منتدى شباب ابو صيدا	3		1	2
10	منتدى شباب مندلي	8		3	5
11	منتدى شباب خائفين	10	1	6	3
12	منتدى شباب قرة تبة	19	1	12	6
13	منتدى شباب المقدادية	10	1	6	3
	المجموع الكلي	139	9	80	50



**2-13-الأدوات والاجهزه المستخدمة بالبحث:**

- المصادر والمراجع العلمية.
- شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).
- مقياس ( سلوك العمل العكسي ).
- جهاز كومبيوتر(hp).
- أقلام.
- هاتف محمول.
- حاسبة الكترونية.

**2-4-إجراءات البحث الميدانية:****2-4-1-وصف مقياس سلوك العمل العكسي:**

بعد التحقق من الخصائص القياسية المتمثلة بمؤشرات الصدق والثبات أصبح مقياس سلوك العمل العكسي جاهزاً بصيغته النهائية، إذ تكون مقياس سلوك العمل العكسي من (28) عبارة موزعة على (5) مجالات وهي ( السلوك العكسي تجاه العاملين \_ السلوك العكسي تجاه المؤسسة \_ ضعف الدافعية المهنية \_ التراخي في الاداء الوظيفي \_ الانسحاب الوظيفي )، وتكون أقل درجة ممكنة للمقياس (28) درجة، وأعلى درجة له (140) درجة، والوسط الفرضي(84) درجة، وهذه العبارات ايجابية وسلبية، ووضعت أمام كل عبارة خمسة بدائل إجابة للمقياس وهي (اتفق بشدة، اتفق، اتفق إلى حد ما، لا اتفق، لا اتفق بشدة) وتحمل الأوزان الآتية وعلى التوالي ( 1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5 ) وكذلك (1، 2، 3، 4، 5) وكما موضح في الجدول (2).

**الجدول (2).****تسلسل المنظم لعبارات مجالات مقياس سلوك العمل العكسي**

مجالات سلوك العمل العكسي	عدد العبارات	تسلسل العبارة في المقياس
السلوك العكسي تجاه العاملين	4	4 _ 1
السلوك العكسي تجاه المؤسسة	6	10 _ 5
ضعف الدافعية المهنية	6	16 _ 11
التراخي في الاداء الوظيفي	6	22 _ 17
الانسحاب الوظيفي	6	28 _ 23
المجموع	28	





## 4-2 التجربة الاستطلاعية:

بعد الاستقرار على الصيغة الاولية للمقياس وتهئته وتنظيمه الكترونيا عمل الباحثان على تطبيق المقياس على عينة استطلاعية وبالغ عددها (9) عامل في يوم الاحد المصادف (23\1\2025) ولغاية (25\1\2025) حيث تم ايداعها عن طريق فريق العمل المساعد وجاءت نتائج التجربة ايجابية على نحو كبير لاسباب عدّة ، منها عدم وجود اي مشاكل في عملية الاجابة، واتضح أنَّ العبارات من حيث الصياغة والمعنى واضحة ومفهومة، فضلاً عن خلو التجربة من السلبيات والمعوقات، وبذلك اصبح المقياسين جاهزين للتطبيق على عينة البناء من اجل التحليل الاحصائي للعبارات.

## 4-3 الأسس العلمية لمقياس سلوك العمل العكسي:

**4-3-1 صدق المقياس:** تم التأكيد من صدق المقياس من خلال عرضه على مجموعة من الخبراء والمحترفين لتحديد صلاحية مجالاته وكذلك فقرات المقياس.

**4-3-2 ثبات المقياس:** ليس كافيا ان تكون أداة القياس صادقة فقط انما هناك صفة اخرى لا بد من توافرها الا وهو الثبات الذي يعتبر من اهم الركائز التي تستند اليها ادوات القياس واعطائها الامانة القصوى حتى تأتي نتائج البحث على مستوى عالي من الثقة.

حيث قام الباحثان بالتأكد من ثبات اداتها البحث بالاعتماد على اسلوب الاتساق الداخلي (الفاكرونباخ)، إذ يجب ان تتجاوز القيمة لـ(0,07) لتكون مقبولة إحصائيا لتكون مقبولة احصائية (حسين حريجة غالى: 2015:183). والجدول (3) يبين ذلك.

**الجدول (3) ثبات مقياس سلوك العمل العكسي**

المتغيرات	المجالات	عدد العبارات	قيمة الفاكرونباخ
سلوك العمل العكسي	السلوك العكسي تجاه العاملين	4	0.745
	السلوك العكسي تجاه المؤسسة	6	0.881
	ضعف الدافعية المهنية	6	0.870
	التراخي في الاداء الوظيفي	6	0.873
	الانسحاب الوظيفي	6	0.885
	المقياس ككل	28	0.959

يتبيّن من الجدول (3) ان قيمة معامل (الفاكرونباخ) لمجالات مقياس سلوك العمل العكسي، تراوحت بين ( 0.745 - 0.885 ) والمقياس ككل بلغ قيمته ( 0.959 ) وهي قيمة مقبولة إحصائيا في





البحوث الإدارية، لأن قيمتها أكبر من (0.70) مما يدل أن الاداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

#### 2-4-4 التجربة الرئيسية:

قام الباحث بتطبيق المقاييس في المدة من التي تبدأ يوم الجمعة الموافق ( 31 / 1 / 2025 ) ولغاية يوم الاثنين الموافق( 10 / 2 / 2024 ) على عينة التطبيق البالغة (50) عضواً يمثلون الملوك العاملة في منتديات الشباب و الرياضة في محافظة ديالى والذين يشكلون نسبة ( 35.97 % ) من مجتمع البحث استعمل الباحث استمار الاستبانة الالكترونية ( Google forms ) في توزيع الاستبيانات عن طريق ارسال الروابط الالكترونية بالتنسيق مع السادة فريق العمل المساعد وبعد حصر الاجابات وتدقيقها حصل الباحث على ( 50 ) استماره صالحة للمعالجة الإحصائية.

#### 2-5 الوسائل الاحصائية:

من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة الحالية استعان الباحث بالحقيقة الإحصائية المتمثلة بـ (SPSS)، (Amos)، (Excel).

#### 3- عرض نتائج و مناقشتها:

#### 3-1 عرض الاوسعات الحسابية والنسب المئوية والتسلسلات والمستويات لمحاور مقياس سلوك العمل العكسي .

ان المستويات التي حصلت عليها محاور سلوك العمل العكسي اقربت بين( ضعيف، و مقبول )، اذ حصل محور السلوك العكسي تجاه المؤسسة على مستوى مقبول بنسبة مئوية بلغت ( 50.46 % ) ووسط حسابي ( 15.14 ) ، فيما حصلت محاور (السلوك العكسي تجاه العاملين، ضعف الدافعية المهنية، التراخي في الاداء الوظيفي ، الانسحاب الوظيفي) على مستوى ضعيف وبنسبة مئوية بلغت ( 46.8 ، 47.53 ، 49.53 ) ، وقد حصل مقياس السلوك العمل العكسي الكلي على مستوى ضعيف وبنسبة مئوية ( 48.3 % ) ووسط حسابي ( 67.62 ). كما في الجدول ( 4 )

**الجدول (4)**

الترتيب	المستوى	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عدد العبارات	المحاور
2	ضعيف	46	3.165	9.32	4	السلوك العكسي تجاه العاملين
5	مقبول	50.46	4.638	15.14	6	السلوك العكسي تجاه المؤسسة
3	ضعيف	49.53	4.136	14.86	6	ضعف الدافعية المهنية





4	ضعيف	47.53	3.973	14.26	6	التراخي في الاداء الوظيفي
1	ضعيف	46.8	3.608	14.04	6	الانسحاب الوظيفي
	ضعيف	48.3	16.793	67.62	28	المقياس ككل

وبهدف الوصول الى نتائج أكثر دقة وشاملة وتقسيم النتائج والمستويات التي حصلت عليها محاور المقياس سوف يقوم الباحثان بعرض نتائج عبارات كل محور من هذه المحاور بشكل منفرد ومناقشتها على حدا.

### 3-2 مناقشة النتائج:

يتبيّن من الجدول (4) ان النتيجة الكلية لمحور (الانسحاب الوظيفي ) قد حصل على التسلسل الاول ضمن محاور مقياس سلوك العمل العكسي و بمستوى ( ضعيف) في ضوء نسبة مؤوية (46.8%) من خلال وسط حسابي قدره (14.04) . و يعزّز الباحثان هذه النتيجة الى رغبة العاملين في التفاعل مع بيئه العمل والمساهمة في نجاح عمل المنتديات الرياضية عارلاً رغم من أن الانسحاب الوظيفي يُعبر عن حالة من الابتعاد عن المهام أو التقليل من المشاركة في العمل، فإن ضعف هذا السلوك في السياق الحالي يدل على أن العاملين لا يعانون من تراجع في التفاعل الوظيفي أو نقص في الانتماء للمؤسسة. اما العبارات التي تم قياسها مثل الاختيار للعمل الفردي بدلاً من العمل الجماعي، والغياب عن الاجتماعات المهمة، وانخفاض التفاعل الإيجابي مع الزملاء كلها تظهر ضعفاً في سلوك الانسحاب، وهذا يشير إلى أن العاملين في المنتديات الرياضية يظهرون مستوىً جيداً من الالتزام والتعاون ضمن بيئه العمل، وهم يشاركون بفعالية في الأنشطة المتعلقة بالمنتدى الرياضي، على سبيل المثال، انعدام رغبة العاملين في الانسحاب يعكس استعدادهم للبقاء والانخراط في الأنشطة، وهو مؤشر على بيئه عمل صحية تساعد على الاستمرار في المشاركة، وهذا يتوافق مع ما ذكرته ( نعمة:2022: 228) الى ان ضعف الانسحاب الوظيفي يشير الى ذلك السلوك الذي يحاول الموظف عن طريقة تجنب الموقف بدلاً من الاضرار بالمؤسسة وعامليه من خلال الالتزام الفعال بالمأموريات والوصول في الوقت المحدد بدلاً من التركيز على السلوكيات السلبية.

و يتبيّن من الجدول (4) ان النتيجة الكلية لمحور (السلوك العكسي تجاه العاملين ) قد حصل على التسلسل الثاني ضمن محاور مقياس سلوك العمل العكسي و بمستوى ( ضعيف) في ضوء نسبة مؤوية (46 %) من خلال وسط حسابي قدره ( 9.32 ) و يعزّز الباحثان هذا التفاوت في الاستجابات إلى أن بعض الممارسات السلبية مثل التصرفات العدائية والتقليل من إنجازات الآخرين أقل شيوعاً مقارنة بسلوكيات أخرى مثل تجنب العمل الجماعي أو نشر الإشاعات، مما يعكس





طبيعة البيئة التنظيمية التي تشجع على الاحترام، ولكنها قد لا تمنع تماماً بعض أشكال العزوف عن المشاركة أو تداول المعلومات غير الدقيقة. كما يرجع الباحث ذلك أيضاً إلى اتباع إدارات المنتديات لأساليب قيادية تحويلية تعزز بيئة عمل إيجابية تقوم على التفاعل الفعال والتواصل المفتوح، مما يحدّ من النزاعات الداخلية ويقلل من الممارسات السلبية التي قد تؤثر على أداء العاملين، فالقيادة التحويلية، كما أشار إليها (الوزة: 2019:202) تسهم في خلق مناخ تنظيمي قائم على الاحترام والتقدير المتبادل، مما يقلل من احتمالية ظهور السلوكيات العدائية أو التقليل من جهود الآخرين. كما أكد (الحسيني : 47:2013) أن القيادة التحويلية تسهم في تحفيز العاملين وتعزيز روح الفريق، مما يقلل من عزوفهم عن المشاركة في العمل الجماعي أو نشر الإشاعات، حيث يشعر الأفراد بالانتماء للمؤسسة ويزداد وعيهم بأهمية العمل التعاوني، بالإضافة إلى ذلك، تعمل القيادة التحويلية على تعزيز الشفافية والتواصل الفعال، مما يقلل من انتشار الإشاعات نتيجة غياب المعلومات الرسمية، كما أنها تشجع العاملين على تحمل المسؤولية والمشاركة الفعالة ضمن فرق العمل.

ويرى الباحثان أن انخفاض مستوى السلوك العكسي تجاه العاملين يعكس أيضاً معرفة تنظيمية داعمة تشجع على التعاون والانتماء المؤسسي، إضافةً إلى سياسات رقابية واضحة تحدّ من نشر الإشاعات أو التقليل من إنجازات الآخرين، كما أن طبيعة العمل في المنتديات الرياضية، التي تعتمد على التفاعل المستمر والتعاون بين العاملين، تخلق بيئه محفزة يسودها الاحترام المتبادل والتواصل الفعال، مما يحدّ من الممارسات العدائية داخل بيئه العمل. وبناءً على ما تقدم، فإن انخفاض مستوى السلوك العكسي في هذه البيئة يشير إلى تكامل العوامل القيادية والتنظيمية في خلق بيئه عمل مستقرة، تقل فيها النزاعات والممارسات السلبية، وتزداد فيها مستويات الالتزام والانضباط الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي في المنتديات من خلال زيادة الكفاءة التشغيلية وتحقيق بيئه عمل مستقرة تحفز على الابداع والعمل الجماعي.

و يتبع من الجدول (4) ان النتيجة الكلية لمحور (**ضعف الدافعية المهنية**) قد حصل على التسلسل الثالث ضمن محاور مقياس سلوك العمل العكسي و بمستوى (**ضعيف**) في ضوء نسبة مؤوية (49.53%) من خلال وسط حسابي قدره (14.86) و يعزز الباحثان هذه النتائج إلى ضعف الدافعية المهنية لدى العاملين، حيث تظهر النتائج أن العاملين يواجهون تحديات في الحفاظ على مستوى عالٍ من الالتزام والتفاعل مع المهام المطلوبة، ورغم وجود بعض السلوكيات السلبية، إلا أن التزامهم في أداء المهام لا يزال على مستوى مقبول، قد يُعزى ذلك إلى نقص الحواجز المحفزة بشكل مباشر، حيث تؤثر الحواجز المادية والمعنوية في تعزيز مستوى الدافعية. ووفقاً لما ذكره





(عواد: 2012:19) ان الحواجز هي أدوات ووسائل تهدف إلى إشباع حاجات العاملين وتحقيق الفاعلية المنشودة، ويمكن أن تساهم في تقليل السلوكيات السلبية وتحفيز العاملين بشكل فعال. ويرى (السعودي: 2013:20) أن أحد السبل الرئيسية في تحفيز العاملين لتقليل سلوكيات العمل العكسي وتحقيق الأداء المطلوب في المؤسسة هو اهتمام الإدارة العليا بالعاملين فيها، وإشعارهم بأنهم جزء مهم وفعال في نجاح عمل المؤسسة. هذا الاهتمام لا يقتصر على تعزيز العلاقة بين العاملين والإدارة، بل يسهم أيضاً في تعزيز الانتماء وزيادة الدافعية المهنية، من خلال هذا الشعور بالتقدير والاحترام، يتمكن العاملون من تقديم جهود إضافية، مما ينعكس إيجابياً على تقليل السلوكيات السلبية مثل التأخير وتأجيل المهام، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة بشكل عام.

و يتبيّن من الجدول (4) ان النتيجة الكلية لمحور (التراثي في الأداء الوظيفي) قد حصلت على التسلسل الرابع ضمن محاور مقياس سلوك العمل العكسي و بمستوى (ضعيف) في ضوء نسبة مؤدية (47.53%) من خلال وسط حسابي قدره (14.26) و يعزّو الباحثان هذا النتيجة على أنها تعكس كفاءة إدارية جيدة وأداءً وظيفياً عالياً في إدارة المنتديات الرياضية مما يشير أن العاملين يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام والانضباط الوظيفي، حيث يُظهرون حرصاً على أداء واجباتهم بشكل فعال وبهتمام بتقديم مستويات أداء تتماشى مع التوقعات المهنية، كما أن انخفاض التراثي في الأداء يشير إلى وجود إدارة واعية تعمل على تشجيع العاملين على التفكير الإبداعي وحل المشكلات، مما ينعكس على قدرتهم على تجاوز التحديات بأفكار جديدة وأساليب مبتكرة، ويظهر ذلك من خلال الالتزام بالجودة وبذل الجهد الكافي لإتمام المهام بأفضل صورة ممكنة وهذا يتواافق مع ما ذكره (زاوي: 2021:120) إلى ان التشجيع على الإبداع يساهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي، مما يعكس بيئة عمل إيجابية تدعم الأداء الفعال وتقلل من مظاهر التراثي الوظيفي.

و يتبيّن من الجدول (4) ان النتيجة الكلية لمحور (السلوك العكسي تجاه المؤسسة) قد حصلت على التسلسل الخامس ضمن محاور مقياس سلوك العمل العكسي و بمستوى (مقبول) في ضوء نسبة مؤدية (50.46%) من خلال وسط حسابي قدره (15.14) و يعزّو الباحثان هذه النتائج إلى دور الثقافة التنظيمية السائد في المنتديات، اذ تلعب دوراً حاسماً في تشكيل سلوكيات الأفراد وأدائهم داخل المؤسسة وتعزز الالتزام بالقوانين والتعليمات، وتقلل من السلوكيات السلبية مثل إخفاء المعلومات أو التصرف بما يضر بسمعة المؤسسة، هذا يتواافق مع ما ذكره (بورقبة وحصباية: 2020:30) أشارا إلى أن الثقافة التنظيمية القوية تؤثر إيجابياً على الأداء





والفعالية، وتساهم في تقليل السلوكيات السلبية داخل المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك يرى الباحثان أن هناك عوامل هيكلية وإدارية تلعب دوراً محورياً في تشكيل سلوكيات الأفراد داخل المؤسسات، على وجه الخصوص، قد يؤدي هيكل تنظيمي غير واضح إلى زيادة تجاهل تعليمات الإدارة، مما يعرقل سير العمل ويوثر سلباً على الأداء العام، ومن جهة أخرى، تساهم سياسات الموارد البشرية العادلة والشفافة في تقليل ظاهرة إخفاء المعلومات الهامة عن الإدارة، حيث يشعر الموظفون بالثقة والطمأنينة في بيئه العمل، علاوة على ذلك، توفر ظروف العمل الجيدة بيئة محفزة تقلل من التصرفات التي قد تضر بسمعة المؤسسة، مثل التصرف بما يضر سمعة المنتديات، وكما أن التأثيرات الخارجية قد تلعب دوراً مزدوجاً؛ فهي قد تحفز الأفراد نحو أداء أفضل أو قد تؤدي إلى سلوكيات سلبية إذا لم تتم إدارتها بشكل مناسب تساهم هذه الثقافة في تعزيز الالتزام بالقوانين والتعليمات، كما تساهم في تقليل السلوكيات السلبية مثل إخفاء المعلومات أو التصرفات التي قد تضر بسمعة المؤسسة. ويوفق الباحثان في ذلك ما ذكره (Mohsen, Hasan: 2021:1215)، وتؤكد دراسة (بومالة: 2017:64) على أن إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي على العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الرياضية، مما ينعكس على الدافعية والانتماء التنظيمي للعاملين، كما أوردت الدراسة أن لسياسات الموارد البشرية تأثيراً مباشراً على تحسين السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية.

#### 4 - الخاتمة:

في ضوء نتائج البحث والمعالجات الإحصائية للبيانات التي توصل لها الباحثان إلى الاستنتاجات الآتية: تحقيق مستوى ضعيف في الانسحاب الوظيفي و انخفاض مستوى السلوك العكسي تجاه العاملين و حصول ضعف الدافعية المهنية لدى العاملين و التراخي في الأداء الوظيفي على مستوى ضعيف . و حصول سلوك العكسي تجاه المؤسسة على مستوى مقبول و كذلك أشارت البيانات الإحصائية إلى أن المستويات المتقدمة في عدد من محاور سلوك العمل العكسي، والمتمثلة بـ(الانسحاب الوظيفي، التراخي في الأداء، ضعف الدافعية، والسلوك العكسي تجاه الزملاء والمؤسسة)، تعكس وجود حالة من الانضباط المقبول والحد الأدنى من السلوكيات السلبية بين العاملين في منتديات الشباب والرياضة بمحافظة ديالى، مما يُعدّ مؤشراً إيجابياً نسبياً على وعي الموظفين والتزامهم بسلوكيات مهنية. و يوصي الباحثان على الحد من سلوكيات العمل العكسي: يوصي الباحث بتبني استراتيجيات تنظيمية متكاملة تهدف إلى الحد من مظاهر سلوك العمل العكسي عبر تعزيز ثقافة الالتزام والانضباط، وتحفيز السلوكيات الإيجابية، وخلق بيئه عمل





داعمة ومحفزة للتعاون والمشاركة الفعالة وتحسين برامج التدريب والتطوير للعاملين: عبر تزويد الكوادر الإدارية في المنتديات الرياضية بمهارات متقدمة في السلوك العكسي لضمان تطبيق أفضل الممارسات في العمل المؤسسي وتقييم الأداء الدوري: يوصى الباحث بإجراء تقييم دوري لأداء العاملين في المنتديات الرياضية، مما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف، وتطوير استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء و توفير بيئة عمل إيجابية: يوصى بخلق بيئة عمل إيجابية تشمل توفير مراافق ملائمة وداعمة تساهم في تحسين رفاهية العاملين وزيادة رضاهم عن العمل و تعزيز الدافعية والانتماء المؤسسي: يوصى بتبني برامج تنمية مستدامة داخل المنتديات الرياضية ترتكز على رفع الدافعية المهنية، وتعزيز الانتماء المؤسسي، وبناء ثقافة عمل جماعية قائمة على التعاون والدعم المتبادل. ويُستحسن أن تتضمن هذه البرامج تطوير استراتيجيات فعالة للتقدير والتحفيز الوظيفي، وتفعيل قنوات التواصل المؤسسي بين الإدارة والعاملين بما يرفع من مستوى الالتزام والانضباط الوظيفي و تحقيق التكامل بين محاور سلوك العمل العكسي: لضمان فاعلية الأداء المؤسسي، ينبغي تعزيز التوازن بين السلوك العكسي تجاه العاملين و المؤسسة و ضعف الدافعية و الانسحاب و التراخي الوظيفي و إجراء دراسات مستقبلية: لمتابعة تطور سلوك العمل العكسي في المنتديات الرياضية.

#### المصادر:

- اسماء نعمة؛ الصمت التنظيمي في المصارف الحكومية وعلاقته بسلوك العمل العكسي (المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 18، العدد 72، 2022، ص 228).
- حسين حريجة غالى ؛ الدور التفاعلي للنزاهة التنظيمية في تعزيز تأثير سلوكيات القيادة الاصلية في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية. (اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2015م، ص 183).
- حسين موسى حسين الحسيني ؛ بناء وتطبيق مقياس القيادة التحويلية لدى مدربى الأندية الرياضية من وجهة نظر اللاعبين بكرة القدم للصالات (رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية ، جامعة البصرة ، 2013 ، ص 47).
- رياض بومالة ؛ ادارة الموارد البشرية و انعكاساتها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية. رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف ، قسم الادارة الرياضية ( 2017 ، ص 64).





- زيد زاوي؛ التشجيع الابداعي ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الادارات الرياضية (مجلة البحث في علوم وتقنيات النشاط البدنى والرياضي، المجلد 2، العدد 1، 2021، ص120).
- عبدالله محمد الوزة؛ درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في كليات الجامعية ببواقي الدواسر (المجلة التربوية التخصصية، المجلد 8، العدد 2، 2019 ،ص 202).
- فتحي عواد؛ ادارة الاعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع (عمان، 2012 ،ص19).
- قويدر بورقبة ورحمة كجدة حصبانية ؛ اثر الثقافة التنظيمية على سلوك واداء الافراد. (مجلة الدراسات التجاري والاقتصادية المعاصرة، المجلد 3، العدد 4، 2020 ،ص30).
- موسى السعودي؛ اثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي الاردني (مجلة علوم الدراسات الاردنية ، المجلد 40، العدد 1، 2013 ،ص20).
- Appelbaum S, Deguire K, Lay M, (2005). The relationship of ethical climate to deviant workplace behavior, *Corporate Governance: The international journal of business in society*, Vol. 5 NO. 4. pp. 43-55.
- Mohsen, G. A., Hasan, B. B., & Allawi, H. M. (2021). Total Quality Management (TQM) and Sports (Development, Concepts and Definitions). *Indian Journal of Forensic Medicine & Toxicology*, 15(4), 1211-1216.

**الملاحق :****ملحق (1)**

**عبارات مقياس سلوك العمل العكسي الموزعة على عينة التطبيق مع ورقة**

**التعليمات**

**عزيزي الموظف ..... تحية طيبة :**

يروم الباحثان القيام بالبحث الموسوم ( دراسة مقارنة في سلوك العمل العكسي لمنتديات الشباب و الرياضة من وجهة نظر الملوك العاملة في محافظة ديالى ) ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ولكونكم عينة البحث المقصودة نضع بين أيديكم الكريمة العبارات التي لها علاقة مباشرة بمجال عملكم آملين الإجابة بحسب ما ترون مناسبة.

**تعليمات المقياس :-** يرجو الباحثان منكم قراءتها بعناية ، من أجل الإجابة الدقيقة على عباراته





1- عدم كتابة الاسم .

2- إن إجاباتكم ستحظى بسرية تامة ولن يطلع عليها أحد سوى الباحث .

3- ضرورة الإجابة بصراحة ودقة على العبارات .

4- عدم ترك أي عبارة من العبارات الاستمارية بلا إجابة .

5- وضع علامة ( ✓ ) في الحقل الذي يمثل إجابتك أمام كل عبارة.

**مع فائق الشكر والتقدير**

سلوك العمل العكسي: و هو مجموعة سلوكيات سلبية متعمدة وليس عرضية أو غير مقصودة تلحق الضرر بالمؤسسة والأفراد الآخرين العاملين فيها من خلال عمل الفرد بالاتجاه المعاكس لما تفرضه المعايير التنظيمية والاجتماعية السائدة في مكان العمل ويختلف الضرر من حيث الشدة تبعا لنوع الدافع وراء هذا السلوك.

العدد	العبارات	بشدة	لا بشدة	لا اتفق	اتفق	اتفق الى حد ما	بشدة
1	تعد نشر الإشاعات بين العاملين.						
2	يتجنب بعض العاملين المشاركة في العمل الجماعي						
3	يتم التقليل من أهمية إنجازات الآخرين.						
4	تُظهر بعض التصرفات العدائية تجاه زملاء العمل						
5	يتم تجاهل تعليمات الإدارة.						
6	تنفذ المهام بشكل غير دقيق جداً.						
7	يتم التصرف بما يضر سمعة المنتديات.						
8	تُهدّر الموارد المالية أو المادية.						
9	تُظهر بعض السلوكيات عدم احترام لقوانين المنتديات.						
10	يتم إخفاء المعلومات الهامة عن الإدارة						
11	يتأخّر العاملين بشكل متكرر عن مواعيد العمل.						
12	يتم تقليل الجهد المبذول في أداء المهام.						
13	تُؤجل المهام العاجلة إلى أوقات لاحقة.						
14	يتم الانشغال بمهام شخصية أثناء العمل .						
15	تُرفع الشكاوى باستمرار لتبرير الأداء الضعيف.						
16	يُلاحظ ضعف الحماس لإنجاز المهام اليومية						
17	يشعر العاملين بعدم الرغبة في تحسين أدائهم.						
18	تُرفض المهام الإضافية دون أسباب واضحة.						





19	يُلاحظ انخفاض الاهتمام بتحقيق الأهداف الشخصية.
20	يُظهر العاملين عدم التحمس للمشاركة في المبادرات الجديدة.
21	يُتجنب التفكير الإبداعي لحل المشكلات.
22	يتم تقليل الجهد المبذول لإنجاز العمل بجودة عالية.
23	يختار العاملين العمل الفردي بدلاً من العمل الجماعي.
24	يُلاحظ غياب العامل عن الاجتماعات المهمة .
25	تُظهر بعض السلوكيات عدم رغبة في البقاء بالمنتديات.
26	يُلاحظ انخفاض التفاعل الإيجابي مع الزملاء.
27	اتخذ قرارات غير مسؤولة تجاه العمل.
28	يُلاحظ غياب الشعور بالانتماء للمنتديات الرياضية.

