



## مجلة جامعة تشرين - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: مدى توافر عوامل الإخلال الوظيفي في مديرية مالية اللاذقية "دراسة ميدانية"

اسم الكاتب: د. علي يونس ميا، علا محسن داؤد

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/library/5266>

تاريخ الاسترداد: 2026/04/23 12:48 +03

الموسوعة السياسية هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت. لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسية - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على [info@political-encyclopedia.org](mailto:info@political-encyclopedia.org)

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع <https://political-encyclopedia.org/terms-of-use>

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية - ورفده في مكتبة الموسوعة السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.



## مدى توافر عوامل الإخلال الوظيفي في مديرية مالية اللاذقية "دراسة ميدانية"

الدكتور علي يونس ميا\*

علا محسن داؤد\*\*

تاريخ الإيداع 2018 / 7 / 2. قُبل للنشر في 2019 / 4 / 22

### □ ملخص □

هدف البحث إلى دراسة مدى توافر عوامل الإخلال الوظيفي لدى الموظفين في مديرية مالية اللاذقية من وجهة نظر الإدارة العليا والمتوسطة (مديرين ورؤساء دوائر ورؤساء شعب)، والمتمثلة ب: الوازع الأخلاقي، الرضا الوظيفي، ضغوط العمل، الثقافة التنظيمية، الثواب والعقاب، ظروف وبيئة العمل. اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وشمل مجتمع البحث جميع العاملين الإداريين (مدير، رئيس قسم، رئيس دائرة، رئيس شعبة) في مديرية مالية اللاذقية، والبالغ عددهم (229) إداري، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم، وتم استرجاع (211) استبانة، وبنسبة استجابة بلغت (92.14%). توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: توفر الوازع الأخلاقي، والرضا الوظيفي، والثقافة التنظيمية، وظروف وبيئة العمل بدرجة كبيرة، بينما تتوفر ضغوط العمل وأنظمة الثواب والعقاب بدرجة متوسطة، وجميع هذه العوامل تؤثر بشكل إيجابي على العمل الوظيفي لدى الموظفين في مديرية مالية اللاذقية، وبشكل يؤدي إلى عدم الإخلال الوظيفي.

**الكلمات المفتاحية:** الإخلال الوظيفي، الوازع الأخلاقي، الرضا الوظيفي، ضغوط العمل، الثقافة التنظيمية، الثواب والعقاب، ظروف وبيئة العمل.

\* أستاذ، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

\*\* طالبة دراسات عليا (دكتوراه)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

## Availability of Job Disruption Factors in Lattakia Financial Directorate "A Field Study"

Dr. Ali Younes Mia\*  
Ola Mohsen Daoud\*\*

(Received 2 / 7 / 2018. Accepted 22 / 4 / 2019)

### □ ABSTRACT □

The objective of the study is to investigate the availability of functional impairment factors in the Lattakia Financial Directorate from the point of view of senior and middle management (managers, heads of departments and heads of people), namely: ethical concerns, job satisfaction, work pressures, organizational culture, reward and punishment, . The research community was based on the descriptive approach. The research society included all administrative staff (director, head of department, head of department, head of division) in the Directorate of Finance of Lattakia, (229) administrative, where the questionnaire was distributed to them, 211 answers were retrieved, in response to (92.14%). The research found a number of results, the most important of which are: moral availability, job satisfaction, organizational culture, working conditions and environment, while work pressure and reward and punishment systems are available to a medium degree. All these factors positively affect the work of employees in Lattakia Financial Directorate, In a manner that does not cause any breach of the job.

**Keywords:** career deviation, moral bias, job satisfaction, work pressures, organizational culture, reward and punishment, conditions and work environment.

---

\*Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

\*\* Postgraduate student (Ph.D.), Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

**مقدمة:**

تعد الوظيفة سواء كانت عامة أم خاصة أمانة يؤتمن عليها صاحبها، ولا بدّ أن يؤدي حقها كما يريد أصحابها، ولذلك فإنّ الموظف أمين على وظيفته وعليه يجب أن يبذل قصارى جهده في عمله لكي يخرج على أكمل وجه؛ فالموظف يستمد من وظيفته في أغلب الأحيان مركزاً ونفوداً، ومن ثمّ ينبغي عليه أن يستفيد من ذلك في القيام بمهام وظيفته، وأداء واجباته على أفضل وجه ممكن دون انتظار أي مقابل لعمله سوى ما خصص لوظيفته من مرتب يستحقه، أما لو عزف عن هذا السبيل وتحول لتحقيق مآرب خاصة أخرى مادية كانت أم معنوية عن طريق إخلاله بواجبات وظيفته فإنه يصبح خطراً على الجهاز الذي ينتمي إليه وعلى أصحاب المصالح وعلى المجتمع.

يعد أداء الموظف العام للعمل بدقة وأمانة من أهم المبادئ التي تحكم الوظيفة العامة، وهو الذي يضمن استمرار سير المرافق العامة بانتظام وإطراد؛ فالموظف العام يعتبر الأداة والوسيلة التي تباشر بموجبه الإدارة مهامها، في سبيل إشباع حاجيات الأفراد، فهو من يمثلها ويتصرف باسمها ولحسابها، لهذا عليه أن يبتعد عن كل ما من شأنه أن يؤدي به إلى الانحراف والفساد، كما يجب أن يتحلى بالحياد والنزاهة وأخلاقيات العمل الإداري، فلا ينحاز بعلاقته الوظيفية إلى أي جهة كانت، بل يجب أن يؤدي واجباته بصورة موضوعية بعيداً عن كل الاعتبارات، وكل سلوك أو تصرف للمبادئ الآتية الذكر يُعرض الموظف للمساءلة التأديبية، ومن أخطر التصرفات التي تنتهك المبادئ السابقة الإخلال في أداء الوظيفة، أو ما اصطلح على تسميته بالإخلال الوظيفي والذي يعتبر أحد صور الفساد الإداري، وسبب تصنيفه ضمن أشكال الفساد الإداري وأخطرها لأنه سلوك سلبي ينبئ عن سوء نية وقصد الموظف العام وانحرافه عن أخلاقيات العمل الإداري وواجباته.

انطلاقاً من ذلك تقوم الباحثة من خلال هذا البحث بالتعرف على عوامل الإخلال الوظيفي والتي تؤثر سلباً أو إيجاباً على أداء الموظف لواجبه الوظيفي، وذلك بالتطبيق على العاملين الإداريين في مديرية مالية اللاذقية.

**مشكلة البحث:**

إنّ نجاح أي منظمة لا يتوقف على استخدام الموارد المادية فحسب، بل أيضاً على استخدام كفاءة الموارد البشرية استخداماً عقلانياً ورشيداً، فالطاقات البشرية لا تصبح قدرة ذات فعالية على أكمل وجه إلا بتحريكها وتطويرها وإشباع حاجاتها الإنسانية والاجتماعية والنفسية والاقتصادية؛ فالعنصر البشري قد يشوبه أحياناً الخلل الناتج عن العديد من العوامل الاجتماعية والتنظيمية المختلفة، ولذلك كان لا بد من التعرف على العوامل المسببة لهذا الخلل الذي يقوم به الموظف أثناء عمله، فمن خلال عمل الباحثة في مديرية المالية بمحافظة اللاذقية لاحظت العديد من مظاهر الإخلال الوظيفي لدى الموظفين في المديرية، ومن أهمها عدم اهتمام الموظفين بأوقات الدوام الرسمي، ومساواة الموظف المجتهد بالموظف المتكاسل، مما يترك الأثر البالغ في أداء الموظفين، ولذلك يمكن تجسيد مشكلة البحث في التساؤل الآتي:

ما مدى توافر عوامل الإخلال الوظيفي لدى الموظفين في مديرية مالية اللاذقية؟

**أهمية البحث وأهدافه:**

إنّ موضوع الانضباط الوظيفي داخل التنظيمات سواء الاقتصادية منها أو الخدماتية، وعدم الإخلال بها هو موضوع في غاية الأهمية بالنسبة لفهم وتفسير العقلانية داخل هذه التنظيمات، والتي تعتبر كياناً يفرض التقيد بجملة من المعايير والقواعد السلوكية والضرورية لضمان بقائها واستمرارها. لذلك تكمن أهمية البحث في كونه يتناول موضوع من

المواضيع الهامة التي تمس العنصر البشري في قطاع خدمي حيوي، حيث أنّ الإخلال بمهام الموظفين يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية خطيرة، ويؤثر على أداء المنظمة ككل، لذلك يمكن أن تسهم نتائج هذا البحث في معالجة الخلل الحاصل لدى الموظفين في مديرية مالية اللاذقية، بما يسهم في رفع أداء الموظفين، وأداء المديرية بشكل عام. ويهدف البحث إلى دراسة مدى توافر عوامل الإخلال الوظيفي لدى الموظفين في مديرية مالية اللاذقية من وجهة نظر الإدارة العليا والمتوسطة (مديرين ورؤساء دوائر ورؤساء شعب)، والمتمثلة بـ: الوازع الأخلاقي، الرضا الوظيفي، ضغوط العمل، الثقافة التنظيمية، الثواب والعقاب، ظروف وبيئة العمل.

### فرضيات البحث:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الإداريين فيما يتعلق بتوفر الوازع الأخلاقي كعامل من عوامل الإخلال الوظيفي لدى العاملين في مديرية مالية اللاذقية وبين المتوسط الواجب توافره.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الإداريين فيما يتعلق بتوفر الرضا الوظيفي كعامل من عوامل الإخلال الوظيفي لدى العاملين في مديرية مالية اللاذقية وبين المتوسط الواجب توافره.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الإداريين فيما يتعلق بتوفر ضغوط العمل كعامل من عوامل الإخلال الوظيفي لدى العاملين في مديرية مالية اللاذقية وبين المتوسط الواجب توافره.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الإداريين فيما يتعلق بتوفر الثقافة التنظيمية كعامل من عوامل الإخلال الوظيفي لدى العاملين في مديرية مالية اللاذقية وبين المتوسط الواجب توافره.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الإداريين فيما يتعلق بتوفر الثواب والعقاب كعامل من عوامل الإخلال الوظيفي لدى العاملين في مديرية مالية اللاذقية وبين المتوسط الواجب توافره.
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الإداريين فيما يتعلق بتوفر ظروف وبيئة العمل كعامل من عوامل الإخلال الوظيفي لدى العاملين في مديرية مالية اللاذقية وبين المتوسط الواجب توافره.

### منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وشمل مجتمع البحث جميع العاملين الإداريين (مدير، رئيس قسم، رئيس دائرة، رئيس شعبة) في مديرية مالية اللاذقية، والبالغ عددهم (229) إداري، وموزعين وفق الآتي:  
الإدارة العليا: متمثلة بمدير مالية اللاذقية، يتبع له مدرء مال المناطق الثلاث، إضافة إلى ثمانية رؤساء أقسام.  
الإدارة الوسطى: تتألف من (62) رئيس دائرة، يتبع لها (155) رئيس شعبة.  
لتحقيق أهداف البحث تمّ تطوير "استبانة"، وقد تكونت الاستبانة من (45) عبارة موزعة على ستة محاور شملت العوامل المؤثرة على الإخلال الوظيفي: الوازع الأخلاقي (6) عبارات، الرضا الوظيفي (9) عبارات، ضغوط العمل (8) عبارات، الثقافة التنظيمية (6) عبارات، الثواب والعقاب (7) عبارات، ظروف وبيئة العمل (8) عبارات. وتمّ توزيع الدرجات على بنود الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وذلك بإعطاء الدرجة /5/ للإجابة بدرجة كبيرة جداً، والدرجة /4/ للإجابة كبيرة، والدرجة /3/ للإجابة بدرجة متوسطة، والدرجة /2/ للإجابة بدرجة منخفضة، والدرجة /1/ للإجابة بدرجة منخفضة جداً، كذلك تمّ استخدام حزمة البرامج SPSS.23 للتحليل الإحصائي. كما تمّ إخضاع هذه الاستبانة لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيتها، حيث تمّ عرضها على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظاتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة، كما تمّ اختبار ثبات أداة البحث باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (1) اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث

المحاور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
الوازع الأخلاقي	6	0.911
الرضا الوظيفي	9	0.898
ضغوط العمل	8	0.847
الثقافة التنظيمية	6	0.867
الثواب والعقاب	7	0.855
ظروف وبيئة العمل	8	0.837
الثبات الكلي	44	0.888

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.23

يبين الجدول (1) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات تساوي (0.888)، وهي أكبر من 0.70، كذلك يلاحظ أنّ قيم معامل ألفا كرونباخ لكل مجال من المجالات أكبر من 0.70، وهذا يدل على ثبات الأداة وصلاحيتها للقياس والدراسة.

تمّ اختبار فرضيات البحث باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري للعينة، الأهمية النسبية، اختبار (t) لعينة واحدة One- Sample T. test.

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت:

طول الفئة = (درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا) / عدد فئات الاستجابة

$$\text{طول الفئة} = 5 / (1 - 5) = 0.8$$

وبناءً عليه تمّ اعتماد التوبيخ المغلق، وتمّ تحديد المجالات الآتية:

الجدول (2) توبيخ تدرجات سلم ليكرت الخماسي (توبيخ مغلق)

المجال	تقدير الدرجة	الأهمية النسبية
1 - 1.8	ضعيفة جداً	(20-36)%
1.81 - 2.60	ضعيفة	(36.2-52)%
2.61 - 3.40	متوسطة	(52.2-68)%
3.41 - 4.20	كبيرة	(68.2-84)%
4.21 - 5	كبيرة جداً	(84.2-100)%

المصدر: من إعداد الباحثة

تمّ توزيع الاستبانة على جميع الإداريين في مديرية المالية باللذقية، حيث استخدمت طريقة الحصر الشامل، وتمّ استرجاع (211) استبانة، ونسبة استجابة بلغت (92.14%).

### الدراسات السابقة:

1- دراسة (حويجي، 2008) بعنوان: أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل: حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة. هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي ورغبة العاملين في الاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، والتعرف على أفضل الوسائل لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لديهم، حيث تكونت عينة الدراسة من الموظفين أصحاب العقود الدائمة والمؤقتة في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة (227) موظف، حيث استخدم الباحث استبانة من إعداده لهذا الغرض. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: (1) ظروف العمل المتوفرة في الاتحاد جيدة، وتدل على اهتمام

المسؤولين بتحسين بيئة عمل مريحة. (2) الرواتب والحوافز المقدمة من الاتحاد قليلة وغير مجزية ولا يوجد حوافز، ولا يتناسب الراتب مع متطلبات الحياة ومع غلاء المعيشة. (3) توجد علاقة بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والرغبة في الاستمرار بالعمل. (4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل تمثلت في الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والراتب.

### 2- دراسة (Salami, 2010) بعنوان: الضغوط، السلوك السلبي في العمل، مؤثرات سلبية على الكفاءة.

هدفت الدراسة لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة بين الضغوط، والسلوك السلبي في العمل، وتأثيرها السلبي على الكفاءة، حيث قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من (50) سؤال عن الضغوط، و(45) سؤال أجب بنعم أو لا تتحدث عن الضغط السلبي في العمل، حيث أعدت خصيصاً لهذا الغرض، وتم توزيعها على (500) معلم مدرسة ثانوية، موزعة بشكل عشوائي على خمس ولايات في الجنوب الغربي في نيجيريا، وتم استرداد (450) بمعدل (90%)، حيث كان هناك (422) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة (84.4%)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود علاقة مباشرة بين ضغوط العمل وبين السلوك السلبي في العمل، ووجود علاقة طردية بين السلوك السلبي في العمل وبين كفاءة العمل السلبية، بالإضافة إلى وجود علاقة قوية بين السلوك السلبي في العمل وبين الضغوط للأشخاص الذين لديهم كفاءة عمل سلبية عالية، وعلاقة ضعيفة بين السلوك السلبي في العمل وبين الضغوط للأشخاص الذين لديهم كفاءة عمل سلبية منخفضة.

### 3- دراسة (F. Omar, 2011) بعنوان: الضغوط والرضا الوظيفي كسابقة لانحراف السلوك في مكان العمل.

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين السلوك المنحرف في مكان العمل وبين بعض العوامل المرتبطة مثل ضغوط العمل، والرضا الوظيفي، حيث تم توزيع استبانة على (162) موظف حكومي في مؤسسة تتبع للقطاع العام في ماليزيا بطريقة العينة العشوائية البسيطة. توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود علاقة طردية بين الضغوط المرتبطة بالعمل وبين السلوك المنحرف في مكان العمل، ووجود علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي وبين السلوك المنحرف في مكان العمل، بالإضافة إلى عدم وجود فروق في انحراف السلوك في مكان العمل تعزى لمتغير الجنس.

4- دراسة (النقيب، 2012) بعنوان: العوامل التنظيمية المسببة لضغط العمل وعلاقتها بالانتماء الوظيفي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية بمحافظة الأنبار. هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغط العمل الناتج عن بعض العوامل التنظيمية ممثلة بصراع الدور، وغموض الدور، وبيئة العمل المادية، وعلاقتها وتأثيرها على الانتماء الوظيفي في المؤسسات الصحية لمحافظة الأنبار. اعتمد البحث على الاستبيان، وشملت عينة الدراسة (110) من الأطباء العاملين في تلك المؤسسات من اختصاصات وشهادات وسنوات خدمة مختلفة. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: يواجه الأطباء مستوى منخفض من ضغط العمل، وخاصة بالنسبة لحديثي التعيين، كما أن هناك علاقة سالبة قوية وذات دلالة معنوية بين العوامل التنظيمية المسببة لضغط العمل والانتماء الوظيفي، هناك تأثير واضح لمؤشرات ضغط العمل على الانتماء الوظيفي.

5- دراسة (سليمان، 2015) بعنوان: العوامل المؤثرة على ظاهرة التسرب الوظيفي: دراسة حالة جامعة الموصل مثلاً. هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في ظاهرة تسرب الموظفين من جامعة الموصل، فضلاً عن تأثير عدد من المتغيرات الشخصية والوظيفية مثل (البيئة الاجتماعية، حجم الأسرة، مستوى الدخل، والحالة الاجتماعية، والجنس). تكونت عينة الدراسة من (100) موظف وموظفة، اختيروا بصورة قصدية وشملت كليات جامعة الموصل

جميعها، وقد شملت دراسة ملفات العاملين المعاقبين خلال الأعوام 1994-2003، كما شملت العوامل النفسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتربوية. أظهرت نتائج التحليل تبايناً في ظاهرة تسرب الموظفين، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تسرب الموظفين تبعاً للمتغيرات الوظيفية والشخصية مثل الحالة الاجتماعية، والدخل الشهري، وحجم الأسرة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تسرب الموظفين تبعاً للمتغيرات الوظيفية والشخصية مثل الجنس والبيئة الاجتماعية.

بعد استطلاع مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث، نلاحظ أنّ الدراسات التي تناولت موضوع الإخلال الوظيفي هي دراسات قليلة نسبياً، حيث تناولت الدراسات بعض العوامل بشكل منفرد وخاصة الرضا الوظيفي وضغط العمل، وما يميز البحث الحالي في أنه جديد في البيئة المحلية وخصوصاً أن يطبق على قطاع خدمي هام، لذلك من الممكن أن تفيد نتائج هذا البحث في لفت نظر المسؤولين في مديرية مالية اللاذقية إلى معالجة الخلل في عوامل الإخلال الوظيفي لدى الموظفين.

## الإطار النظري للبحث:

### أولاً: تعريف الإخلال الوظيفي:

لا يوجد تعريف محدد أو معين للإخلال الوظيفي، حيث ظهرت مصطلحات هدة تحمل معنى الإخلال الوظيفي كالنسيب الوظيفي، والانحراف الوظيفي، فالإخلال الوظيفي كما يُعرّفه (الثقفي، 2008، ص6) هو الأثر أو النتيجة لكل فعل أو سلوك أو امتناع يؤدي إلى ضرر أو تعطيل لواجب أو مسؤولية أو مصلحة وظيفية أو تعليمية أو تربوية. وعرف (السالم، 2008، ص19) الإخلال الوظيفي بأنه: جميع الأقوال والأفعال والتصرفات الصادرة عن الموظف سلباً أو إيجاباً، والمخالفة للقواعد الواجب احترامها والتي تضر بالمصلحة العامة. أما النسيب الوظيفي فقد عرفه (أبو إدريس، 2001، ص277) بأنه: الانحراف المسلكي عن مفهوم النظام العام في الوظيفة العامة، أو إخلال الموظف بواجباته ومخالفته الواجبات والسلوك الذي ينص عليه النظام والقواعد التنظيمية العامة، أو أوامر الرؤساء في حدود القانون، أو الخروج على مقتضى الواجب، أو أن يقصر في تأدية وظيفته بما يتطلبه ذلك من أمانة، أو أن يُخل بالثقة المشروعة في هذه الوظيفة التي يقوم بها. أما الانحراف الوظيفي فيعرفه (عبد الحي، 2007، ص11) بأنه: ظاهرة عالمية تتضمن استغلال الوظيفة العامة والمصادر العامة لتحقيق منافع شخصية أو جماعية بشكل مناف للشرف والأنظمة الرسمية سواء أكان هذا الاستغلال بدافع شخصي من الموظف نفسه، أم نتيجة للضغوط التي يمارسها عليه الأفراد أو المؤسسات من داخل أو خارج الجهاز الحكومي، وسواء أكان هذا السلوك تتم بشكل فردي أم بشكل جماعي.

يتضح من التعريفات السابقة أنه لا يوجد اختلاف بين الإخلال الوظيفي والنسيب الإداري والانحراف الوظيفي، حيث اجتمعت التعريفات في نقاط عدة أهمها:

- 1- أنّ الموظف يخل بواجباته الوظيفية.
  - 2- يخالف الموظف في الإخلال للمعايير والقواعد التي تحكم سير العمل.
  - 3- يؤدي إخلال الموظف لإلحاق الضرر بالآخرين.
- وبناءً عليه فإنّ الإخلال الوظيفي هو مخالفة الموظف للقواعد التنظيمية التي تحكم سير العمل عند أدائه لواجباته الوظيفية، مما يؤدي إلى إلحاق الضرر بنفسه وبالآخرين سواء على مستوى الفرد أم الجماعة.

**ثانياً: مظاهر الإخلال الوظيفي:**

يتخذ الإخلال في أداء الوظيفة على مستوى الإدارات والمؤسسات عدة صور أهمها (حاجة وتمام، 2017، ص148-151):

**1- امتناع الموظف عن أداء اختصاصاته الوظيفية بنفسه:** إن الاختصاص مهما كان مصدره سواء القانون أو التنظيم هو شخصي، ومن ثمّ وجب على الموظف أن يمارس اختصاصه بنفسه احتراماً لقاعدة توزيع الاختصاصات في الإدارة العامة، فلا يمكن أن يتخلى أو يتنازل أو يوكل غيره لممارسة تلك الصلاحيات إلا في الحالات المحددة قانوناً كتفويض الاختصاص والتوقيع، وكل تصرف على خلاف ذلك يؤدي إلى المسؤولية التأديبية للموظف فضلاً عن بطلان التصرف ذاته.

**2- عدم الالتزام بأوقات العمل:** رغم أنّ أخلاقيات الوظيفة وقوانينها تلزم الموظف باحترام أوقات العمل ومواعيده في الحضور والمغادرة، إلا أنّ هناك صور مختلفة لعد احترام الأوقات الرسمية في الوظيفة منها: التغيب عن العمل، تأخر الموظف في الحضور إلى العمل صباحاً، مغادرة مكان العمل باكراً أو قبل انتهاء وقت العمل أو وقت الدوام الرسمي دون إذن من الرئيس المختص، إضاعة الوقت من خلال قراءة الصحف واستقبال الزوار والانتقال من مكتب إلى آخر.

**3- البطء والتراخي في إنجاز المعاملات الإدارية:** ويقصد بالتراخي التباطؤ والتكاسل من قبل الموظف في إنجاز الأعمال الموكلة إليه أو المطلوبة منه وعدم بذل الجهد اللازم لإنجازها في الوقت المحدد. وبميل بعض الموظفين إلى التراخي والتكاسل ولا يحفزهم على العمل عادة إلا الحافز المادي أو المصلحة الشخصية أو الخوف من العقاب، ولذلك فإنّ بعض الموظفين يبذلون أقل جهد مقابل البحث عن أكبر أجر وفي أحسن الأحوال القيام بالحد الأدنى من العمل فقط.

**4- السلبية واللامبالاة الإدارية:** ويقصد بها امتناع الموظف عن إبداء الرأي واللامبالاة ومقاومة كل ما هو جديد، إذ لا يجذب بعض الموظفين التطوير والإبداع والابتكار، ويمتنعون عن المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، ويميلون إلى الانطواء والانعزالية ويتجنبون الاتصال بالأفراد ولا يرغبون في التعاون ولا يشجعون العمل الجماعي، الأمر الذي يحول الموظف إلى مجرد متلقي للأوامر من غير مناقشة ويقفل فيه روح التغيير والتجديد، ويرجع ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية للموظف وعدم ارتباطه بالعمل والإدارة، وفقدان الانتماء والولاء لإدارته.

**5- عدم تحمل المسؤولية:** من صور الإخلال الوظيفي محاولة الرئيس الإداري تجنب المسؤولية عن طريق تجزئة إجراءات المعاملة الواحدة بين عدة موظفين مرؤوسين لاعتقاده أنّ زيادة عدد متخذي القرار يحصنه ضد المسؤولية، ومن صور الإهمال أيضاً قيام الموظف بتحويل المستندات والوثائق من مستوى إداري إلى آخر، والتهرب من الإمضاءات والتوقعات، هذا بالإضافة إلى التفسير الضيق للقانون، والتطبيق الحر في التعليمات والأوامر، الأمر الذي يؤدي إلى تعقيد العمل الإداري وما ينجز عنه فيما بعد من بيروقراطية إدارية قد تفتح المجال أمام نقشي مختلف صور الفساد الإداري وخصوصاً الوساطة والرشوة، ويعتبر عدم تحمل الموظف للمسؤولية الإدارية صورة من صور السلبية أو على الأقل إحدى آثارها.

**ثالثاً: الآثار المترتبة على الإخلال الوظيفي:**

من أهم الآثار التي يتركها الإخلال الوظيفي ما يأتي (طلبة، 1999، ص205، عبد اللطيف، 2006، ص14):

1- انتشار ظاهرة التهرب من المسؤولية والاستهتار والتهاون.

2- تدني مستوى الإنتاج والأداء.

- 3- تدني روح الشعور بالواجب وقتل روح الإقدام وتعطيل الأعمال وتراكمها.
- 4- نقشي أسلوب تعقيد الإجراءات الإدارية والتسويق.
- 5- سوء توزيع العمل على الموظفين وعدم مراعاة قواعد التخصص.
- 6- ضعف إحساس العاملين بروح التعاون في جميع المسؤوليات الإدارية.
- 7- تأخير إنجاز الأعمال الإدارية وتأدية الخدمات للمواطنين.
- 8- الإحباط والقنوط واللامبالاة لدى العاملين.
- 9- هجر كثير من ذوي الخبرات والمؤهلات النادرة للجهاز الإداري بهدف العمل في مؤسسات أخرى.
- 10- فقدان التعاون والاحترام والطاعة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- 11- نقشي ظاهرة الرشوة وما يرافقها من مظاهر الخلل والانحراف.

وترى الباحثة أنّ الإخلال الوظيفي له آثار وخيمة تتمثل في تدني أخلاقيات الوظيفة وانتشار القيم السلبية داخل الجهاز الإداري، وتراجع مستوى ولاء وإخلاص الموظفين، كما يؤدي أيضاً إلى تعطيل مصالح المواطنين، والحد من تقديم الخدمات، وارتفاع أعبائها، وكذلك التوزيع غير العادل لها وتردي نوعيتها، أو صعوبة الحصول عليها دون رشوة أو واسطة، لذلك فإنّ مسألة مكافحة الإخلال الوظيفي أصبح اليوم ضرورة ملحة يجب إيلائها الأهمية اللازمة، وذلك لن يتأتى إلا بتضافر جهود عدة جهات وأجهزة رقابية ووقائية، لأنها ظاهرة متعددة ومتشابكة تتداخل في تكوينها عدة عوامل وأسباب داخلية وخارجية.

### النتائج والمناقشة:

بناءً على نتائج تفريغ الاستبانة، نبين فيما يلي العوامل المؤثرة على الإخلال الوظيفي في مديرية مالية اللاذقية، حيث قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة حسب كل عامل من العوامل المؤثرة، وذلك وفق الآتي:

#### 1- الوازع الأخلاقي:

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار

الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة من الإداريين فيما يتعلق بالوازع الأخلاقي كعامل من عوامل الإخلال الوظيفي

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوازع الأخلاقي
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t					
دال	.000	17.568	18.24	76.98	0.702	3.849	1. يبلغ الموظف فوراً عن المخالفات في المديرية بغض النظر عن مصدرها.
دال	.000	20.580	17.37	79.58	0.691	3.979	2. يؤدي الموظف عمله بأقصى ما يملك من جهد وفاء لعهدته بالعمل.
دال	.000	29.052	14.15	83.68	0.592	4.184	3. يتسم الموظف بصفة الأمانة عند أدائه لعمله.
دال	.000	21.183	16.64	79.22	0.659	3.961	4. يلتزم الموظف بقول الحق ويحرص على الخير ويدل عليه.
دال	.000	17.785	16.77	75.5	0.633	3.775	5. ينصح الموظف زملاءه إذا وجد منهم تقصير في العمل.
دال	.000	22.608	16.48	80.7	0.665	4.035	6. يتبع الموظف الطرق الأخلاقية في معاملته مع الآخرين.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.23

يبين الجدول رقم (3) أنّ جميع العبارات تدل على أنّ الوازع الأخلاقي متوفر بدرجة كبيرة لدى الموظفين في مديرية مالية اللاذقية، حيث تقع قيم المتوسطات الحسابية لجميع العبارات ضمن المجال (3.41-4.20)، وهي ترتفع عن متوسط المقياس المقابل لتدرجات مقياس ليكرت (3)، وبفرق معنوي، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت. وقد حصلت جميع العبارات على أهمية نسبية مرتفعة أعلاها للعبارة رقم (3) والتي تعبر عن تمتع الموظف بصفة الأمانة عند أدائه لعمله بأهمية نسبية (83.68%)، وأدناها للعبارة رقم (5) والتي تعبر عن نصح الموظف لزملائه إذا وجد منهم تقصير في العمل بأهمية نسبية (75.5%). وبملاحظة قيم معامل الاختلاف لجميع العبارات يتبين أنّ أدنى قيمة لهذا المعامل بلغت  $CV = 14.15\%$  وأعلى قيمة له بلغت  $CV = 18.24\%$  وهذا يدل على أنّ هناك تجانس في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتوافر الوازع الأخلاقي كعامل من عوامل الإخلال الوظيفي لدى الموظفين في مديرية مالية اللاذقية.

اختبار الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الإداريين فيما يتعلق بتوافر الوازع الأخلاقي كعامل من عوامل الإخلال الوظيفي لدى العاملين في مديرية مالية اللاذقية وبين المتوسط الواجب توافره.

$$H_0 : \bar{y} = 3$$

$$H_1 : \bar{y} \neq 3$$

الجدول (4) نتائج اختبار الفرضية الأولى

#### One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
211	3.9526	.21298	.01466	79.05%	5.39%

#### One-Sample Test

Test Value = 3

t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
64.969	.000	.95261	.9237	.9815

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.23)

يبين الجدول رقم (4) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات محور الوازع الأخلاقي ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.95261)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (5.39%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة  $P = .000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الأولى ونقبل الفرضية البديلة، ويمكن القول أنّ الوازع الأخلاقي متوفر بدرجة كبيرة لدى الموظفين في مديرية مالية اللاذقية من وجهة نظر الإدارة العليا والمتوسطة، وبأهمية نسبية (79.05%) الأمر الذي يمنع الموظفين من الإخلال الوظيفي.

## 2- الرضا الوظيفي:

يبين الجدول رقم (5) أنّ جميع عبارات الرضا الوظيفي حصلت على أهمية نسبية مرتفعة باستثناء العبارة رقم (1) والتي تدل على رضا الموظف وبدرجة ضعيفة عن تقاضيه رابئاً يعتبر كافياً للعيش بحياة كريمة، وبأهمية نسبية (46.62%)، والعبارة رقم (2) والتي تدل على رضا الموظف وبدرجة ضعيفة عن تقاضيه رابئاً يتناسب مع المهام والمسؤوليات الموكلة إليه، وبأهمية نسبية (50.92%)، والعبارة رقم (5)، والتي تدل على رضا الموظف وبدرجة متوسطة عن امتلاكه صلاحيات كافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعه الوظيفي ذلك، وبأهمية نسبية (63.48%). وبملاحظة قيم معامل الاختلاف يتبين أنّ أدنى قيمة لهذا المعامل بلغت  $CV = 13.66\%$  وأعلى قيمة له بلغت

$CV = 25.14\%$  وهذا يدل على أنّ هناك تجانس في إجابات أفراد العينة حول مدى توافر الرضا الوظيفي كعامل من عوامل الإخلال الوظيفي لدى الموظفين في مديرية مالية اللاذقية.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار

الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة من الإداريين فيما يتعلق بتوفر الرضا الوظيفي كعامل من عوامل الإخلال الوظيفي

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرضا الوظيفي
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t					
دال	.000	-16.960	24.58	46.62	0.573	2.331	1. يتقاضى الموظف راتباً يعتبر كافياً للعيش حياة كريمة.
دال	.000	-10.304	25.14	50.92	0.640	2.546	2. يتقاضى الموظف راتباً يتناسب مع المهام والمسؤوليات الموكلة إليه.
دال	.000	22.570	14.61	77.62	0.567	3.881	3. يتوفر في المديرية جو من الانسجام والألفة بين الموظفين.
دال	.000	30.562	12.86	82.26	0.529	4.113	4. تدعم المديرية العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين.
دال	.005	3.883	20.51	63.48	0.651	3.174	5. يمتلك الموظف الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعه الوظيفي ذلك.
دال	.000	27.796	13.66	81.24	0.555	4.062	6. يشعر الموظف بالأمان الوظيفي في المديرية.
دال	.000	14.942	18.03	73.66	0.664	3.683	7. يتعامل رئيسه المباشر معه بعدالة كافية.
دال	.000	15.330	17.23	73.34	0.632	3.667	8. يشعر الموظف بالولاء تجاه العمل.
دال	.000	14.501	16.37	71.72	0.587	3.586	9. يتلقى الموظف فرصاً لتطوير أدائه وزيادة خبراته العلمية والعملية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.23

اختبار الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الإداريين فيما يتعلق بتوفر الرضا الوظيفي كعامل من عوامل الإخلال الوظيفي لدى العاملين في مديرية مالية اللاذقية وبين المتوسط الواجب توافره.

$$H_0 : \bar{y} = 3$$

$$H_1 : \bar{y} \neq 3$$

الجدول (6) نتائج اختبار الفرضية الثانية

#### One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
211	3.4408	.67616	.04655	68.82%	19.65%

#### One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
9.469	.000	.44076	.3490	.5325

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.23)

يبين الجدول رقم (6) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات محور الرضا الوظيفي ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفارق معنوي بلغ (0.44076)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (19.65%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة  $P = .000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الثانية ونقبل الفرضية البديلة، ويمكن القول أنّ الرضا الوظيفي متوفر بدرجة كبيرة لدى الموظفين في مديرية مالية اللاذقية من وجهة نظر الإدارة العليا والمتوسطة، وبأهمية نسبية (68.82%) باستثناء الرواتب والأجور لم تحقق الرضا الكافي لدى الموظفين.

## 3- ضغوط العمل:

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار

الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة من الإداريين فيما يتعلق بتوفر ضغوط العمل كعامل من عوامل الإخلال الوظيفي

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ضغوط العمل
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t					
دال	.004	-3.345	27.39	56.44	0.773	2.822	1. يعمل الموظف تحت أجواء تخلو من روح المودة والصدافة.
دال	.000	4.394	22.20	64.32	0.714	3.216	2. يتم اتخاذ القرارات دون مشاركة الموظف فيها.
دال	.001	3.333	23.76	63.46	0.754	3.173	3. توجد لدى الموظف روح المنافسة مع زملائه في العمل.
دال	.000	6.318	20.52	65.88	0.676	3.294	4. يشعر الموظف بالتعب والإرهاق أثناء العمل.
دال	.000	17.019	16.96	74.88	0.635	3.744	5. يقوم الموظف بأعمال روتينية لا جديد فيها.
دال	.000	-8.276	29.61	51.34	0.760	2.567	6. يُكَلَّف الموظف بأعمال أهدافها غير محددة.
دال	.000	9.170	21.69	69.52	0.754	3.476	7. جهل الموظف كيف يقِيم عمله.
دال	.003	3.091	24.22	63.26	0.766	3.163	8. يفتقر الموظف للخصوصية في العمل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.23

يبين الجدول رقم (7) أنّ معظم عبارات ضغوط العمل حصلت على أهمية نسبية متوسطة باستثناء العبارة رقم (5) والتي تدل على قيام الموظف بأعمال روتينية لا جديد فيها، وبأهمية نسبية (74.88%)، والعبارة رقم (7) والتي تدل على جهل الموظف بكيفية تقييم عمله، وبأهمية نسبية (69.52%)، والتي حصلت على موافقة بدرجة كبيرة، وبملاحظة قيم معامل الاختلاف يتبين أنّ أدنى قيمة لهذا المعامل بلغت  $CV = 16.96\%$  وأعلى قيمة له بلغت  $CV = 29.61\%$  وهذا يدل على أنّ هناك تجانس في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتوافر ضغوط العمل كعامل من عوامل الإخلال الوظيفي لدى الموظفين في مديرية مالية اللاذقية.

اختبار الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الإداريين فيما يتعلق بتوافر ضغوط العمل كعامل من عوامل الإخلال الوظيفي لدى العاملين في مديرية مالية اللاذقية وبين المتوسط الواجب توافره.

$$H_0 : \bar{y} = 3$$

$$H_1 : \bar{y} \neq 3$$

الجدول (8) نتائج اختبار الفرضية الثالثة

## One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
211	3.1991	.87189	.06002	63.98%	27.25%

## One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
3.316	.001	.19905	.0807	.3174

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.23

يبين الجدول رقم (8) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات محور ضغوط العمل ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفارق معنوي بلغ (0.19905)، وتقع ضمن المجال (2.61-3.40)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة متوسطة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (27.25%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة  $P = .000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة، ويمكن القول أنّ ضغوط العمل متوفرة بدرجة

متوسطة لدى الموظفين في مديرية مالية اللاذقية، وبأهمية نسبية (63.98%)، باستثناء قيام الموظف بأعمال روتينية لا جديد فيها كانت مؤثرة بدرجة كبيرة.

#### 4- الثقافة التنظيمية:

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار

الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة من الإداريين فيما يتعلق بتوفر الثقافة التنظيمية كعامل من عوامل الإخلال الوظيفي

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الثقافة التنظيمية
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t					
دال	.000	15.938	18.13	74.9	0.679	3.745	1. توفر المديرية مناخاً من القيم التي تساعد الموظف في تنفيذ مهامه وواجباته.
دال	.000	16.232	17.38	74.46	0.647	3.723	2. تساعد السياسات والإجراءات المتبعة في تعزيز ثقافة الالتزام لدى الموظف.
دال	.000	11.234	20.64	71.4	0.737	3.570	3. تقوم المديرية بإجراء دورات تدريبية لتعريف الموظف بحقوقه وواجباته ومزايا عمله.
دال	.000	4.462	24.02	64.78	0.778	3.239	4. توفر المديرية معايير واضحة حول مقدار العمل الواجب إنجازه.
دال	.000	17.092	17.29	75.32	0.651	3.766	5. يوجد اهتمام من قبل الموظف بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية المحددة.
دال	.000	16.476	17.67	75.04	0.663	3.752	6. يلتزم الموظف في المديرية بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد.

يبين الجدول رقم (9) أنّ معظم عبارات الثقافة التنظيمية حصلت على أهمية نسبية كبيرة باستثناء العبارة رقم (4) والتي تدل على قيام المديرية بتوفير معايير واضحة حول مقدار العمل الواجب إنجازه بدرجة متوسطة، وبأهمية نسبية (64.78%)، وبملاحظة قيم معامل الاختلاف يتبين أنّ أدنى قيمة لهذا المعامل بلغت  $CV = 17.29\%$  وأعلى قيمة له بلغت  $CV = 24.02\%$  وهذا يدل على أنّ هناك تجانس في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتوافر الثقافة التنظيمية كعامل من عوامل الإخلال الوظيفي لدى الموظفين.

اختبار الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الإداريين فيما يتعلق بتوافر الثقافة التنظيمية كعامل من عوامل الإخلال الوظيفي لدى العاملين في مديرية مالية اللاذقية وبين المتوسط الواجب توافره.

$$H_0 : \bar{y} = 3$$

$$H_1 : \bar{y} \neq 3$$

الجدول (10) نتائج اختبار الفرضية الرابعة

#### One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
211	3.6303	.65888	.04536	72.61%	18.5%

#### One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
13.896	.000	.63033	.5409	.7197

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.23

يبين الجدول رقم (10) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات محور الثقافة التنظيمية ترتفع عن متوسط المقياس (3)، ويفرق معنوي بلغ (0.63033)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (18.5%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة  $P = .000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة، ويمكن القول أنّ الثقافة التنظيمية متوفرة

بدرجة كبيرة لدى الموظفين في مديرية مالية اللاذقية من وجهة نظر الإدارة العليا والمتوسطة، وبأهمية نسبية (72.61%).

#### 5- الثواب والعقاب:

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار

الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة من الإداريين فيما يتعلق بتوفر الثواب والعقاب كعامل من عوامل الإخلال الوظيفي

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الثواب والعقاب
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t					
دال	.000	7.223	21.81	67.3	0.734	3.365	1. يحصل الموظف على علاوات وزيادات سنوية بشكل منتظم.
دال	.000	-10.043	25.99	50.86	0.661	2.543	2. تتوفر لدى الموظف فرصة للحصول على مكافأة مالية استثنائية مرتبطة بمستوى أدائه.
دال	.002	3.778	23.36	63.88	0.746	3.194	3. ترقية الموظف في عمله تتم على أساس الكفاءة والأداء.
دال	.000	6.275	20.53	65.84	0.676	3.292	4. يسهم العمل الذي يقوم به الموظف في تقدمه الوظيفي.
دال	.000	5.340	23.15	65.58	0.759	3.279	5. تقدم الإدارة شهادات الشكر والتقدير للموظف.
دال	.014	-2.421	30.91	57.06	0.882	2.853	6. الاهتمام بنتائج تقييم الأداء السنوي يعتبر معياراً للثواب والعقاب.
دال	.000	10.839	18.65	69.7	0.650	3.485	7. تتبع الإدارة النظام التأديبي للموظف مثل (لفت النظر، الصم، الحرمان من العلاوة) عند مخالفة الموظف لواجباته الوظيفية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.23

يبين الجدول رقم (11) أنّ معظم عبارات الثواب والعقاب حصلت على أهمية نسبية متوسطة باستثناء العبارة رقم (7) والتي تدل على اتباع الإدارة النظام التأديبي للموظف بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية (69.7%)، وبملاحظة قيم معامل الاختلاف يتبين أنّ أدنى قيمة لهذا المعامل بلغت  $CV = 18.65\%$  وأعلى قيمة له بلغت  $CV = 30.91\%$  وهذا يدل على أنّ هناك تجانس في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتوافر الثواب والعقاب كعامل من عوامل الإخلال الوظيفي لدى الموظفين في مديرية مالية اللاذقية.

اختبار الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الإداريين فيما يتعلق بتوافر الثواب والعقاب كعامل من عوامل الإخلال الوظيفي لدى العاملين في مديرية مالية اللاذقية وبين المتوسط الواجب توافره.

$$H_0 : \bar{y} = 3$$

$$H_1 : \bar{y} \neq 3$$

الجدول (12) نتائج اختبار الفرضية الخامسة

#### One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
211	3.1659	1.07170	.07378	63.62%	33.85%

#### One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
13.896	.000	.63033	.5409	.7197

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.23

يبين الجدول رقم (12) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات محور الثواب والعقاب ترتفع عن متوسط المقياس (3)، ويفرق معنوي بلغ (0.63033)، وتقع ضمن المجال (2.61-3.40)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة متوسطة على مقياس

ليكرت، ومعامل اختلاف (33.85%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة  $P = 0.000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الخامسة ونقبل الفرضية البديلة، ويمكن القول أنّ أنظمة الثواب والعقاب متوفرة بدرجة متوسطة لدى الموظفين في مديرية مالية اللاذقية من وجهة نظر الإدارة العليا والمتوسطة، وبأهمية نسبية (63.62%).

#### 6- ظروف وبيئة العمل:

يبين الجدول رقم (13) أنّ معظم عبارات ظروف وبيئة العمل حصلت على أهمية نسبية كبيرة باستثناء العبارة رقم (4) والتي تدل على عمل الموظف في مكان تتوفر فيه أماكن للاستراحة بدرجة ضعيفة، وبأهمية نسبية (55.14%)، وبملاحظة قيم معامل الاختلاف يتبين أنّ أدنى قيمة لهذا المعامل بلغت  $CV = 17.28\%$  وأعلى قيمة له بلغت  $CV = 26.26\%$  وهذا يدل على أنّ هناك تجانس في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتوافر ظروف وبيئة العمل كعامل من عوامل الإخلال الوظيفي لدى الموظفين في مديرية مالية اللاذقية.

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار

الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة من الإداريين فيما يتعلق بتوافر ظروف وبيئة العمل كعامل من عوامل الإخلال الوظيفي

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ظروف وبيئة العمل
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختيار t					
دال	.000	9.635	20.08	69.22	0.695	3.461	1. يعمل الموظف في مكان يتمتع بإضاءة مناسبة.
دال	.000	8.724	20.36	68.36	0.696	3.418	2. يعمل الموظف في مكان تتوفر فيه الجو الهادئ (قلة الضوضاء).
دال	.000	10.862	19.14	70.02	0.670	3.501	3. يعمل الموظف في مكان تتوفر فيه وسائل تحافظ على اعتدال درجات الحرارة.
دال	.000	-4.875	26.26	55.14	0.724	2.757	4. يعمل الموظف في مكان تتوفر فيه أماكن للاستراحة.
دال	.000	14.340	17.28	72.34	0.625	3.617	5. يعمل الموظف في بيئة صحية نظيفة.
دال	.000	11.966	19.12	71.22	0.681	3.561	6. ترتيب التجهيزات والأثاث بطريقة تساعد الموظف على أداء العمل بسهولة.
دال	.000	13.820	18.15	72.52	0.658	3.626	7. يستخدم الموظف أدوات وتجهيزات ذات جودة مناسبة لأداء العمل.
دال	.000	9.635	20.08	69.22	0.618	3.552	8. تتوفر لدى الموظف الأدوات والتجهيزات اللازمة لأداء العمل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.23

اختبار الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الإداريين فيما يتعلق بتوافر ظروف وبيئة العمل كعامل من عوامل الإخلال الوظيفي لدى العاملين في مديرية مالية اللاذقية وبين المتوسط الواجب توافره.

$$H_0 : \bar{y} = 3$$

$$H_1 : \bar{y} \neq 3$$

الجدول (14) نتائج اختبار الفرضية السادسة

#### One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
211	3.4265	.75470	.05196	68.53%	22.03%

One-Sample Test				
Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
8.210	.000	.42654	.3241	.5290

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.23

يبين الجدول رقم (14) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات محور ظروف وبيئة العمل ترتفع عن متوسط المقياس (3)، ويفرق معنوي بلغ (0.42654)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (22.03%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أن احتمال الدلالة  $P = 0.000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية السادسة ونقبل الفرضية البديلة، ويمكن القول أن ظروف وبيئة العمل متوفرة بدرجة كبيرة لدى الموظفين في مديرية مالية اللاذقية من وجهة نظر الإدارة العليا والمتوسطة، وبأهمية نسبية (68.53%).

### الاستنتاجات والتوصيات:

#### الاستنتاجات:

1- أظهرت النتائج أن الوازع الأخلاقي متوفر بدرجة كبيرة لدى الموظفين في مديرية مالية اللاذقية من وجهة نظر الإدارة العليا والمتوسطة، وبأهمية نسبية (79.05%) الأمر الذي يمنح الموظفين من الإخلال الوظيفي، ويتجلى ذلك في تمتع الموظف بصفة الأمانة عند أدائه لعمله، وإبلاغه عن المخالفات، وتأدية عمله بأقصى ما يملك من جهد، وقوله الحق وحرصه على الخير.

2- أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي متوفر بدرجة كبيرة لدى الموظفين في مديرية مالية اللاذقية من وجهة نظر الإدارة العليا والمتوسطة، وبأهمية نسبية (68.82%)، ويتجلى ذلك في دعم المديرية للعلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الرؤساء والمسؤولين، وتوفر جو من الانسجام والألفة بين الموظفين، وشعور الموظف بالولاء تجاه العمل، وتعامل رئيسه المباشر بعدالة، ويستثنى الرواتب والأجور لم تحقق الرضا الكافي لدى الموظفين.

3- أظهرت النتائج أن ضغوط العمل متوفرة بدرجة متوسطة لدى الموظفين في مديرية مالية اللاذقية من وجهة نظر الإدارة العليا والمتوسطة، وبأهمية نسبية (63.98%)، ويتجلى ذلك في شعور الموظف بالتعب والانهك أثناء العمل، وافتقاده الخصوصية في العمل، ويستثنى قيام الموظف بأعمال روتينية لا جديد فيها كانت مؤثرة بدرجة كبيرة.

4- أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية متوفرة بدرجة كبيرة لدى الموظفين في مديرية مالية اللاذقية من وجهة نظر الإدارة العليا والمتوسطة، وبأهمية نسبية (72.61%)، ويتجلى ذلك في توفير المديرية مناخاً من القيم التي تساعد الموظف في تنفيذ مهامه، بالإضافة إلى السياسات والإجراءات المتبعة التي تعزز ثقافة الالتزام لدى الموظف، والالتزام الموظف بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد.

5- أظهرت النتائج أن أنظمة الثواب والعقاب متوفرة بدرجة متوسطة لدى الموظفين في مديرية مالية اللاذقية من وجهة نظر الإدارة العليا والمتوسطة، وبأهمية نسبية (63.62%)، حيث يحصل الموظف على علاوات سنوية بشكل منتظمة، وترقيته تتم على أساس من الكفاءة والأداء، إلا أنه لا توافر لدى الموظف فرصة الحصول على مكافأة مالية مرتبطة بمستوى أدائه، بالإضافة إلى اتباع الإدارة النظام التأديبي للموظف.

6- أظهرت النتائج أنّ ظروف وبيئة العمل متوفرة بدرجة كبيرة لدى الموظفين في مديرية مالية اللاذقية من وجهة نظر الإدارة العليا والمتوسطة، وبأهمية نسبية (68.53%)، ويتجلى ذلك في توفر المكان الذي يتمتع بالإضاءة المناسبة والجو الهادئ، واعتدال درجات الحرارة، والأدوات والتجهيزات اللازمة لتأدية العمل.

### التوصيات:

- 1- ضرورة العمل على تقوية الوازع الأخلاقي في نفوس الموظفين بشكل مستمر، وذلك من خلال الدورات التدريبية التي تركز على أهمية الأخلاق عند تأدية المهام الوظيفية.
- 2- ضرورة العمل على تحسين الرواتب والأجور، ونظام المكافآت بما يتناسب مع المهام الموكلة للموظفين وظروف الحياة المعيشية حتى لا تكون سبباً في إخلال الموظف بعمله الوظيفي.
- 3- ضرورة تحسي العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الموظفين، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، بما يساعد على تحفيزهم على العمل.
- 4- ضرورة التجديد في طرق وأساليب العمل الوظيفي، وذلك لتخفيف الروتين في العمل، وتوفير جو من الخصوصية للموظف في عمله، وذلك للتقليل من شعوره بالمراقبة الدائمة التي تعيق من إخلاصه للعمل.
- 5- ضرورة نشر وتعزيز ثقافة الالتزام والانضباط الوظيفي لدى الموظفين بشكل مستمر، وذلك بتوفير الإجراءات التي تساعد الموظف على الالتزام بمكان عمله، وتنفيذ مهامه وواجباته.
- 6- ضرورة تنويع طرق الثواب والعقاب للموظفين وخصوصاً المميزين والمبدعين منهم، وذلك بتوجيه بطاقات الشكر والتكريم لهم، بالإضافة إلى تأمين أماكن استراحة للموظف في مكان العمل بما يساعد على تجديد النشاط والتغلب على الروتين.

### المراجع:

- 1- أبو إدريس، محمد العزازي. الممارسات الإدارية والتسيب الوظيفي في الأجهزة المحلية: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث التجارية، المجلد 23، العدد الأول، 2001، 277.
- 2- النقي، عبد الرحمن. الإخلال الوظيفي لمعلم التعليم العام الحكومي بمحافظة الطائف والجزاءات المناسبة لضبطها كما يراها المشرف التربوي والمدير والمعلم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، 2008، 6.
- 3- حاجة، عبد العالي؛ تمام، أمال يعيش. أثر الإهمال الوظيفي على أداء الخدمة بالمرافق العامة، مجلة الاجتهاد القضائي، العدد الخامس عشر، 2017، 148-151.
- 4- حويجي، مروان أحمد. أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل: حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- 5- السالم، عبد العزيز بن عبد الرحمن. جريمة إخلال الموظف بواجباته استجابة للوساطة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2008، 19.
- 6- سليمان، حيدر خضر. العوامل المؤثرة في ظاهرة التسرب الوظيفي: دراسة حالة جامعة الموصل مثلاً، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الثامنة والثلاثون، العدد 103، 2015، 187-196.
- 7- عبد الحي، إياد بن فؤاد. مظاهر انحراف السلوك الوظيفي لدى موظفي جامعة أم القرى: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، 2007، 19.

- 8- عبد اللطيف، أسار فخري. *أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية*، مجلة علوم إنسانية، السنة الرابعة، العدد 29، 2006، 12.
- 9- النقيب، مؤيد عبد الكريم شاكر. *العوامل التنظيمية المسببة لضغط العمل وعلاقتها بالانتماء الوظيفي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية بمحافظة الأنبار*، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (4)، العدد (9)، 2012، 147-167.
- 10- F. Omar & others. "*Stress and Job Satisfaction as Antecedents of Workplace Deviant Behavior*" World Applied Science Journal 12, University Kebangsaan Malaysia, 2011.
- 11- Salami, S. O. "*Job Stress and Counterproductive Work Behavior: Negative Affectivity as a Moderator*" Medwell Journals. The total Sciences 5 (6), 2010.