

دور المساءلة في مكان العمل للحد من الاخلال الوظيفي
دراسة تطبيقية في مديرية الخزينة في محافظة البصرة

م.م محمد عبدالرضا فرج
كلية الإدارة و الاقتصاد /جامعة البصرة

دور المساءلة في مكان العمل للحد من الاخلال الوظيفي

دراسة تطبيقية في مديرية الخزينة في محافظة البصرة

The Role of Accountability in the Workplace to Reduce Dysfunction: An Applied Study in the Treasury Department of Basra Governorate

م.م محمد عبدالرضا فرج

Assistant Lecturer: Mohammed Abduridha Faraj

lec.mohammed.abdulridha@uobasrah.edu.iq

جامعة البصرة/ كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الاعمال

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى تحليل دور المساءلة في مكان العمل في الحد من الإخلال الوظيفي لدى موظفي مديرية الخزينة في محافظة البصرة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة بلغت (120) موظفًا. تم قياس المساءلة في مكان العمل من خلال أبعادها المتمثلة في شدة المساءلة، وتركيز المساءلة، وأهمية المساءلة، بينما تم قياس الإخلال الوظيفي من خلال بعدي الإخلال الموجّه نحو المنظمة والإخلال الموجّه نحو الأفراد. أُجري اختبار الصدق والثبات لأداة البحث، وأظهرت النتائج تمتع الاستبانة بدرجة مقبولة من الاتساق الداخلي. كما تم استخدام الإحصاء الوصفي وتحليل علاقات التأثير لاختبار فرض البحث. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة في مكان العمل والحد من الإخلال الوظيفي، مما يدل على أن تعزيز تطبيق المساءلة يساهم في ضبط السلوك الوظيفي وتقليل الممارسات السلبية داخل بيئة

العمل. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تؤكد أهمية تطبيق المساءلة بأسلوب عادل وشفاف لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية.

الكلمات المفتاحية: المساءلة، الإخلال الوظيفي، مديرية خزينة في محافظة البصرة، مكان العمل

Abstract Abstract

This research aims to analyze the role of workplace accountability in reducing job misconduct among employees of the Treasury Department in Basra Governorate. The study adopted a descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the primary data collection tool from a sample of (120) employees. Workplace accountability was measured through its dimensions of intensity, focus, and importance, while job misconduct was measured through its dimensions of organizational-directed misconduct and individual-directed misconduct. The validity and reliability of the research instrument were tested, and the results showed that the questionnaire possessed an acceptable degree of internal consistency. Descriptive statistics and impact analysis were also used to test the research hypothesis.

The results showed a statistically significant relationship between workplace accountability and the reduction of job misconduct, indicating that promoting the application of accountability contributes to regulating job behavior and

reducing negative practices within the work environment. The study concluded with a set of findings and recommendations that emphasize the importance of applying accountability in a fair and transparent manner to improve job performance in government institutions.

Keywords: Accountability, misconduct, Basra Governorate Treasury Department, workplace

المبحث الأول منهجية البحث

المقدمة

تُعَدّ المساءلة في مكان العمل من المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الحديثة، لما لها من دور محوري في ضبط السلوك الوظيفي، وتعزيز الانضباط المؤسسي، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية. وقد ازدادت أهمية المساءلة في المؤسسات العامة على وجه الخصوص، نظرًا لطبيعة عملها المرتبط بالمصلحة العامة، وحساسيتها العالية تجاه قضايا النزاهة والشفافية والثقة المجتمعية. وفي ظل التغيرات الإدارية المتسارعة وتزايد الضغوط على الأجهزة الحكومية لتحسين أدائها، أصبحت المساءلة أداة لا غنى عنها للحد من الانحرافات الوظيفية وضمان الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات النافذة.

وتواجه المؤسسات الحكومية في العديد من الدول، ولا سيما في البيئات التي تعاني من تحديات إدارية واقتصادية، مشكلات متعددة تتعلق بالإخلال الوظيفي، مثل ضعف الالتزام بأوقات الدوام، الإهمال في أداء الواجبات، إساءة استخدام

الصلاحيات، أو استغلال الوظيفة العامة لتحقيق منافع شخصية. وتؤدي هذه الممارسات إلى تراجع مستوى الأداء المؤسسي، وانخفاض جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، فضلاً عن إضعاف ثقة المجتمع بالأجهزة الحكومية. ومن هنا، برزت الحاجة إلى تفعيل أنظمة المساءلة بوصفها وسيلة تنظيمية تهدف إلى تقويم الأداء وتصحيح السلوك الوظيفي، وليس مجرد أداة للعقاب (Bennett et al, 2018).

وتكتسب دراسة المساءلة في المؤسسات المالية والإيرادية أهمية خاصة، نظراً لما تضطلع به هذه المؤسسات من دور حيوي في دعم الموازنة العامة للدولة وتحقيق الاستقرار المالي. وتُعد مديرية الضريبة من أبرز هذه المؤسسات، إذ يقع على عاتقها مسؤولية تحصيل الإيرادات الضريبية وفقاً للقوانين المعمول بها، وبما يحقق العدالة الضريبية ويحفظ حقوق الدولة والمكلفين على حد سواء. ويتطلب هذا الدور مستوى عالياً من الانضباط الوظيفي والنزاهة المهنية، الأمر الذي يجعل من المساءلة الإدارية عنصراً أساسياً لضمان حسن سير العمل والحد من مظاهر الإخلال الوظيفي.

مشكلة البحث

حظيت المساءلة في مكان العمل باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة، لكونها أحد الآليات التنظيمية الرئيسة التي تسهم في توجيه سلوك العاملين، وتعزيز الالتزام بالأنظمة والتعليمات، والحد من السلوكيات الوظيفية المنحرفة. وقد أكدت العديد من الدراسات الحديثة أن وجود أنظمة مساءلة واضحة

وفعالة يرتبط إيجابياً بتحسين الأداء الوظيفي وتقليل مظاهر الإخلال والانحراف في بيئة العمل، ولا سيما في المؤسسات العامة التي تتعامل مع المال العام والجمهور (Dubnick & Yang, 2015).

في المقابل، تشير دراسات معاصرة إلى أن ضعف تطبيق المساءلة أو غموض آلياتها يسهم في تفشي أشكال متعددة من الإخلال الوظيفي، مثل الإهمال الوظيفي، ضعف الالتزام بأوقات الدوام، إساءة استخدام الصلاحيات، وانخفاض مستوى الانضباط التنظيمي، الأمر الذي ينعكس سلباً على كفاءة الأداء المؤسسي وجودة الخدمات المقدمة، وكما أوضحت بعض البحوث أن الاقتصار على المساءلة الشكلية دون تفعيل حقيقي لممارسات المحاسبة العادلة يقلل من أثرها في ضبط السلوك الوظيفي (Lam et al, 2021).

وانطلاقاً مما سبق، تتجسد مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة إلى تحليل دور المساءلة في مكان العمل في الحد من الإخلال الوظيفي داخل مديرية الخزينة في محافظة البصرة، في ظل قلة الدراسات الميدانية الحديثة التي تناولت هذا الموضوع في السياق المحلي العراقي، وبما يسهم في سد الفجوة البحثية وتقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تحسين الممارسات الإدارية وتعزيز الانضباط الوظيفي.

في ضوء مشكلة الدراسة، يمكن صياغة تساؤلاتها على النحو الآتي:

1. ما مستوى تطبيق المساءلة في مكان العمل في مديرية الخزينة في

محافظة البصرة؟

2. ما أبرز مظاهر الإخلال الوظيفي السائدة في مديرية الخزينة في محافظة

البصرة؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى المساءلة في مكان

العمل والحد من الإخلال الوظيفي؟

4. إلى أي مدى تسهم أبعاد المساءلة (الإدارية، السلوكية، الإجرائية) في

تقليل مظاهر الإخلال الوظيفي؟

5. ما أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية تطبيق المساءلة في الحد من

الإخلال الوظيفي في مديرية الخزينة؟

أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث إلى تسليط الضوء على دور المساءلة في مكان العمل في الحد من الإخلال الوظيفي داخل مديرية الخزينة في محافظة البصرة، من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية، ل فيما يأتي:

1. التعرف على مستوى تطبيق المساءلة في مكان العمل في مديرية الخزينة

في محافظة البصرة، من حيث وضوح الإجراءات، وعدالة المحاسبة، وفاعلية المتابعة الإدارية.

2. تشخيص مظاهر الإخلال الوظيفي السائدة في مديرية الخزينة في

محافظة البصرة، وتحديد أكثرها انتشاراً وتأثيراً في كفاءة الأداء الوظيفي.

3. تحليل العلاقة بين المساءلة في مكان العمل والإخلال الوظيفي، وبيان

مدى إسهام المساءلة في الحد من السلوكيات الوظيفية المخالفة للأنظمة والتعليمات.

4. قياس أثر أبعاد المساءلة المختلفة في تقليل مظاهر الإخلال الوظيفي، وبما يساعد على تحديد الجوانب الأكثر فاعلية في ضبط السلوك الوظيفي.
5. الكشف عن المعوقات التنظيمية والإدارية التي تحد من فاعلية تطبيق المساءلة في مديرية الخزينة في محافظة البصرة.
6. تقديم مقترحات وتوصيات عملية تسهم في تعزيز تطبيق المساءلة والحد من الإخلال الوظيفي، بما يدعم تحسين الأداء المؤسسي وجودة العمل في المديرية محل الدراسة.

أهمية البحث

أولاً: الأهمية الأكاديمية

- يسهم هذا البحث في إثراء الأدبيات العلمية في مجال الإدارة العامة والسلوك الوظيفي من خلال تناول دور المساءلة في الحد من الإخلال الوظيفي في بيئة عمل حكومية ذات طابع إيرادي.
- يعالج البحث فجوة بحثية قائمة تتمثل في قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بين المساءلة والإخلال الوظيفي في الدوائر الخزينة، ولا سيما في السياق المحلي العراقي.
- يقَدِّم إطاراً تحليلياً يمكن أن يُستفاد منه في دراسات لاحقة تتناول موضوعات قريبة مثل النزاهة الوظيفية، والانضباط الإداري، والحوكمة في المؤسسات العامة.

- يدعم البحث الربط بين الجانب النظري والتطبيقي لمفهوم المساءلة، من خلال اختبارها ميدانياً في مؤسسة حكومية فعلية، مما يعزز موثوقية النتائج العلمية.
 - يشكّل هذا البحث مرجعاً أكاديمياً يمكن الاستفادة منه من قبل طلبة الجامعات والباحثين في مجالات الإدارة العامة، وإدارة الموارد البشرية، والعلوم الإدارية.
- ثانياً: الأهمية التطبيقية
- يوفّر البحث صورة واقعية عن مستوى تطبيق المساءلة في مديرية الخزينة في محافظة البصرة، بما يساعد متخذي القرار على تشخيص نقاط القوة والضعف في الممارسات الحالية.
 - يساهم في تحديد مظاهر الإخلال الوظيفي الأكثر تأثيراً في سير العمل، الأمر الذي يمكن الإدارة من وضع معالجات عملية مناسبة.
 - يساعد نتائج البحث في تعزيز كفاءة الأداء الوظيفي من خلال تفعيل آليات المساءلة وربطها بالالتزام الوظيفي والانضباط الإداري.
 - يدعم توجه الإدارة نحو تحسين جودة الخدمات المقدمة للمكلفين، من خلال الحد من السلوكيات الوظيفية السلبية.
 - يقدّم توصيات عملية قابلة للتطبيق يمكن أن تساهم في تطوير السياسات الإدارية، وتعزيز النزاهة والشفافية في مديرية الخزينة في محافظة البصرة.

مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في مديرية الخزينة في محافظة البصرة والذين يبلغ عددهم بواقع 190 موظف.

عينة البحث: تم اختيار عينة عشوائية وذلك لوجود إطار للمعاينة وباستخدام الجداول الإحصائية، وقد بلغت عينة البحث 127 وفقاً لجدول (Krejcie & Morgan, 1970)، استرجعت 125 استبانة منها، أي تم استبعاد (5 استمارات) غير صالحة للتحليل، واعتمدت الاستمارات الصالحة للتحليل بواقع 120 استمارة.

حدود البحث

تحدد حدود هذا البحث في الجوانب الآتية:

أولاً: الحدود المكانية

يُطبَّق هذا البحث في مديرية الخزينة في محافظة البصرة، بوصفها إحدى الدوائر الحكومية ذات الطابع المالي، والتي تتطلب مستوى عاليًا من الانضباط الوظيفي وتفعيل آليات المساءلة الإدارية.

ثانياً: الحدود الزمانية

يُجرى هذا البحث خلال الفترة الزمنية التي يتم فيها جمع البيانات وتحليلها، والتي تمتد خلال العام 2025 بما يتناسب مع متطلبات إنجاز البحث وأهدافه.

ثالثاً: الحدود البشرية

انحصرت الحدود البشرية على العاملين الإداريين والفنيين في المنظمة المبحوثة.

أساليب جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من أساليب جمع البيانات التي تتلاءم مع طبيعة موضوع البحث وأهدافه، وذلك على النحو الآتي: الاستبانة (الاستبيان): تُعد الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية في هذه الدراسة، حيث تم تصميمها بما يتناسب مع متغيرات البحث، وبما يتيح قياس مستوى المساءلة في مكان العمل ومظاهر الإخلال الوظيفي من وجهة نظر موظفي مديرية الخزينة في محافظة البصرة. وقد وُزعت الاستبانة على أفراد عينة البحث بهدف الحصول على بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

جدول رقم (1) مقاييس البحث

ت	متغيرات الدراسة	نوع المتغير	الابعاد	المؤشرات الرئيسية	المصدر الأكاديمي
1	المساءلة في مكان العمل	مستقل	شدة المساءلة	شعر أنني مسؤول بشكل شخصي عن نتائج عملي	Frink) et al , (2018
			تركيز المساءلة	تتم مساءلتي على ما أقدمه من مساهمات فريق العمل	

	إن تطبيق المساءلة يعزز من جودة الأداء العام.	أهمية المساءلة			
Li et al , (2025)	<ul style="list-style-type: none"> • إضاعة وقت العمل عمداً • التقصير المتعمد في إنجاز المهام • إساءة استخدام موارد المنظمة 	الإخلال الوظيفي الموجّه نحو المنظمة	تابع	2	الاخلال الوظيفي
	<ul style="list-style-type: none"> • السلوك العدائي تجاه الزملاء • الإساءة اللفظية أو السخرية • إثارة النزاعات داخل بيئة العمل 	الإخلال الوظيفي الموجّه للأفراد			

	<ul style="list-style-type: none"> • عدم احترام الآخرين في العمل 				
--	---	--	--	--	--

الدراسات السابقة

هدفت دراسة (Lam et al , 2021) إلى تحليل أثر المساءلة التنظيمية في سلوكيات العاملين داخل المنظمات العامة والخاصة. استخدمت الدراسة المنهج الكمي بالاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات من عينة من الموظفين. وتوصلت النتائج إلى أن ارتفاع مستوى المساءلة يسهم بشكل مباشر في تحسين السلوك الوظيفي وتقليل السلوكيات السلبية. كما أكدت أن وضوح المساءلة يعزز التزام الموظفين بأداء واجباتهم.

أوضحت دراسة (Han & Perry,2020) إلى فحص أثر المساءلة الإجرائية في سلوك الموظفين داخل المؤسسات العامة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن وضوح

الإجراءات والمساءلة العادلة يقللان من السلوكيات الوظيفية المخالفة ويعززان الالتزام المؤسسي.

دراسة (Ramzy et al, 2018) يعكس السلوك المختل في مكان العمل السلوك الذي ينتهك بشكل ملحوظ المعايير المقبولة في بيئة العمل، مما قد يؤثر سلبًا على الأداء التنظيمي العام. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين السلوك المختل في مكان العمل وأداء الموظفين. ولدراسة مشكلة الخلل التنظيمي، تم اختيار شركة سيكم كدراسة حالة. يعتمد هذا البحث على المنهج النوعي، وتحديدًا منهج البحث الإجرائي. ومن خلال هذا المنهج، صمم الباحثون مقابلة شبه منظمة لجمع البيانات من موظفي سيكم. وبناءً على ذلك، توصي الدراسة باتباع أساليب جديدة لإدارة السلوك المختل في مكان العمل بفعالية.

أوضحت دراسة (Schillemans & Busuioc, 2015) إلى أن تحليل دور المساءلة التنظيمية في توجيه سلوك الموظفين داخل المؤسسات العامة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على بيانات مسحية من موظفين في القطاع العام، مع التركيز على إدراكهم لآليات المساءلة. وتوصلت النتائج إلى أن المساءلة الواضحة والمتسقة تسهم في تعزيز الانضباط الوظيفي وتحسين السلوك المهني، في حين أن المساءلة الغامضة أو غير العادلة قد تؤدي إلى نتائج عكسية.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة نستنتج الفروض الآتية: -

فروض البحث

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة في مكان العمل والحد من الإخلال الوظيفي لدى موظفي مديرية الخزينة في محافظة البصرة، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية: -

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين **شدة المساءلة** والحد من الإخلال الوظيفي لدى موظفي مديرية الخزينة في محافظة البصرة.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين **تركيز المساءلة** والحد من الإخلال الوظيفي لدى موظفي مديرية الخزينة في محافظة البصرة.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين **أهمية المساءلة** والحد من الإخلال الوظيفي لدى موظفي مديرية الخزينة في محافظة البصرة.

الفرضية الرئيسة الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المساءلة في مكان العمل والحد من الإخلال الوظيفي لدى موظفي مديرية الخزينة في محافظة البصرة، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية: -

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين **شدة المساءلة** والحد من الإخلال الوظيفي لدى موظفي مديرية الخزينة في محافظة البصرة.

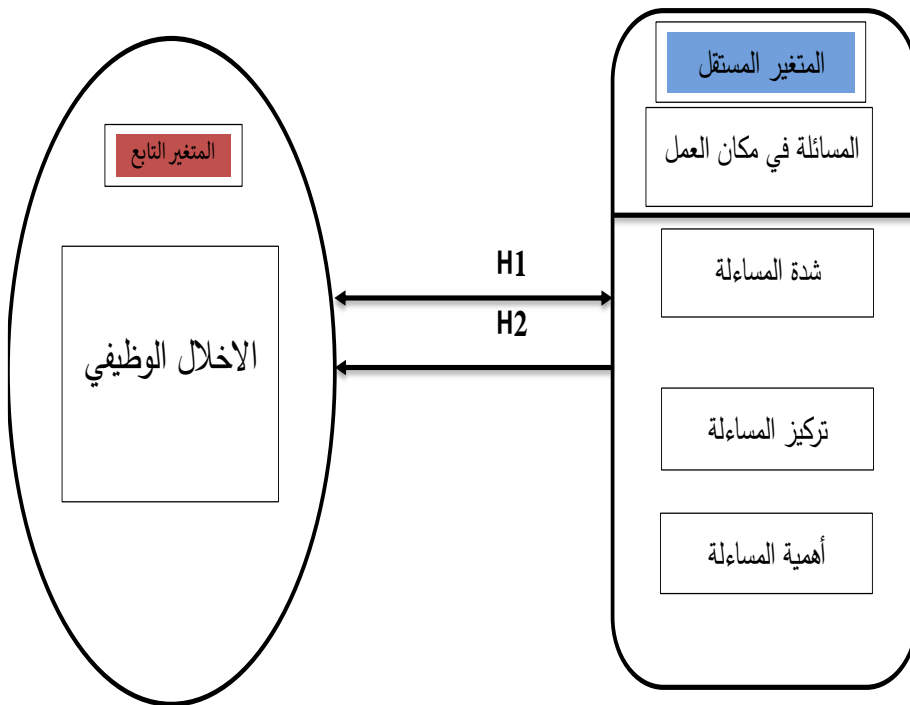
2. توجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين **تركيز المساءلة** والحد من الإخلال الوظيفي لدى موظفي مديرية الخزينة في محافظة البصرة.

3. توجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين **أهمية المساءلة** والحد من الإخلال الوظيفي لدى موظفي مديرية الخزينة في محافظة البصرة.

النموذج الفرضي للبحث

بناءً على فرضيات البحث تم صياغة النموذج الفرضي للبحث المتكون من المتغير المستقل المساءلة في مكان العمل بأبعاده الثلاثة، والمتغير التابع الاخلال الوظيفي وكما موضح في شكل (1)

شكل رقم (1) نموذج البحث



المصدر: اعداد الباحث

المبحث الثاني الإطار النظري للبحث

تمهيد

في هذا المبحث سيتم استعراض المتغيرات الخاصة بالبحث من حيث تعريفها وبيان ابعادها المقياس المستخدم في البحث.

أولاً: المساءلة في مكان العمل (Workplace Accountability)

1. النشأة التاريخية لمفهوم المساءلة في مكان العمل

يرجع الاهتمام العلمي بمفهوم المساءلة في مكان العمل إلى بدايات القرن العشرين مع تطور الفكر الإداري الكلاسيكي، حيث ارتبط المفهوم في بدايته بالرقابة الإدارية والالتزام بالتعليمات. ومع تطور نظريات الإدارة والسلوك التنظيمي، ولا سيما في النصف الثاني من القرن العشرين، انتقل مفهوم المساءلة من كونه أداة رقابية بحتة إلى كونه آلية تنظيمية تهدف إلى توجيه السلوك الوظيفي وتعزيز المسؤولية

الفردية والجماعية. وقد شهد المفهوم تطوراً ملحوظاً في الدراسات الحديثة التي ركزت على البعد السلوكي والنفسي للمساءلة، باعتبارها إدراكاً ذاتياً لدى الموظف بكونه مسؤولاً عن قراراته ونتائج أدائه داخل المنظمة (Frink & Klimoski, 2004).

شهد مفهوم المساءلة في مكان العمل تطوراً ملحوظاً في الدراسات التنظيمية خلال العقدين الأخيرين، حيث لم يعد يُنظر إليه فقط كآلية رقابية تفرضها الإدارة، بل كعنصر ثقافي وتنظيمي يؤثر في إدراك الموظفين لمسؤولياتهم وسلوكهم الوظيفي. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن المساءلة الفعالة تعتمد على وضوح التوقعات، وتحديد المسؤوليات، وربط الأداء بالنتائج بطريقة عادلة وشفافة، مما يعزز الالتزام الوظيفي ويحد من السلوكيات السلبية داخل بيئة العمل (Schillemans, 2016).

2. أبرز النظريات المفسرة للمساءلة في مكان العمل

تستند المساءلة في مكان العمل إلى عدد من النظريات التنظيمية، من أبرزها **نظرية الوكالة** التي تفترض ضرورة وجود آليات مساءلة للحد من السلوك الانتهازي وضمان توافق مصالح العاملين مع أهداف المنظمة. كما تفسر **نظرية التوقعات** المساءلة بوصفها عاملاً مؤثراً في سلوك الموظف من خلال ربط الجهد بالأداء والنتائج. كذلك تؤكد **النظرية السلوكية** أن إدراك الموظف لوجود مساءلة فعالة يدفعه إلى ضبط سلوكه الوظيفي والالتزام بالمعايير التنظيمية، تجنباً للعواقب السلبية أو رغبة في تحقيق نتائج إيجابية. (Hall et al., 2017)

3. تعريف المساءلة في مكان العمل

لتعريف الأول (التنظيمي الإداري)

يعرّف Frink و Ferris المساءلة في مكان العمل بأنها حالة يشعر فيها الموظف بأنه مطالب بتقديم تفسيرات أو مبررات لأفعاله وقراراته أمام جهة رسمية داخل المنظمة، وأنه مسؤول عن النتائج المترتبة على أدائه، سواء كانت إيجابية أو سلبية. ويؤكد هذا التعريف على عنصر الخضوع للمحاسبة وربط الأداء بالنتائج (Frink & Ferris, 1998).

التعريف الثاني (السلوكي-النفسي)

يرى Hall وآخرون أن المساءلة في مكان العمل تمثل إدراكًا ذاتيًا لدى الموظف بكون سلوكه وأدائه محل متابعة وتقييم، الأمر الذي يؤثر في قراراته اليومية وطريقة أدائه لعمله. ويبرز هذا التعريف البعد النفسي للمساءلة باعتبارها آلية داخلية لضبط السلوك، وليس مجرد إجراء خارجي.

(Hall et al., 2017)

4. أبعاد المساءلة في مكان العمل المعتمدة في البحث

اعتمد هذا البحث على ثلاثة أبعاد رئيسة للمساءلة في مكان العمل، وهي:

- **شدة المساءلة:** وتشير إلى درجة إحساس الموظف بمدى خضوعه للمحاسبة وتحمله المسؤولية عن نتائج عمله.

- **تركيز المساءلة:** ويقصد بها المجال الذي تُوجَّه إليه المساءلة، سواء كان الأداء الوظيفي، تحقيق الأهداف، أو الالتزام بالسلوك المهني.
- **أهمية المساءلة:** وتنعكس مدى إدراك الموظف لأهمية المساءلة في تحسين الأداء وضبط السلوك الوظيفي داخل المنظمة.

5. المقياس المستخدم لقياس المساءلة في مكان العمل

اعتمد البحث على مقياس المساءلة الفردية في المنظمات المطوّر والمحدّث من قبل **Frink et al. (2018)**، وهو مقياس محكّم يقيس إدراك الموظف للمساءلة من خلال أبعاد شدة المساءلة وتركيزها وأهميتها، وقد استُخدم على نطاق واسع في الدراسات التنظيمية الحديثة.

ثانيًا: الإخلال الوظيفي (Counterproductive Work Behavior)

1. النشأة التاريخية لمفهوم الإخلال الوظيفي

ظهر مفهوم الإخلال الوظيفي في الأدبيات التنظيمية مع تصاعد الاهتمام بالسلوكيات السلبية في بيئة العمل خلال تسعينيات القرن الماضي. وقد ركزت الدراسات الأولى على الأفعال المتعمدة التي تضر بالمنظمة أو العاملين فيها. ومع تطور البحث العلمي، توسع المفهوم ليشمل طيفًا واسعًا من السلوكيات السلبية، مثل التقصير المتعمد، إساءة استخدام الموارد، والسلوك العدائي تجاه الزملاء، وأصبح يُنظر إليه بوصفه ظاهرة تنظيمية معقدة تتأثر بعوامل فردية وتنظيمية متعددة (Carpenter & Berry, 2017).

2. أبرز النظريات المفسرة للإخلال الوظيفي

تفسر نظرية الإجهاد الوظيفي الإخلال الوظيفي بوصفه استجابة سلوكية للضغوط وعدم العدالة التنظيمية. كما ترى نظرية التبادل الاجتماعي أن غياب المعاملة العادلة والمساءلة المتوازنة يدفع الموظف إلى تبني سلوكيات سلبية كرد فعل على ما يدركه من إخلال في العلاقة مع المنظمة. وتشير النظرية السلوكية إلى أن ضعف الضبط والمساءلة يزيد من احتمالية تكرار السلوكيات المنحرفة داخل بيئة العمل (Mercado et al., 2018)

3. تعريف الإخلال الوظيفي

يُعرف الإخلال الوظيفي بأنه مجموعة السلوكيات المتعمدة التي يقوم بها الموظف وتؤدي إلى الإضرار بالمنظمة أو بأفرادها، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وتشمل أفعالاً موجهة نحو المنظمة أو نحو الأفراد العاملين فيها. (Li, 2025)

4. أبعاد الإخلال الوظيفي المعتمدة في البحث

اعتمد هذا البحث على بُعدين رئيسيين للإخلال الوظيفي، هما:

- الإخلال الوظيفي الموجه نحو المنظمة: (CWB-O) مثل إضاعة وقت العمل، مخالفة التعليمات، وإساءة استخدام الموارد.

• الإخلال الوظيفي الموجّه نحو الأفراد (CWB-I) مثل السلوك العدائي،

الإساءة اللفظية، وإثارة النزاعات بين الزملاء.

6. المقياس المستخدم لقياس الإخلال الوظيفي

اعتمد البحث على **Workplace Deviance Scale** كما استخدمه **Li et al.**

(2025)، وهو مقياس حديث ومحكم يقيس الإخلال الوظيفي من خلال بعدي

الإخلال الموجّه نحو المنظمة والإخلال الموجّه نحو الأفراد.

ثالثاً العلاقة النظرية بين المساءلة في مكان العمل والإخلال الوظيفي

تشير الأدبيات التنظيمية المعاصرة إلى وجود ارتباط نظري وثيق بين مستوى المساءلة في مكان العمل وبين الإخلال الوظيفي، إذ تُعد المساءلة إحدى الآليات الأساسية لضبط السلوك الوظيفي وتوجيهه نحو الالتزام بالمعايير التنظيمية. فوفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي، عندما يدرك الموظف وجود مساءلة واضحة وعادلة، فإنه يميل إلى الالتزام بسلوكيات إيجابية بوصف ذلك جزءاً من علاقة تبادلية متوازنة مع المنظمة، في حين أن ضعف المساءلة أو غموضها قد يدفع الموظف إلى تبني سلوكيات إخلالية كرد فعل على ما يراه خلافاً في هذه العلاقة (Cropanzano et al., 2017).

ومن منظور نموذج الإجهاد-الانفعال، تؤدي المساءلة الفعّالة دوراً وقائياً في الحد من الإخلال الوظيفي، من خلال تقليل الغموض الوظيفي والحد من الضغوط التنظيمية التي تُعد من أبرز مسببات السلوكيات السلبية. إذ توضح الدراسات أن

غياب المساءلة أو تطبيقها بشكل غير متسق يزيد من المشاعر السلبية لدى الموظفين، مثل الإحباط والغضب، والتي قد تتحول لاحقاً إلى سلوكيات إخلالية موجّهة نحو المنظمة أو الأفراد (Spector & Fox, 2005; Spector et al., 2022).

كما تؤكد نظرية الضبط التنظيمي أن إدراك الموظف لاحتمالية المحاسبة وتحمل العواقب يقلل من تكرار السلوكيات المنحرفة، إذ ترتفع الكلفة المتوقعة للإخلال الوظيفي في ظل أنظمة مساءلة واضحة، مما يسهم في تعزيز الانضباط الوظيفي. وفي المقابل، فإن ضعف المساءلة أو عدم عدالتها يخلق بيئة تنظيمية تسمح بتكرار الإخلال الوظيفي دون رادع فعال. (Treviño et al., 2014)

وفي ضوء ذلك، يمكن القول إن المساءلة في مكان العمل تمثل إطاراً تنظيمياً وسلوكياً يسهم في الحد من الإخلال الوظيفي، ليس فقط من خلال الردع والعقوبة، وإنما عبر تعزيز الشعور بالمسؤولية الفردية، ووضوح التوقعات، وربط السلوك الوظيفي بنتائجه. وتكتسب هذه العلاقة أهمية خاصة في المؤسسات الحكومية، ولا سيما الدوائر المالية، حيث يؤدي ضعف المساءلة إلى مضاعفة آثار الإخلال الوظيفي على الأداء المؤسسي والثقة العامة.

المبحث الثالث الإطار العملي للبحث

تمهيد الفصل

يهدف هذا الفصل إلى عرض الإطار العملي للبحث، من خلال بيان الإجراءات المنهجية والإحصائية التي تم اتباعها لاختبار فروض الدراسة وتحقيق أهدافها. ويتضمن الفصل عرضاً لاختبار صدق وثبات أداة البحث، ثم تقديم الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، يلي ذلك تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث، وصولاً إلى اختبار الفرض الرئيس للدراسة في ضوء البيانات الميدانية التي تم جمعها من موظفي مديرية الخزينة في محافظة البصرة. ويعتمد هذا الفصل على الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها.

الجانب التطبيقي

في هذا الجانب من البحث تم عرض وتحليل نتائج الإحصاء الوصفي لبيانات المتغير المستقل (المساءلة في مكان العمل) والذي يتكون من ثلاثة ابعاد متمثلة بـ (شدة المساءلة، تركيز المساءلة وأهمية المساءلة) كما تم عرض نتائج التحليل الوصفي للمتغير التابع (الاخلال الوظيفي) اجمالاً، فضلاً عن مصفوفة الارتباط بين المتغيرات واختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط.

اولا- اختبار صدق وثبات الاستبانة

أ- الصدق الظاهري

تم عرض المقياس على مجموعة من الأساتذة الخبراء في قسم إدارة الأعمال، واستناداً الى ملاحظاتهم جرى إعادة صياغة بعض الفقرات لتصبح أكثر دقة ووضوح للمستجيبين.

ب- ثبات مقياس البحث:

قبل القيام باختبارات الاحصاء الوصفي والاستدلالي واختبار الفرضيات ، ومن أجل التحقق من ثبات مقياس البحث، فقد استخدم الباحث معامل (الفا كرونباخ Cronbach Alfha) ، وبعد استخراج معامل الثبات (Cronbach Alfha) للبيانات أتضح بأن اداة القياس تتمتع بدرجة جيدة من الثبات للمحاور كافة ، وعليه تعتبر النتيجة ايجابية، ويلاحظ من الجدول ادناه بأن قيم معامل الفا كرو نباخ قد تراوحت بين (0.753- 0.779) وهي مقبولة إحصائيا في البحوث الادارية والسلوكية لان قيمتها أكبر من (0.70) والتي تدل على ان الاداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

جدول (2) يوضح ثبات المقياس

المتغير	الفا كرونباخ للمتغير	البعد	الفا كرونباخ للبعد
المساءلة في	0.7633	شدة المساءلة	0.753
		تركيز المساءلة	0.779

0.758	اهمية المساءلة		مكان العمل
		0.741	الاخلال الوظيفي

المصدر: النتائج من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS v.26

ثانيا - الاحصاء الوصفي والارتباط

يعرض الجدول (3) الاحصاءات الوصفية متمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري، فضلاً عن مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

الجدول (3) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والارتباطات لمتغيرات

البحث

الاخلال الوظيفي	اهمية المساءلة	تركيز المساءلة	شدة المساءلة	المساءلة في مكان العمل	Std. Deviation	Mean	
				1	0.448	3.677	المساءلة في مكان العمل
			1	.645**	0.466	3.632	شدة المساءلة
		1	.747**	.756**	0.437	3.750	تركيز المساءلة
	1	.623**	.798**	.795**	0.443	3.651	اهمية المساءلة
1	.679**	.638**	.727**	.779**	0.481	3.692	الاخلال الوظيفي

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

المصدر: النتائج من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS v.26

ان النتائج في الجدول المذكور انفا تشير الى وجود اتفاق على مستوى مقبول لجميع المتغيرات، فقد تراوحت قيم الاوساط الحسابية للمتغيرات ما بين (3.632) الى (3.750) وبالتالي فإنها تجاوزت الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) مما يشير الى وجود اتفاق للعينة تجاه المتغيرات، اما قيم الانحرافات المعيارية فقد تراوحت ما بين (0.437) الى (0.481) مما يشير الى تشتت قليل نسبيا في البيانات.

ومن خلال قيم معاملات الارتباط بين المتغيرات المذكورة انفا فالنتائج تشير الى ان العلاقات بين الابعاد الفرعية الثلاثة للمتغير المستقل والمتغير التابع، وكذلك العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بشكل اجمالي كانت ايجابية (طردية) ومعنوية.

ثالثا/ اختبار فرضيات التأثير

يرتكز نموذج البحث الحالي على متغير مستقل واحد (المساءلة في مكان العمل) بأبعاده الفرعية والمتغير التابع (الاخلال الوظيفي)، وبناء على ذلك سيتم اختبار فرضية التأثير وفرضياتها الفرعية باستخدام تحليل الانحدار ويتم تحديد قبول او رفض الفرضية

جدول (4) نتائج تحليل الانحدار لتأثير المساءلة في مكان العمل في الاخلال

الوظيفي

المتغير المستقل		المعلمة	قيمة المعلمة بيتا B	القيمة الثانية t	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig.)	م عامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
H2	المساءلة في مكان العمل	a	2.372	7.843	0.000	39.040	0.000	0.779	0.606
		b	0.465	4.371	0.000				
	Dependent Variable : الإخلال الوظيفي								

المصدر: النتائج من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS v.26

جدول (5) نتائج تحليل الانحدار لتأثير المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل في
الاخلال الوظيفي

المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل		المعلمة	قيمة المعلمة بيتا B	القيمة الثانية t	مستوى (الدلالة) Sig)	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig.)	م عامل الارتباط R	م عامل التحديد R ²
H2a	شدة المساءلة	a	2.850	7.563	0.000	25.030	0.000	0.727	0.528
		b	0.363	4.309	0.000				
H2b	تركيز المساءلة	a	3.810	12.523	0.000	11.733	0.000	0.638	0.407
		b	0.226	2.752	0.000				
H2c	اهمية المساءلة	a	3.412	14.310	0.000	17.162	0.000	0.679	0.459
		b	0.739	3.733	0.000				
		Dependent Variable : الاخلال الوظيفي							

المصدر: النتائج من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS v.26

من خلال الجدولين المذكورين انفا:

1- وجود علاقة تأثير ايجابية للمساءلة في مكان العمل في الاخلال الوظيفي وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية (H2)

2- ان المتغير المستقل (المساءلة في مكان العمل) يتنبأ بنسبة (0.606) من التغيير
الحاصل في المتغير المعتمد (الاخلال الوظيفي) وهو بمستوى مرتفع

- 3- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.528) ، مما يدل على أن بعد شدة المساءلة تفسر ما نسبته % 52.8 من التغيرات التي تحدث في الاخلال الوظيفي
- 4- . بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.407)، مما يدل على أن بعد تركيز المساءلة تفسر ما نسبته %40.7 من التغيرات التي تحدث في الاخلال الوظيفي
- 5- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.459) ، مما يدل على أن بعد اهمية المساءلة تفسر ما نسبته %45.9 من التغيرات التي تحدث في الاخلال الوظيفي
- 6- وجود علاقة تأثير ايجابية على التوالي بين (شدة المساءلة، تركيز المساءلة، وأهمية المساءلة) في الاخلال الوظيفي وبالتالي قبول الفرضيات الفرعية التالية (H2a، H2b، H2c)

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- تبين من نتائج الدراسة ان هناك اتفاق واضح من قبل عينة الدراسة على بُعد تركيز المساءلة مما يؤكد ان الموظفين في المنظمة المبحوثة يعرفون الطبيعة العملية والواقعية وحدود الانظمة القانونية.
- 2- اظهرت النتائج في بُعد اهمية المساءلة يمكن ان يحد او يقلل من السلوكيات السلبية من خلال تفعيل الدور الرقابي والانضباط من قبل الموظفين وزيادة إدراك ووعيهم بمبدأ المساءلة.
- 3- تبين من خلال النتائج من خلال بُعد شدة المساءلة ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البُعد، مما يؤكد ان الافراد لديهم شعور بان يتم معاقبتهم عند ارتكاب الاخطاء حسب الموقف والتغيرات التي تحدث مما يجعلهم يتحملوا المسؤولية نتيجة قراراتهم.

4- تبين من خلال التحليل لاستجابات عينة البحث حول متغير المساءلة في
مكا العمل اجمالاً المساءلة سوف تحد من الاخلال الوظيفي في المنظمة
المبحوثة.

5- تبين من خلال بعد شدة المساءلة من خلال معاملات الارتباط ان الموظف
سيتم محاسبته بشدة عن ارتكابه الأخطاء في أداء واجباته الوظيفية
6- من خلال علاقات الارتباط في بُعد أهمية المساءلة أوضحت المصنوفة
بأن هذا البُعد اسفر عن أهمية المساءلة وجعل الموظفين يهتمون في
تحسين مستوى اداءهم والذي يساعد في الحد من السلوكيات السلبية في
الوظيفة مما يعزز الثقة داخل بيئة العمل

ثانياً التوصيات

- 1- تعزيز ثقافة المساءلة بين جميع الموظفين قي المديرية مما يعزز قيمة
وسمعة المنظمة المبحوثة
- 2- عدم الاهمال من قبل المسؤولين مهما كانت الاخطاء صغيرة واتخاذ
القرار المناسب والمساءلة بحزم بحق مرتكبيها لتصويب تلك الاخطاء
- 3- تنمية مهارات الموظفين في استخدام اساليب المساءلة وصولاً الى اعلى
مستويات الانجاز
- 4- تبني سياسة وثقافة داعمة لتجنب السلوكيات السلبية من قبل الموظفين
التي من شأنها ان تحد من الاخلال الوظيفي داخل المنظمة المبحوثة
- 5- لذا يجب على الموظفين في المنظمة المبحوثة الانتباه بعناية عند أداء
المهام المناطة بهم والا سوف يتعرضون للمساءلة من قبل مشرفيهم
- 6- تركيز المنظمة على أهمية المساءلة على الموظفين باستمرار مما يجعلهم
يهتمون بالأداء الوظيفي والابتعاد عن الممارسات والسلوكيات غير
المرغوب فيها.

المصادر

Bennett, R. J., Marasi, S., & Locklear, L. (2018). Workplace deviance. In *Oxford research encyclopedia of business and management*.

Carpenter, N. C., & Berry, C. M. (2017). Are counterproductive work behavior and withdrawal empirically distinct? A meta-analytic investigation. *Journal of Management*, 43(3), 834-863.

Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of management annals*, 11(1), 479-516.

Dubnick, M. J., & Yang, K. (2015). The pursuit of accountability: Promises, problems, and prospects. In *The state of public administration* (pp. 171-186). Routledge.

Frink, D. D., & Ferris, G. R. (1998). Accountability, impression management, and goal setting in the performance evaluation process. *Human relations*, 51(10), 1259-1283.

Frink, D. D., & Klimoski, R. J. (2004). Advancing accountability theory and practice: Introduction to the human resource management review special edition. *Human resource management review*, 14(1), 1-17.

Frink, D. D., Baur, J., Hall, A., & Buckley, M. R. (2018). Individual accountability in organizations: Scale development and validation.

In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2018, No. 1, p. 17855). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Han, Y., & Perry, J. L. (2020). Conceptual bases of employee accountability: A psychological approach. *Perspectives on Public Management and Governance*, 3(4), 288-304.

Lam, C. K., Walter, F., & Lawrence, S. A. (2021). Emotion suppression and perceptions of interpersonal citizenship behavior: Faking in good faith or bad faith?. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 365-387.

Li, Y., Geurts, S., Karremans, J., & Hasselman, F. (2025). Counterproductive Work Behaviours Help Regain a Sense of Power after a Broken Promise. *Journal of Business Ethics*, 1-14.

Mercado, B. K., Dilchert, S., Giordano, C., & Ones, D. S. (2018). Counterproductive work behaviors. *The SAGE handbook of industrial, work and organizational psychology*, 1, 109-210.

Overman, S., Busuioc, M., & Wood, M. (2020). A multidimensional reputation barometer for public agencies: A validated instrument. *Public Administration Review*, 80(3), 415-425.

Ramzy, O., El Bedawy, R., & Maher, A. (2018). Dysfunctional behavior at the workplace and its impact on employees' job performance. *International Journal of Business Administration*, 9(4), 224-233.

Schillemans, T. (2016). Calibrating Public Sector Accountability: Translating experimental findings to public sector accountability. *Public management review*, 18(9), 1400-1420.

Treviño, L. K., Den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un) ethical behavior in organizations. *Annual review of psychology*, 65, 635-660.

قائمة الملاحق

(أ) استمارة استبيان لقياس متغيرات البحث

ت	البعد	المؤشر	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتغير المستقل المسألة في مكان العمل							
1	شدة المساءلة	أشعر أنني مسؤول بشكل مباشر عن نتائج عملي الوظيفي.					
2		تتم محاسبتني عند ارتكاب أخطاء في أداء واجباتي الوظيفية.					

					يُطلب مني تبرير قراراتي المتعلقة بالعمل أمام الإدارة.		3
					أعلم أن أي تقصير في عملي قد يترتب عليه مساءلة إدارية.		4
					أتحمل مسؤولية نتائج القرارات التي أتخذها في عملي		5
					تركز المساءلة في العمل على تحقيق الأهداف الوظيفية المحددة.	تركيز المساءلة	6
					تتم مساءلتي بشكل أساسي عن جودة أدائي الوظيفي.		7
					هتم الإدارة بمحاسبة		8

					الموظفين على التزامهم بالمهام الموكلة إليهم.		
					تركز المساءلة في الدائرة على الالتزام بالتعليمات والإجراءات الإدارية.	9	
					تم توجيه المساءلة نحو تحسين الأداء وليس فقط فرض العقوبات.	10	
					أعتقد أن المساءلة ضرورية لضمان الانضباط الوظيفي.	11	أهمية
					تسهم المساءلة في تحسين	12	المساءلة

					مستوى الأداء داخل الدائرة.		
					تساعد المساءلة في الحد من السلوكيات الوظيفية السلبية	13	
					أرى أن تطبيق المساءلة بعدالة يعزز الثقة داخل بيئة العمل.	14	
					أؤمن بأن المساءلة تُعد عنصرًا أساسيًا لنجاح العمل المؤسسي.	15	
المتغير التابع الاخلال الوظيفي							
					أُتأخر عن إنجاز مهامي الوظيفية دون سبب مبرر	16	
					أُضيّع وقت العمل في أمور غير متعلقة بالوظيفة	17	

					أستخدم موارد العمل لأغراض شخصية.	18
					لا ألتزم بالتعليمات الإدارية في بعض الأحيان.	19
					أنجز عملي بجودة أقل من المطلوب عمدًا.	20
					أتعامل بعدوانية مع بعض زملائي في العمل.	21
					أستخدم ألفاظًا غير لائقة أثناء العمل.	22
					أثير خلافات أو نزاعات مع الزملاء.	23
					أظهر عدم احترام	24

م.م محمد عبدالرضا فرج

					لآراء الآخرين في بيئة العمل.		
					أتحدث بسلبية عن زملائي داخل الدائرة.		25

ب) أسماء المحكمين

التسلسل	اسم المحكم	الشهادة	التخصص	الكلية- القسم
1	ا.د عروبة رشيد علي	دكتوراه	الاستراتيجية المالية	إدارة الاعمال
2	ام.د محمد صالح مهدي	دكتوراه	إدارة المعرفة	إدارة الاعمال
3	م. علي نصيف صبر	ماجستير	إدارة الموارد البشرية	إدارة الاعمال