

مظاهر الاستبداد التنظيمي من وجهة نظر عينة من العاملين في

المؤسسات العامة في محافظة الخليل

أ.م.د. سمير سليمان الجمل
جامعة فلسطين الاهلية

sameeraljamal@yahoo.com

المستخلص:

هدفت الدراسة التعرف إلى مظاهر الاستبداد التنظيمي من وجهة نظر عينة من العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل، وفقاً لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، ومعدل الراتب الشهري). اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تكونت عينة الدراسة من (٦٥) موظف وموظفة، استخدم الباحث استبانة مكونة من ستة مجالات و(٥٤) فقرة. أشارت نتائج الدراسة أن الاستبداد التنظيمي من وجهة نظر عينة من العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل كان مرتفعاً على الدرجة الكلية، وجاءت مظاهر الاستبداد التنظيمي في المؤسسات العامة مرتبة تنازلياً: (الاستبداد في التقييم، الاستبداد في التشريعات، الاستبداد في التعامل مع العاملين، الاستبداد في توزيع المهام، الاستبداد القيادي، الاستبداد في الإجراءات). كما أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مظاهر الاستبداد التنظيمي من وجهة نظر عينة من العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل تبعاً لمتغيرات: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، ومعدل الراتب الشهري). وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها: (اتخاذ القرارات بشكل تشاوري وديموقراطي وبعيدا عن التحيزات الشخصية، وضع نظام عادل وموضوعي للرواتب بحيث يقلص التباين في الرواتب بين مختلف الشرائح الوظيفية ويراعي المؤهلات العلمية، إصدار تشريعات عادلة تسمح للعاملين بالتعبير عن آرائهم وتلبي احتياجات العاملين).

الكلمات المفتاحية: (الاستبداد التنظيمي، المؤسسات العامة، العاملين).

The manifestations of organizational tyranny from the point of view of a sample of workers in public institutions in Hebron "

**Dr. Samir Suleiman Al-Jamal
Palestine Private University**

Abstract:

The study aimed to identify the manifestations of organizational tyranny from the point of view of a sample of workers in public institutions in Hebron Governorate, according to the variables: (gender, age, academic qualification, job title, years of service, monthly salary rate). The study followed the descriptive

analytical approach. The study sample consisted of (65) employees and employees. The researcher used a questionnaire consisting of six fields and (54) paragraphs. The results of the study indicate that the organizational tyranny in the public institutions in Hebron governorate was high on the total score. The manifestations of organizational tyranny in the public institutions were ranked in descending order: despotism in the evaluation, despotism in the legislation, tyranny in dealing with the workers, tyranny in the distribution of tasks, Tyranny in the proceedings). The study also showed that there are no statistically significant differences in the manifestations of organizational tyranny in the public institutions in Hebron governorate from the point of view of their employees according to the variables: (gender, age, scientific qualification, years of service, job title and monthly salary rate). The study came a number of recommendations, the most important of which are: (Making decisions in a consultative and democratic manner and away from personal biases, Establish a fair and objective salary system that reduces wage disparities between different job categories and takes into account the academic qualifications, Issuing fair legislation that allows employees to express their views and meet the needs of employees).

Key words: Organizational tyranny, public institutions, workers

المقدمة:

إنَّ كلمة الاستبداد كلمة مقيّنة على النفس البشرية في مضمونها ومعناها، فهي تشير إلى التصرف بصورة مطلقة، غير قابلة للاعتراض، وهي شكل من أشكال التعسف والتسلط، والتي تؤدي بالنهاية إلى الظلم وفرض الإرادة من دون مبرر، أي أن المستبد يفعل ما يشاء دون مسؤولية، ودون رقيب أو عتيد، وحسب ما تقتضيه أهواؤه ومزاجه الشخصي. والحقيقة أن العدل في الأرض هو أمر نسبي وغير مطلق، فالعدالة المطلقة في السماء ومن السماء، فالخالق سبحانه وتعالى هو العادل، لكن هذا لا يعني أن على كل شخص وكل قائد وكل مسؤول وكل مرؤوس أن يعمل قدر المستطاع وبما أوتي من معرفة وعلم وقوة وإيمان على تحقيق العدل بشكل عام والعدالة التنظيمية موضوعنا على وجه الخصوص. وإذا ما نظرنا إلى المؤسسات العامة في فلسطين نلاحظ أنها خطت خطوات إيجابية وبناءة في السير قدماً نحو تحقيق العدالة التنظيمية، من خلال تطبيق الأنظمة والتعليمات بشكل متساو وعادل على كافة العاملين في المؤسسة، وإذا ما قارنا مؤسستين أو وزارتين، أحدها يتوفر فيها قائد عادل يطبق التعليمات والأنظمة والقوانين على الجميع وعلى نفسه بشكل

متساو، والمؤسسة الأخرى فيها قائد مستبد يطبق القوانين والأنظمة والتعليمات حسب أهوائه ورغباته لشخصية ورغبات أعوانه وحاشيته، وقمنا بقياس درجة الرضا الوظيفي في المؤسسات، فسوف نجد أن درجة الرضا الوظيفي في المؤسسات ليست ضمن المطلوب والمرغوب مع الفارق في الدرجة بين القائد العادل والقائد المستبد.

وهنا يمكن تحليل الأمر بعيدا عن المؤسسة المستبدة، لأن النتيجة الحتمية للمؤسسة المستبدة ضعف في الأداء وعدم تحقيق الأهداف المنشودة، وأما بالنسبة للمؤسسة التي تتوفر فيها العدالة التنظيمية، فهنا يجب العودة والرجوع إلى التعليمات والأنظمة التي طبقت في المؤسسة، حيث أن عدم الرضا ناجم عن ظلم وقصور في الأنظمة والتعليمات والقوانين المطبقة في تلك المؤسسة، فنجد على سبيل المثال أن التدرج في الرتب الوظيفية غير عادل، وكمثال آخر وقوي وحي هي العلاوات التي تمنح للعاملين، حيث نلاحظ البون الشاسع في الرواتب بين الأشخاص، وبدون أي مبرر، وهناك الكثير من الأمثلة التي تدل على الاستبداد، والذي يعني الظلم في الأنظمة والتعليمات والقوانين.

وبناء على ما تقدم فإن ظاهرة الاستبداد التنظيمي في المؤسسات العامة في العالم العربي بشكل عام وفي فلسطين على وجه الخصوص ظاهرة موجودة يشعر بها العاملون في تلك المؤسسات، والتي مردها إلى قادة المؤسسات أحيانا، أو ربما بسبب الظلم في الأنظمة والتعليمات والقوانين السائدة، مما يقود إلى خمول المؤسسة وجمودها بسبب خمول العاملين فيها. لذا وجب الاهتمام بهذه الظاهرة والوقوف عليها ومعالجتها حتى تتم تنمية مؤسساتنا بشكل لائق ومميز.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

دأب العديد من قادة المنظمات على ممارسة الاستبداد بحق العاملين داخل المنظمة، مما جعل تلك المنظمات خاملة، تقف في مكانها دون تطور أو مواكبة للتغيرات المتسارعة. ويعد مفهومي العدالة والمساواة من أعم المفاهيم المكونة للركيزة القيمية في الإدارة الحكومية، حيث انصب اهتمام الدراسات والأبحاث الغربية الخاصة بالعدالة التنظيمية على القطاع الخاص، مقابل اهتمام أقل في القطاع الحكومي (Adam)، 2003، وبالتالي فإن الاستبداد هو نوع من

أنواع الدكتاتورية في الحكم، والتي يعقبها إجراءات وآليات وتعليمات وقرارات تحقق رغبات المستبد دون النظر إلى المحكومين أو المرؤوسين، وإذا ما تم الأخذ بهذا التعريف جملة وتفصيلاً، نجد خلو المؤسسات العامة على اختلاف أشكالها من المستبدين، وهذا أمر غير واقعي، ذلك لأن كلمة "الاستبداد" هي عكس كلمة "العدل"، فالاستبداد يؤدي إلى الظلم، والظلم مضاد للعدل، والواقع يشير إلى وجود درجات متفاوتة من العدالة في المؤسسات العامة، وهذا يقودنا إلى التسليم بوجود الاستبداد التنظيمي في المؤسسات العامة في العالم العربي على وجه العموم، حيث أن تطبيق التعليمات بشكل متساو على كافة العاملين، لا يعني بالضرورة عدم وجود الإحساس بالظلم والقهر من قبل العاملين في تلك المؤسسات، والذي سببه عدم العدالة في الأنظمة والتعليمات والقوانين المطبقة، فالعدالة في تطبيق القرار لا تعني بالضرورة عدالة القرار، وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

ما مظاهر الاستبداد التنظيمي من وجهة نظر عينة من العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل؟، وينبثق عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

س١/ ما مظاهر الاستبداد القيادي من وجهة نظر عينة من العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل؟

س٢/ ما مظاهر الاستبداد في الإجراءات من وجهة نظر عينة من العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل؟

س٣/ ما مظاهر الاستبداد في توزيع المهام من وجهة نظر عينة من العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل؟

س٤/ ما مظاهر الاستبداد في التعامل مع العاملين من وجهة نظر عينة من العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل؟

س٥/ ما مظاهر الاستبداد في التقييم من وجهة نظر عينة من العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل؟

٦/ ما مظاهر الاستبداد في التشريعات من وجهة نظر عينة من العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل؟

٧/ هل تختلف مظاهر الاستبداد التنظيمي من وجهة نظر عينة من العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل باختلاف: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، ومعدل الراتب الشهري).

متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات الديموغرافية والمستقلة:

١. الجنس، وله مستويان: (ذكر، أنثى).
٢. العمر، وله أربعة مستويات: (أقل من ٣٠ عام، من ٣٠-٤٠ أقل من ٤٠ عام، من ٤٠-٥٠ أقل من ٥٠ عام، من ٥٠ عام فأكثر).
٣. المؤهل العلمي، وله ثلاثة: (دبلوم فأقل، بكالوريوس، ماجستير فأكثر).
٤. المسمى الوظيفي، وله أربعة مستويات: (موظف، رئيس قسم، نائب مدير، مدير).
٥. سنوات الخدمة، ولها أربعة مستويات: (أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات، من ١٠-١٥ سنة، أكثر من ١٥ سنة).
٦. معدل الراتب الشهري، وله ستة مستويات: (دون ٢٠٠٠ شيكل، من ٢٠٠٠-٤٠٠٠ شيكل، من ٤٠٠١-٦٠٠٠ شيكل، من ٦٠٠١-٨٠٠٠ شيكل، من ٨٠٠١-١٠٠٠٠ شيكل، أكثر من ١٠٠٠٠ شيكل).

ثانياً: المتغير التابع: "مظاهر الاستبداد التنظيمي من وجهة نظر عينة من العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل"

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف إلى:

١. مظاهر الاستبداد التنظيمي من وجهة نظر عينة من العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل.

٢. مظاهر الاستبداد القيادي من وجهة نظر عينة من العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل.

٣. مظاهر الاستبداد في الإجراءات من وجهة نظر عينة من العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل.

٤. مظاهر الاستبداد في توزيع المهام من وجهة نظر عينة من العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل.

٥. مظاهر الاستبداد في التعامل مع العاملين من وجهة نظر عينة من العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل.

٦. مظاهر الاستبداد في التقييم من وجهة نظر عينة من العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل.

٧. مظاهر الاستبداد في التشريعات من وجهة نظر عينة من العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل.

٨. التعرف على مدى وجود اختلاف بين استجابات أفراد الدراسة حول درجة الاستبداد التنظيمي من وجهة نظر عينة من العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل تبعاً للمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، معدل الراتب الشهري).

٩. تقديم مقترحات وتوصيات لصانعي القرار من أجل وضع الآليات والاستراتيجيات الملائمة للحد من ظاهرة الاستبداد التنظيمي.

أهمية الدراسة : يمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة بما يأتي:

١. نتائج هذه الدراسة قد تفيد المسؤولين في التعرف على مظاهر الاستبداد التنظيمي من وجهة نظر عينة من العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل، مما يساعد في وضع الحلول اللازمة للحد من ظاهرة الاستبداد التنظيمي.

٢. التعرف على درجة الاستبداد التنظيمي المؤسسات العامة في محافظة الخليل، والخروج بالتوصيات اللازمة للوصول للحد من تلك الظاهرة التي تعيق من تحقيق المؤسسات العامة لأهدافها.

حدود الدراسة: تتحدد حدود هذه الدراسة بما يأتي:

- **الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة مظاهر الاستبداد التنظيمي من وجهة نظر عينة من العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل.

- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على عينة من الموظفين العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل، والذين هم على رأس عملهم حتى تاريخ (٢٠١٨/١٢/٣١).

- **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة خلال شهري كانون أول/٢٠١٨ وكانون ثاني/٢٠١٩.

- **الحدود المكانية:** المؤسسات العامة في محافظة الخليل.

مصطلحات الدراسة: قام الباحث بتعريف المصطلحات الواردة في الدراسة وفقاً للتعريفات الواردة في المراجع العربية والأجنبية، وفيما يلي تعريف لبعض مصطلحات الدراسة:

- **الاستبداد:** للوقوف على مفهوم الاستبداد لا بد من المرور على معناه اللغوي، ومعناه الاصطلاحي، والذي يتمثل فيما يلي (موقع ويز ويزي، ٢٠١٨):

- **المعنى في اللغة:** تعكس هذه المفردة في اللغة معنى الانفراد بالشيء، ويقال استبد بالشيء بمعنى انفرد به دون غيره، واسم الفاعل منها مُسْتَبِد.

- **المعنى الاصطلاحي:** هناك العديد من التعريفات للاستبداد بحسب الجهة التي تقوم به، والمجالات التي يمكن أن يأتي عليها لكنه في معناه العام يعني التصرف المطلق في شؤون الأفراد، والتعدي على حقوقهم المختلفة، سواء كانت سياسة، أو اجتماعية، أو وظيفية، أو مدنية، ويكون هذا التصرف صادراً عن جهة تملك السلطة، وتتوافر على بعض الصلاحيات التي تمكنها من الهيمنة على الآخرين، وبسط النفوذ، والتمادي في التصرف. وعادة ما يرتبط هذا المفهوم بالاستحواذ على ما لدى الآخر، والانفراد به من غير وجه حق، وهو من أهم الأسباب التي دفعت الشعوب على مختلف الأزمان إلى القيام بالثورات، رفضاً للأحكام

المستبدة التي سلبتهم حقوقهم، وجعلتهم أقل قدرة على اللحاق بمتطلبات الحياة الاقتصادية، والاجتماعية، ومست حاجاتهم التي لا غنى عنها بشكل أو بآخر.

ويعرف الباحث الاستبداد إجرائياً بأنه: تفرد الرئيس بشكل مطلق أو جزئي في السلطة، وعدم تقبله الرأي الآخر، محاولة فرض آرائه ومعتقداته وتصرفاته وسلوكياته على الآخرين، عبر السلطة التي يمتلكها.

الاستبداد التنظيمي: يعرفه الباحث إجرائياً بأنه: تفرد المسؤول في كل شيء يخص عمل المنظمة، وعدم السماح للمرؤوسين بممارسة مهامهم بحرية وديموقراطية، والاستبداد التنظيمي مفهوم معاكس لمفهوم العدالة التنظيمية، والذي يشير إلى الظلم والطغيان داخل المنظمة، نتيجة عدم العمل بروح الفريق الواحد.

-**المؤسسة العامة:** يعرفها الباحث إجرائياً بأنها كيان تنظيمي متكامل، يعمل في مجالات متعددة، ويغلب على عملها الطابع الخدماتي، وهي لا تهدف إلى الربح وتكون مملوكة للدولة. **الأدب التربوي:** يرجع مصطلح الاستبداد إلى أرسطو الذي قارنه مع الطغيان وقال أنهما نوعان من الحكم يعاملان الرعايا على أنهم عبيد، والاستبداد يراه عند البرابرة (ويقصد أرسطو بالبرابرة البشر من غير اليونانيين ويسميهم أيضاً الأعراب)، فهو ذو سمة آسيوية ويعني خضوع المواطنين للحاكم بإرادتهم، لأنهم عبيد بالطبيعة، ولابد من الإشارة هنا إلى أن أرسطو يناقش فكرة العبد وهل هو عبد بالطبيعة أم أنه عبد بالطبع، ويقصد بالطبيعة أن المرء يولد وهو عبد لذا فواجب عليه الخضوع لسيده وواجب عليه الطاعة والقيام بالأعمال التي يوكلها إليه سيده، أما ما يقصده أرسطو بالطبع فهو أن العرف والتقاليد الاجتماعية هي التي تفرض على الإنسان أن يكون عبداً، وكانت المدرسة السفسطائية تميل إلى الرأي الثاني بينما أرسطو يميل إلى الرأي الأول الذي يعد العبد عبداً بالطبيعة، لذا فهو يعد الآسيويين طبيعتهم هي هكذا أي أنهم يخضعون لحاكمهم المستبد، فهم بالطبيعة وليس بالطبع يخضعون لحاكمهم. ويرتب أفلاطون أنظمة الحكم الذي ينتهي بأسوأ النظم وهو الطغيان (خنافر، ١٩٩٥):

١. **الأرستقراطي (Aristocracy):** أفضل أنواع الحكم وهو حكم القلة الفاضلة ويتجه نحو الخير مباشرة ومن ثم فهو نظام الحكم العادل.

٢. الحكم التيمقراطي (Timocracy) : وهو الحكم الذي يسوده طابع الطموح من محبي الشرف أو الطامحين إلى المجد الذين تكون وجهتهم السمو والتفوق والغلبة.
٣. الحكم الأوليغاركي (Oligarchy) : وهي حكومة القلة الغنية حيث يكون للثروة مكانة رفيعة.
٤. الديمقراطية (Democracy) : هي حكم الشعب حيث تقدر الحرية تقديراً عالياً.
٥. حكومة الطغيان (Tyranny) : وهي حكومة الفرد الظالم أو الحاكم الجائر، حيث يسود الظلم الكامل بغير خجل.

أشكال الاستبداد في الواقع الثقافي العربي المعاصر

لم يكن الاستبداد ظاهرة جديدة في الثقافة العربية أو الواقع العربي المعاصر، بل إنه متأصل ويمتد في جذوره إلى عمق وجود الإنسان العربي، بحيث أصبح التسلط جزءاً من الشخصية العربية، وليس المقصود بالتسلط هنا، السلطة بمفهوم الدولة، بل التسلط كمكون من مكونات الشخصية العربية، وللتسلط في ثقافتنا أشكال أو صور يمكن أن نلخصها بما يلي:

١. تسلط الموتى على الأحياء، سيطرة التراث.
٢. سلطة الأب والشرطي والموظف والمعلم.
٣. سلطة الحزن والخوف.
٤. الدين المزيف، كافة الدخل. لدين المزيف.
٥. الفقر أو قلة مستوى الدخل.
٦. تضخيم شعارات الأحزاب والفرق والمذاهب وجعل ألفاظها تفكر لنا بدلاً من أن نفكر بها.
٧. المتحدث في الندوات أو المؤتمرات أو المحاضرات يتبوأ مقعده من الاستبداد، ويزعم دائماً أن الرأي الذي يطرحه أو النص الذي يستشهد به أو محاضراته هي غاية الوضوح والدقة.

وأخيراً يمكن القول إن الطغيان ما هو إلا تدمير للقيم الأخلاقية للإنسان، والطاغية في عرف الجميع، أسوأ ما يوجد على الأرض سواء أكان فرداً أم جماعة، ولكل شعب الحق في مقاومة الطاغية، ولنرفض فكرة كون أمراء العالم آلهة والشعب تابعاً ذليلاً، فلم تقل الأديان هكذا، ولا يمثل الحاكم الله على الأرض، ولندع القلق ونبني شخصية مستقرة

أنواع الاستبداد:

يمكن للاستبداد أن يُمارَس على عدة أصعدة، وهذا يجعله يتخذ العديد من الأنواع التي من أهمها ما يلي (ويز ويزي، ٢٠١٨):

- **الاستبداد الفكري:** ويعني التزمّت في الفكر، وتبني أفكار لا يمكن تغييرها من قبل أشخاص معيّنين، وهذا يدفع من يحملون هذه الأفكار إلى التقليل من شأن ما يخالفهم فيها، وقد يدفع بهم الأمر إلى إلحاق الضرر بمن يختلف معهم فكرياً.

- **الاستبداد السياسي:** وهو من أشهر الأنواع، والذي يتم ممارسته من قبل السلطات والحكام ضد الشعوب، من خلال تركيز السلطة وبسط النفوذ بما يحدث الضرر للشعوب.

- **الاستبداد الاجتماعي:** ويظهر من خلال محاولة طائفة معينة فرض الأحقية أو اكتساب الشرعية على حساب الطوائف والمذاهب الأخرى، ويسعى أصحاب هذه الطائفة إلى أن يسودوا على الطوائف الأخرى، وقد يكون ممارسة هذه النوع من قبل هذه الجماعات نفسها، أو من قبل السلطة الحاكمة.

ويمكن إضافة الاستبداد التنظيمي، والذي يشير إلى تفرد المسؤول في كل شيء يخص عمل المنظمة، وعدم السماح للمرؤوسين بممارسة مهامهم بحرية وديموقراطية، كما يشير إلى عدم العدالة في الأنظمة والتعليمات واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.

مظاهر الاستبداد التنظيمي:

تتمثل مظاهر الاستبداد التنظيمي في عدة أشكال، ومن أهمها، ما يلي:

أولاً: الاستبداد القيادي، حيث يمارس القائد الاستبداد بحق المرؤوسين، وتتمثل في الآتي:

١. يتم اتخاذ القرارات بشكل مركزي وبيروقراطي.

٢. يمارس المدير النمط المتسلط في الإدارة.

٣. القرارات الصادرة عن إدارة المنظمة لا تلاءم احتياجات العاملين.
 ٤. القرارات الصادرة عن إدارة المنظمة تعاكس احتياجات العاملين.
 ٥. القرارات الصادرة عن إدارة المنظمة بعيدة عن المنطق والواقعية.
 ٦. القرارات الصادرة عن إدارة المنظمة تتحيز لأشخاص دون الآخرين.
 ٧. تمارس إدارة المنظمة القوة والإجبار في حل الخلافات بين العاملين.
 ٨. تعمل إدارة المنظمة على إحباط العاملين أصحاب الأفكار المبدعة.
 ٩. تعمل إدارة المنظمة على خلق الصراعات والمنازعات بين العاملين.
 ١٠. تشجع إدارة المنظمة العمل الفردي، ولا تحفز العمل الجماعي.
 ١١. تقدم إدارة المنظمة الحوافز بشكل غير منصف، وغير عادل، وغير موضوعي.
 ١٢. تطبق إدارة المنظمة القوانين بناء على الأهواء الشخصية.
 ١٣. تطبق إدارة المنظمة القوانين بحرفيتها، ولا تراعي الاحتياجات الخاصة للعاملين.
- ثانياً: الاستبدال في الإجراءات،** حيث تسير إجراءات العمل بشكل بيروقراطي، وتوزع بطريقة غير عادلة، وغير منصفة، وتتمثل في الآتي:
١. توزيع الأعباء والواجبات الوظيفية بطريقة لا تتناسب مع مؤهلات الفرد.
 ٢. الفجوة الكبيرة بين ما يحصل عليه الفرد من أجر وما يحمله من مؤهلات علمية.
 ٣. المسؤوليات المعطاة للأفراد غير ملائمة وفوق طاقاتهم.
 ٤. الفجوة والفرق بين راتب الفرد ورواتب المناظرين له بنفس الأعباء الوظيفية والمؤهلات العلمية والخبرات العملية.
 ٥. التعقيد والغموض في القوانين والأنظمة، مما يصعب على الفرد الالتزام بها.
 ٦. إجراءات العمل في المنظمة معقدة، مع أنه يمكن تبسيطها.
 ٧. خطوات العمل تسير بشكل روتيني ممل.
 ٨. يتم تأخير مستحقات العاملين أثناء الخدمة وبعدها.
- ثالثاً: الاستبدال في توزيع المهام،** حيث يتم توزيع المهام على العاملين بشكل غير عادل وبطريقة الأمر، وتتمثل في الآتي:

١. اتخاذ القرارات من قبل المسؤول بأسلوب جائر ومستبد.
 ٢. اتخاذ القرارات بشكل منفرد.
 ٣. اتخاذ القرارات العمل بشكل ارتجالي.
 ٤. يخفي المسؤول كافة التفاصيل للأعضاء حال استفسارهم عن ذلك.
 ٥. يتم تطبيق القرارات الإدارية على بعض الأعضاء دون الآخرين.
 ٦. لا يسمح للعاملين بالاعتراض على القرارات التي يتخذها المسؤول.
 ٧. لا يتم منح العاملين حقهم في الإجازات، بحجة ضغط العمل.
 ٨. لا يتم منح الصلاحيات للعاملين حسب اختصاصاتهم.
 ٩. لا يتم تطبيق أساليب الثواب والعقاب بشكل عادل ومتوازن.
 ١٠. القوانين السائدة لا تمنح الحوافز المناسبة.
- رابعاً: الاستبداد في التعامل مع العاملين،** حيث يتم التعامل مع العاملين بطريقة ديكتاتورية، وبصيغة الأمر والنهي، وتتمثل في الآتي:
١. عدم إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بعملهم.
 ٢. معاملة العاملين بطريقة بعيدة عن الاهتمام والود الخاص بالقرارات المتعلقة بعملهم.
 ٣. عدم إيلاء الاهتمام بمصالح العاملين فيما يخص القرارات المتعلقة بهم.
 ٤. الابتعاد عن مناقشة النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر في أعمال العاملين.
 ٥. عدم الحرص على مشاركة العاملين في اللقاءات المهنية.
 ٦. عدم الاهتمام بالحقوق المهنية للعاملين.
 ٧. عدم تفويض المسؤوليات الإدارية إلى بعض الأعضاء.
 ٨. عدم التعامل مع جميع العاملين بديموقراطية.
 ٩. ربط المكانة الوظيفية للعاملين بطبيعة العلاقة مع المسؤول.
- خامساً: الاستبداد في التقييم،** حيث يتم تقييم العاملين بطريقة غير عادلة، وتتمثل في الآتي:
١. لا يحظى العامل بالفرصة المناسبة للترقية كلما تميز في عمله.
 ٢. يتم تقييم أداء العاملين بشكل غير موضوعي.

٣. يتم تقييم أداء العاملين بناء على العلاقات الشخصية.
٤. لا يتم اطلاع العاملين على المعايير التي يتم من خلالها تقييم أدائهم.
٥. عدم وجود فرصة للعامل للاعتراض على تقييم الأداء إذا شعر بأنه غير عادل.
٦. يتم تقييم أداء العاملين بالاعتماد على التحيزات الشخصية.
٧. لا تتم مكافأة العاملين بناء على التميز في الأداء وإنما على العلاقات الشخصية.

سادسا: الاستبداد في التشريعات:

١. التشريعات المعمول بها في المؤسسة غير واضحة.
٢. التشريعات المعمول بها في المؤسسة ليست عادلة.
٣. التشريعات المعمول بها في المؤسسة لا تراعي الحالات الإنسانية.
٤. التشريعات المعمول بها في المؤسسة لا تعزز الولاء التنظيمي.
٥. التشريعات المعمول بها في المؤسسة تزيد من الاحتراق الوظيفي.
٦. التشريعات المعمول بها في المؤسسة ترفع من معدل دوران العمل.
٧. التشريعات المعمول بها في المؤسسة تزيد من الصراعات التنظيمية.
٨. التشريعات المعمول بها في المؤسسة لا تلاءم احتياجات العاملين.
٩. التشريعات المعمول بها في المؤسسة تعزز عدم الاستقرار الوظيفي.
١٠. التشريعات المعمول بها في المؤسسة لا تسمح للعاملين بالتعبير عن آرائهم.

الدراسات السابقة :

-دراسة (Blake Ashforth، 1994) بعنوان " الطغيان في المنظمات " :

هدفت الدراسة التعرف إلى الطغيان في المنظمات، وحددت الطاغية بأنه الشخص الذي يمارس سلطته على الآخرين، وأشارت النتائج أن السلوك الاستبدادي يتمثل في: (التعسف، والتقليل من شأن الآخرين، وعدم النظر في شكواهم، وعدم حل الصراعات، وتنشيط المبادرة). وقدمت الدراسة نموذجا لسوابق الإدارة المستبدية وآثار الطغيان على المرؤوسين. ويقال أن

الطغيان نتاجا للتفاعلات بين الميول الفردية (المعتقدات حول تنظيم والمرؤوسين، والذاتية، وظروف العمل، والقيم المؤسسية والقواعد، والسلطة، وعوامل الإجهاد). والإدارة المستبدة تتسبب في تدني احترام الذات، وتقليل الأداء، وتقليل تماسك وحدة العمل، وتقليل تأييد الزعيم، والإحباط، وارتفاع الضغط، والعجز، والعمل بالغبرة بين المرؤوسين، وأن هذه الآثار قد يؤدي إلى حلقة مفرغة التي تحافظ على السلوك الاستبدادي.

-دراسة (Pamela & Bennett، 2007) بعنوان: "سلوك القيادة المدمرة: تعريف النموذج المفاهيمي" :

هدفت الدراسة تحديد نموذج وصفي لسلوك القيادة المدمرة. وتوصلت إلى أن سلوك القيادة المدمرة هو تكرار السلوك من جانب المدير المشرف والذي ينتهك مصلحة وشرعية المنظمة، مما يقوض خطوات المنظمة في تحقيق أهدافها، والقيام بمهامها، ويحد من الموارد، وفاعلية الدافع، ويقلص الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين. وتوصلت الدراسة إلى ثلاث فئات من هذه القيادة المدمرة مبينان في النموذج المقترح: المستبدة، الخروج عن المسار، السلوك القيادي الخائن. والنموذج قد يشكل همزة وصل مفيدة بين الميدان والقيادة والبحث عن سلوك البلطجة، والتي تؤدي إلى نتائج عكسية، والعدوان في العمل. النموذج يسهم في زيادة دقة مفهوم القيادة المدمرة، والتي تظهر كيف أن القيادة المدمرة يمكن أن يكون لها أيضا عناصر بناءة.

دراسة (MichaelJames &، 2011) بعنوان "طريقة لقياس القيادة المدمرة وتحديد أنواع الزعماء المدمرة في المؤسسات" :

هدفت الدراسة إلى وصف تطور طبيعة القيادة المدمرة في المنظمات. وقد تم استخدام الجداول المتقدمة من هذا التدبير في تحليل كتلة تم اشتقاقها تجريبيا وصنفت على أساس سلوك القيادة المدمرة، وتم الحصول على بيانات على شبكة الإنترنت من خلال الدراسة التي ولدت (٧٠٧) من المجيبين. وقد كشفت النتائج المدمرة سبعة أنواع من القيادة المدمرة باستخدام الجداول التي تركز على السلوك. وأن معظم أنواع الزعماء المدمرة ليست "جميعها مدمرة" بل يعتبر التطرف في واحدة أو اثنتين فقط من الخصائص.

دراسة (Dina & Stephen & James) 2013، بعنوان " القيادة المدمرة - الاستعراض النظري، والتكامل، وجدول أعمال البحوث في المستقبل" :

هدفت الدراسة إلى وضع إطار لفهم القيادة المدمرة تلخص قائما القيادة المدمرة والبحث على توسعته في اتجاهات جديدة من خلال استعراض الأدبيات الراهنة عن القيادة المدمرة، وبالإفادة من نظرية القيادة المؤسسية، وعمل المزيد من البحوث العامة على السلوكيات المنحرفة في المنظمات، وتحديد الملامح والآليات التي تحدد القيادة المدمرة. إن كل شكل من أشكال القيادة المدمرة مثل (الإشراف الأنتهاكي، الطغيان البيئي، القيادة التحويلية الزائفة) يتناول جوانب القيادة المدمرة ولكنه يفشل في التقاط صورة كاملة من هذه الظاهرة، ولتوضيح الحدود الفاصلة بين بنيات دراستها، ومعالجة بعض الغموض حول طبيعة القيادة المدمرة، والذي يوضح بعض خصائص القيادة المدمرة التي تميزها عن أشكال أخرى من بين السطور، ودمج هذا التفكير في نظرية النموذج الذي يساعدنا على فهم مظاهر القيادة المدمرة، وعواقبها.

تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الاستعراض السابق للدراسات السابقة توصل الباحث إلى أن موضوع الاستبداد التنظيمي لم يحظ باهتمام الباحثين في المجتمعات العربية، بينما حظي باهتمام عدد من الباحثين في المجتمعات الغربية حيث تناولت دراسة عدة موضوع الطغيان في المنظمات مثل دراسة (Blake Ashforth، 1994)، وتناولت دراسات أخرى سلوك القيادة المدمرة مثل دراسة (Pamela & Bennett، 2007)، كما تناولت بعض الدراسات نماذج قياس القيادة المدمرة مثل دراسة (Michael James &، 2011) ودراسة (Dina & Stephen & James، 2013). وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في التعرف إلى مجالات الدراسة ومتغيراتها والأساليب الإحصائية في تحليل نتائجها وكذلك في بناء بنود الاستبانة ومجالاتها وفقراتها، كما استفاد من النتائج والتوصيات والمقترحات التي خرجت بها هذه الدراسات. فقد أسهمت تلك الدراسات بإثراء هذه الدراسة بالخبرات الواردة فيها. ولعل أهم ما يميز هذه الدراسة أنها عنيت بمعرفة مظاهر الاستبداد التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المؤسسات العامة في

محافظة الخليل، حيث لم يتم تناول هذا الموضوع بهذه الصورة في الدراسات السابقة - على حد علم الباحث - فضلا عن تفردنا في بحث مظاهر الاستبداد التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل، مما يعطي صورة واضحة عن المظاهر السلبية السائدة في تلك المؤسسات، والذي يمكن أن يساهم في رسم صورة واضحة أمام القادة ومتخذي القرارات عن مظاهر الاستبداد التي تعيق عمل تلك المؤسسات، وتعيق كذلك نموها وتقدمها.

حدود الدراسة والمنهج :

أجريت هذه الدراسة خلال الفترة من شهر كانون أول/٢٠١٨ وكانون ثاني/٢٠١٩، واستخدم الباحث في إنجازها المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لمثل هذا النوع من الدراسات. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل.

عينة الدراسة:

قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة الكترونيا على عينة من العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل في مجالات مختلفة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة من الميدان (٦٥) استبانة، والجدول (١) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة.

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

الرقم	المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
١	الجنس	٥٥	%٨٤,٦
	ذكر	١٠	%١٥,٤
٢	العمر	أقل من ٣٠ عام	%٦,٢
		من ٣٠ - أقل من ٤٠ عام	%٣٥,٤
		من ٤٠ - أقل من ٥٠ عام	%٤٤,٦
٣	المؤهل العلمي	من ٥٠ عام فأكثر	%١٣,٨
		دبلوم فأقل	%٩,٢
٤	موظف	بكالوريوس	%٦٠
		ماجستير فأكثر	%٣٠,٨
		موظف	%٥٠,٨

		رئيس قسم	١٥	٢٣%
		نائب مدير	١٦	٢٤,٦%
		مدير فأعلى	١	١,٦%
٥	سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	٢	٣%
		٥-١٠ أقل من ١٠ سنوات	١١	١٧%
		١٠- أقل من ١٥ سنة	١٥	٢٣%
		من ١٥ سنة فأكثر	٣٧	٥٧%
٦	معدل الراتب الشهري	دون ٢٠٠٠ شيكل	٢	٣,١%
		من ٢٠٠٠-٤٠٠٠ شيكل	٣٢	٤٩,٢%
		من ٤٠٠١-٦٠٠٠ شيكل	٢٦	٤٠%
		من ٦٠٠١-٨٠٠٠ شيكل	٣	٤,٦%
		من ٨٠٠١-١٠٠٠٠ شيكل	٢	٣,١%
		أكثر من ١٠٠٠٠ شيكل	-	-

أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد استبانة لقياس " مظاهر الاستبداد التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل"، بالاستناد إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة، وقد تكونت الاستبانة بمجملها من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: ويحتوي هذا الجزء على البيانات الأولية عن الموظف الذي يقوم بتعبئة الاستبانة وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، معدل الراتب الشهري).

القسم الثاني: ويقاس مظاهر الاستبداد التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المؤسسات العامة، ويتكون من ستة مجالات رئيسية و(٥٤) فقرة تناولت فرضيات البحث والإجابة عن أسئلة الدراسة وقد كانت إجابة هذه الفقرات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة). وقد تم تقسيم هذه الاستبانة كما في الجدول (٢).

جدول (٢): محاور الدراسة الرئيسية.

الرقم	المحور	عدد الفقرات
-------	--------	-------------

مظاهر الاستبداد التنظيمي في المؤسسات العامة		
١١	الاستبداد القيادي	١
٧	الاستبداد في الإجراءات	٢
١٠	الاستبداد في توزيع المهام	٣
٩	الاستبداد في التعامل مع العاملين	٤
٧	الاستبداد في التقييم	٥
١٠	الاستبداد في التشريعات	٦
٥٤	المجموع	

صدق الأداة: يعبر صدق الأداة عن مدى صلاحية الأداة المستخدمة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بعرض الاستبانة على عدد من المختصين وذوي الخبرة في عدد من الجامعات الفلسطينية من حملة شهادات الدكتوراه والماجستير، وقد تم تعديل فقرات الاستبانة وفق الملاحظات والتعديلات المقترحة، وأعيد صياغة الاستبانة بشكلها النهائي وفقاً لذلك ليُصبح عدد فقرات الاستبانة بشكلها النهائي (٥٤) فقرة.

ثبات الأداة: للتحقق من ثبات أداة القياس تم فحص الاتساق الداخلي والثبات لفقرات الاستبانة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach' alpha)، وذلك وفق الجدول (٣).

جدول (٣): معاملات الثبات لأبعاد الدراسة الخاصة بالعدالة التنظيمية حسب معاملات الثبات كرونباخ ألفا.

مجالات الدراسة	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الاستبداد القيادي	١١	٠,٦٩٣
الاستبداد في الإجراءات	٧	٠,٨٥٤
الاستبداد في توزيع المهام	١٠	٠,٩١٤
الاستبداد في التعامل مع العاملين	٩	٠,٩٤٤
الاستبداد في التقييم	٧	٠,٩١٤
الاستبداد في التشريعات	١٠	٠,٨٩٢
الدرجة الكلية	٥٤	٠,٨٩٤

من خلال النظر إلى جدول (٣) يتبين أن معاملات ثبات أداة الدراسة في كل مجالات الدراسة تراوحت بين (٠,٦٩٣)، (٠,٩٤٤)، وقد حصل مجال الاستبداد في التعامل مع العاملين على أعلى معامل ثبات في حين حصل مجال الاستبداد القيادي على أدنى معامل ثبات، وأخيراً بلغت قيمة ألفا على الدرجة الكلية (٠,٨٩٤)، مما يشير إلى دقة أداة القياس.

المعالجة الإحصائية: بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحث بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسب وقد تم إدخالها للحاسب وذلك بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة أوافق بشدة خمس درجات، والإجابة أوافق أربع درجات، والإجابة محايد ثلاث درجات، والإجابة بدرجة لا أوافق درجتين، والإجابة لا أوافق بشدة درجة واحدة. وذلك في جميع فقرات الدراسة وبذلك أصبحت الاستبانة تقيس مظاهر الاستبداد التنظيمي في المؤسسات العامة في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها بالاتجاه الموجب. وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي One Way Anova ومعادلة الثبات كرونباخ الفا، ومعامل ارتباط بيرسون، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها والتوصيات :

يتناول هذا المبحث عرضاً للنتائج التي توصل إليها الباحث من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة حول مظاهر الاستبداد التنظيمي في المؤسسات العامة في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها، وفقاً لتساؤلات الدراسة وفرضياتها، ويمكن تفسير قيمة المتوسط الحسابي للعبارة أو المتوسط العام المرجح للعبارة في أداة الدراسة (الاستبانة) كما يلي:

جدول (٤): دلالة المتوسط الحسابي.

الدلالة	المتوسط الحسابي
منخفض جداً	١,٨٠-١,٠٠
منخفض	٢,٦١-١,٨١
متوسط	٣,٤٢-٢,٦٢
مرتفع	٤,٢٣-٣,٤٣
مرتفع جداً	٥,٠٠-٤,٢٤

وفي ضوء معالجة بيانات الدراسة إحصائياً توصل الباحث للنتائج الآتية:
السؤال الرئيس: ما مظاهر الاستبداد التنظيمي من وجهة نظر عينة من العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل؟
جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية حول مظاهر الاستبداد التنظيمي في المؤسسات العامة في محافظة الخليل حسب مجالات الدراسة.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات الدراسة
مرتفع	٠,٥٠٤	٣,٦٦	الاستبداد القيادي
مرتفع	٠,٨٤٦	٣,٥٠	الاستبداد في الإجراءات
مرتفع	٠,٧٦٤	٣,٧٠	الاستبداد في توزيع المهام
مرتفع	٠,٨٥٤	٣,٧٢	الاستبداد في التعامل مع العاملين
مرتفع	٠,٨٤٧	٣,٨٣	الاستبداد في التقييم
مرتفع	٠,٦٥١	٣,٧٤	الاستبداد في التشريعات
مرتفع	٠,٣٩٨	٣,٦٩	الدرجة الكلية

ويلاحظ من خلال النظر إلى الجدول (٥) ومن خلال استجابة أفراد عينة الدراسة، أن مظاهر الاستبداد التنظيمي في المؤسسات العامة في محافظة الخليل كان مرتفعاً على الدرجة الكلية بمتوسط حسابي (٣,٦٩) وانحراف معياري (٠,٩٣٨)، وأن أعلى مجالات مظاهر الاستبداد التنظيمي في المؤسسات العامة الاستبداد في التقييم بمتوسط حسابي (٣,٨٣) وانحراف معياري (٠,٨٤٧)، تلاه الاستبداد في التشريعات بمتوسط حسابي (٣,٧٤) وانحراف معياري (٠,٦٥١)، تلاه الاستبداد في التعامل مع العاملين بمتوسط حسابي (٣,٧٢) وانحراف معياري (٠,٨٥٤)، تلاه الاستبداد في توزيع المهام بمتوسط حسابي (٣,٧٠) وانحراف معياري (٠,٧٦٤)، تلاه الاستبداد القيادي بمتوسط حسابي (٣,٦٦) وانحراف معياري (٠,٥٠٤)، وأخيراً الاستبداد في الإجراءات بمتوسط حسابي (٣,٥٠) وانحراف معياري (٠,٨٤٦).

الأسئلة الفرعية:

س١/ ما مظاهر الاستبداد القيادي من وجهة نظر عينة من العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل؟

جدول(٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية حول مظاهر الاستبداد القيادي من وجهة نظر عينة من العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل حسب الأهمية لفقرات الدراسة.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع	٠,٩٤٤	٤,١٦	تتخذ إدارة المؤسسة القرارات بشكل مركزي وبيروقراطي.
مرتفع	٠,٩٦٠	٤,١٢	تتسم القرارات الصادرة عن إدارة المؤسسة بالتحيز لأشخاص دون الآخرين.
مرتفع	١,١٥	٣,٩٨	تقدم إدارة المؤسسة الحوافز بشكل غير منصف.
مرتفع	٠,٩٤٨	٣,٨٧	تطبق إدارة المؤسسة القوانين بناء على الأهواء الشخصية.
مرتفع	١,٠٥	٣,٨٦	تمارس إدارة المؤسسة النمط المتسلط في الإدارة.
مرتفع	٠,٨٧٦	٣,٨٣	القرارات الصادرة عن إدارة المؤسسة لا تلاءم احتياجات العاملين.
مرتفع	١,١١	٣,٧٦	تعمل إدارة المؤسسة على إحباط العاملين أصحاب الأفكار المبدعة
متوسط	٠,٨٨٠	٣,٤٠	القرارات الصادرة عن إدارة المؤسسة بعيدة عن المنطق والواقعية.
متوسط	١,٠٢	٣,٢٩	تعمل إدارة المؤسسة على خلق الصراعات والمنازعات بين العاملين.
متوسط	١,٠٦	٣,١٠	تمارس إدارة المؤسسة القوة والإجبار في حل الخلافات بين العاملين.
متوسط	١,١٣	٢,٩٥	تشجع إدارة المؤسسة العمل الفردي.

بالنظر إلى جدول (٦) يتبين أن مظاهر الاستبداد القيادي في المؤسسات العامة في محافظة الخليل تمثلت بـ: (تتخذ إدارة المؤسسة القرارات بشكل مركزي وبيروقراطي، تتسم القرارات الصادرة عن إدارة المؤسسة بالتحيز لأشخاص دون الآخرين، تقدم إدارة المؤسسة الحوافز بشكل غير منصف، تطبق إدارة المؤسسة القوانين بناء على الأهواء الشخصية، تمارس إدارة المؤسسة النمط المتسلط في الإدارة، القرارات الصادرة عن إدارة المؤسسة لا تلاءم احتياجات العاملين، تعمل إدارة المؤسسة على إحباط العاملين أصحاب الأفكار المبدعة).

س٢/ ما مظاهر الاستبداد في الإجراءات من وجهة نظر عينة من العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل؟

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية حول مظاهر الاستبداد في الإجراءات من وجهة نظر عينة من العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل حسب الأهمية لفقرات الدراسة.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع	١,١٤	٣,٩٠	هناك اختلاف بين راتبي ورواتب المناظرين لي
مرتفع	١,٢٥	٣,٨٣	اشعر بالاختلاف بين ما احصل عليه من أجر وما أحمل من مؤهلات علمية
مرتفع	١,٠٠	٣,٥٣	يتم تأخير مستحقات العاملين أثناء الخدمة وبعدها
متوسط	١,١٧	٣,٤١	تمتاز القوانين والأنظمة بالتعقيد وعدم الوضوح مما يصعب علي الالتزام بها
متوسط	١,٢٢	٣,٣٨	أشعر أن المسؤوليات المعطاة لي غير ملائمة وفوق طاقتي
متوسط	١,٠٥	٣,٢٣	أشعر أن إجراءات العمل في المؤسسة معقدة
متوسط	١,٢٣	٣,٢٠	اشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية غير مناسبة ومؤهلتي

بالنظر إلى جدول (٧) يتبين أن مظاهر الاستبداد في الإجراءات في المؤسسات العامة في محافظة الخليل تمثلت ب: (هناك اختلاف بين راتبي ورواتب المناظرين لي، اشعر بالاختلاف بين ما احصل عليه من أجر وما أحمل من مؤهلات علمية، يتم تأخير مستحقات العاملين أثناء الخدمة وبعدها).

س٣/ ما مظاهر الاستبداد في توزيع المهام من وجهة نظر عينة من العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل؟

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية حول مظاهر الاستبداد في توزيع المهام من وجهة نظر عينة من العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل حسب الأهمية لفقرات الدراسة.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع جدا	٠,٧٧٦	٤,٢٦	اشعر أن قانون الخدمة المدنية لا يمنحني الحوافز المناسبة
مرتفع	٠,٨٧٦	٤,١٦	مسؤولي لا يطبق أساليب الثواب والعقاب بشكل عادل ومتوازن
مرتفع	٠,٩٩٨	٤,٠٦	يتم تطبيق القرارات الإدارية على بعض الأعضاء دون الآخرين
مرتفع	١,٠١	٣,٦٩	مسؤولي لا يسمح بالاعتراض على القرارات التي يتخذها
مرتفع	١,٠٤	٣,٦٧	يحرص مسؤولي على أن يأخذ قرارات العمل منفردا

مرتفع	١,٠٦	٣,٥٦	يخضع مسؤولي كافة التفاصيل للأعضاء حال استفسارهم عن ذلك
مرتفع	١,٠٨	٣,٥٦	مسؤولي لا يمنح صلاحياته للعاملين كل حسب اختصاصاته
مرتفع	١,٠٥	٣,٥٠	يتخذ مسؤولي قرارات العمل بأسلوب جائر ومستبد
مرتفع	٠,٩٨٦	٣,٤٩	يأخذ المسؤول قرارات العمل بشكل ارتجالي
متوسط	١,٠١٦	٣,٠١	مسؤولي لا يمنح العاملين حقهم في الإجازات

بالنظر إلى جدول (٨) يتبين أن مظاهر الاستبداد في توزيع المهام في المؤسسات العامة في محافظة الخليل تمثلت بـ: (أشعر أن قانون الخدمة المدنية لا يمنحني الحوافز المناسبة، مسؤولي لا يطبق أساليب الثواب والعقاب بشكل عادل ومتوازن، يتم تطبيق القرارات الإدارية على بعض الأعضاء دون الآخرين، مسؤولي لا يسمح بالاعتراض على القرارات التي يتخذها، يحرص مسؤولي على أن يأخذ قرارات العمل منفرداً، يخضع مسؤولي كافة التفاصيل للأعضاء حال استفسارهم عن ذلك، مسؤولي لا يمنح صلاحياته للعاملين كل حسب اختصاصاته، يتخذ مسؤولي قرارات العمل بأسلوب جائر ومستبد، يأخذ المسؤول قرارات العمل بشكل ارتجالي).

س٤/ ما مظاهر الاستبداد في التعامل مع العاملين من وجهة نظر عينة من العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل؟

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية حول مظاهر الاستبداد في التعامل مع العاملين من وجهة نظر عينة من العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل حسب الأهمية لفقرات الدراسة.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع	٠,٨٨١	٤,١٨	أشعر بأن مكانتي الوظيفية مرتبطة بطبيعة علاقتي مع المسؤول
مرتفع	١,٠٢	٣,٨٦	مسؤولي لا يتعامل مع جميع العاملين بديموقراطية
مرتفع	١,٠٤	٣,٧٠	مسؤولي لا يبدي اهتماماً بمصالحهم فيما يخص القرارات المتعلقة بعملهم
مرتفع	١,١٠	٣,٦٩	مسؤولي لا يفوض المسؤوليات الإدارية إلى بعض الأعضاء
مرتفع	١,٠٤	٣,٦٦	مسؤولي لا يناقش معي النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر في عملي.
مرتفع	١,٠٤	٣,٦٦	مسؤولي لا يظهر اهتماماً بالحقوق المهنية للعاملين
مرتفع	١,٠١	٣,٦٠	الفرصة غير متاحة لي للمشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بعملهم

مرتفع	٠,٩٩٨	٣,٥٨	معاملة مسؤولي لي بعيدة عن الاهتمام والود الخاص بالقرارات المتعلقة بعملية
مرتفع	١,٠٧	٣,٥٣	مسؤولي لا يحرص على مشاركة العاملين في اللقاءات المهنية

وبالنظر إلى جدول (٩) يتبين أن مظاهر الاستبداد في التعامل مع العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل تمثلت بـ: (اشعر بأن مكانتي الوظيفية مرتبطة بطبيعة علاقتي مع المسؤول، مسؤولي لا يتعامل مع جميع العاملين بديموقراطية، مسؤولي لا يبدي اهتماما بمصالحي فيما يخص القرارات المتعلقة بعملية، مسؤولي لا يفوض المسؤوليات الإدارية إلى بعض الأعضاء، مسؤولي لا يناقش معي النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر في عملي، مسؤولي لا يظهر اهتماما بالحقوق المهنية للعاملين، الفرصة غير متاحة لي للمشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بعملية، مسؤولي لا يحرص على مشاركة العاملين في اللقاءات المهنية).

س/٥ ما مظاهر الاستبداد في التقييم من وجهة نظر عينة من العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل؟

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية حول مظاهر الاستبداد في التقييم من وجهة نظر عينة من العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل حسب الأهمية لفقرات الدراسة.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع جدا	٠,٧٩١	٤,٢٤	اشعر أنني لا أحظى بالفرصة المناسبة للترقية كلما تميزت في عملي
مرتفع	٠,٩٤٨	٣,٩٨	يتم تقييم الأداء من قبل مسؤولي بناء على العلاقات الشخصية.
مرتفع	١,٠٥	٣,٩٢	مكافأة العاملين لا تتم بناء على التميز في الأداء وإنما على العلاقات الشخصية.
مرتفع	١,١٣	٣,٨٤	يعتمد مسؤولي في تقييم الأداء على التحيزات الشخصية
مرتفع	١,٠٢	٣,٨١	يتم تقييم أدائي من قبل مسؤولي بشكل غير موضوعي .
مرتفع	١,٠٨	٣,٧٢	أشعر بعدم وجود فرصة للاعتراض على تقييم أدائي إذا شعرت بأنه غير عادل
متوسط	١,٢١	٣,٣٣	أجهل المعايير التي يتم من خلالها تقييم أدائي.

بالنظر إلى جدول (١٠) يتبين أن مظاهر الاستبداد في التقييم في المؤسسات العامة في محافظة الخليل تمثلت بـ: (اشعر أنني لا أحظى بالفرصة المناسبة للترقية كلما تميزت في عملي، يتم تقييم الأداء من قبل مسؤولي بناء على العلاقات الشخصية، مكافأة العاملين لا تتم بناء على التميز في الأداء وإنما على العلاقات الشخصية، يعتمد مسؤولي في تقييم الأداء على التحيزات الشخصية، يتم تقييم أدائي من قبل مسؤولي بشكل غير موضوعي، أشعر بعدم وجود فرصة للاعتراض على تقييم أدائي إذا شعرت بأنه غير عادل).

س٦/ ما مظاهر الاستبداد في التشريعات من وجهة نظر عينة من العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل؟

جدول(١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية حول مظاهر الاستبداد في التشريعات من وجهة نظر عينة من العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل حسب الأهمية لفقرات الدراسة.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع	٠,٧٥٢	٤,١٠	التشريعات المعمول بها في المؤسسة تزيد من الاحتراق الوظيفي.
مرتفع	٠,٨٠٤	٣,٩٠	التشريعات المعمول بها في المؤسسة تعزز عدم الاستقرار الوظيفي.
مرتفع	٠,٩٣٣	٣,٨١	التشريعات المعمول بها في المؤسسة لا تسمح للعاملين بالتعبير عن آرائهم.
مرتفع	٠,٨٩٢	٣,٧٨	التشريعات المعمول بها في المؤسسة ليست عادلة.
مرتفع	٠,٩٠٩	٣,٧٨	التشريعات المعمول بها في المؤسسة لا تعزز الولاء التنظيمي.
مرتفع	٠,٩١٠	٣,٧٢	التشريعات المعمول بها في المؤسسة لا تلاءم احتياجات العاملين
مرتفع	١,٠٠	٣,٦٦	التشريعات المعمول بها في المؤسسة ترفع من معدل دوران العمل.
مرتفع	٠,٨٣٧	٣,٦٤	التشريعات المعمول بها في المؤسسة تزيد من الصراعات التنظيمية.
مرتفع	١,٠٧	٣,٥٦	التشريعات المعمول بها في المؤسسة غير واضحة.
مرتفع	٠,٩٤٥	٣,٤٧	التشريعات المعمول بها في المؤسسة لا تراعي الحالات الإنسانية.

وبالنظر إلى جدول (١١) يتبين أن مظاهر الاستبداد في التشريعات في المؤسسات العامة في محافظة الخليل تمثلت بـ: (التشريعات المعمول بها في المؤسسة تزيد من الاحتراق الوظيفي، التشريعات المعمول بها في المؤسسة تعزز عدم الاستقرار الوظيفي، التشريعات

المعمول بها في المؤسسة لا تسمح للعاملين بالتعبير عن آرائهم، التشريعات المعمول بها في المؤسسة ليست عادلة، التشريعات المعمول بها في المؤسسة لا تعزز الولاء التنظيمي، التشريعات المعمول بها في المؤسسة لا تلاءم احتياجات العاملين، التشريعات المعمول بها في المؤسسة ترفع من معدل دوران العمل، التشريعات المعمول بها في المؤسسة تزيد من الصراعات التنظيمية، التشريعات المعمول بها في المؤسسة غير واضحة، التشريعات المعمول بها في المؤسسة لا تراعي الحالات الإنسانية).

س٧/ هل تختلف مظاهر الاستبداد التنظيمي من وجهة نظر عينة من العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل باختلاف: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، ومعدل الراتب الشهري). وقد تمت الإجابة على هذا السؤال من خلال الفرضية الآتية، والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الاستبداد التنظيمي من وجهة نظر عينة من العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل باختلاف: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، ومعدل الراتب الشهري).

-الفروق حسب الجنس.

جدول (١٢): نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في مظاهر الاستبداد التنظيمي تبعا لمتغير الجنس.

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
مظاهر الاستبداد التنظيمي	ذكر	٥٥	٣,٧٢	٠,٤٢١	٥٤	١,٣١٢	٠,١٩٤
	أنثى	١٠	٣,٥٤	٠,١٧٦	٩		

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

بالنظر إلى جدول (١٢) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مظاهر الاستبداد التنظيمي في المؤسسات العامة في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها تبعا لمتغير الجنس، حيث كانت

الدلالة الإحصائية $< 0,05$ وهي غير دالة إحصائياً، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن الظروف السائدة في المؤسسات العامة يشعر بها الذكور والإناث بنفس الدرجة، حيث لا يوجد تفريق بين الجنسين.

-الفروق حسب العمر.

جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار ف ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مظاهر الاستبداد التنظيمي تبعاً لمتغير: العمر.

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
٢٠ أقل من عام	٤	٣,٦١	٠,٥١٣	بين المجموعات	٠,٦٥١	٣	٠,٢١٧	١,٣٩٥	٠,٢٥٣
٢٠-٤٠ من عام	٢٢	٣,٨٩	٠,٣٤٨						
٤٠-٥٠ من عام	٢٩	٣,٦٧	٠,٤٠٤	داخل المجموعات	٩,٤٨٩	٦١	٠,١٥٦	١,٣٩٥	٠,٢٥٣
أكثر من ٥٠ عام	٩	٣,٥١	٠,٤٢٩						
المجموع	٦٥	٣,٦٩	٠,٣٩٨	المجموع	١٠,١٤٠	٦٤			

بالنظر إلى جدول (١٣) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مظاهر الاستبداد التنظيمي في المؤسسات العامة في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها تبعاً لمتغير العمر، حيث كانت الدلالة الإحصائية $< 0,05$ وهي غير دالة إحصائياً، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن الظروف السائدة في المؤسسات العامة يشعر بها كافة العاملين بغض النظر عن أعمارهم.

-الفروق حسب المؤهل العلمي.

جدول (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار ف ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مظاهر الاستبداد التنظيمي تبعا لمتغير: المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية		
مظاهر الاستبداد التنظيمي	٦	٣,٧٨	٠,٤٥٧	بين المجموعات	٠,٠٩١	٢	٠,٠٤٥	٠,٢٧٩	٠,٧٥٧		
	٣٩	٣,٦٧	٠,٣٧٥								
	٢٠	٣,٧٢	٠,٤٣٧								
	داخل المجموعات	٦٥	٣,٦٩	٠,٣٩٨	٥	١٠,١٤٠	٦٤			٠,١٦٢	
											٦٢
											٦٤

بالنظر إلى جدول (١٤) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مظاهر الاستبداد التنظيمي في المؤسسات العامة في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها تبعا لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية < 0.05 وهي غير دالة إحصائياً، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن الظروف السائدة في المؤسسات العامة يشعر بها كافة العاملين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية.

-الفروق حسب المسمى الوظيفي.

جدول (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار ف ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مظاهر الاستبدال التنظيمي تبعا لمتغير: المسمى الوظيفي.

المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
مظاهر الاستبدال التنظيمي	موظف	٣٣	٣,٦٩	٠,٤٠٢	بين المجموعات	٣	٠,١١٤	٠,٢٣١	٠,٨٧٤
	رئيس قسم	١٥	٣,٧٠	٠,٥٠٤					
	نائب مدير	١	٤,٠٢	-					
	مدير فاعلى	١٦	٣,٦٧	٠,٢٩١	داخل المجموعات	٦١	١٠,٠٢٦		
	مدير فاعلى	١٦	٣,٦٧	٠,٢٩١					
	المجموع	٦٥	٣,٦٩	٠,٣٩٨				المجموع	

بالنظر إلى جدول (١٥) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مظاهر الاستبدال التنظيمي في المؤسسات العامة في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها تبعا لمتغير المسمى الوظيفي، حيث كانت الدلالة الإحصائية < 0.05 وهي غير دالة إحصائياً، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن الظروف السائدة في المؤسسات العامة يشعر بها كافة العاملين بغض النظر عن مساهم الوظيفي، وهذا مؤشر على وجود ظاهرة الاستبدال التنظيمي.

-الفروق حسب سنوات الخبرة.

جدول (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار ف ون نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مظاهر الاستعداد التنظيمي تبعا لمتغير: سنوات الخبرة.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة
٠,٠٥	٢,٧٥٨	٠,٤٠٤	٣	١,٢١١	بين المجموعات	٠,٤١٧	٣,١٨	٢	سنوات أقل من ٥
						٠,٢٦٢	٣,٩٣	١١	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات
						٠,٣٢٨	٣,٦٩	١٥	من ١٠ سنة - أقل
		٠,١٤٦	٦١	٨,٩٢٩	داخل المجموعات	٠,٤٢٦	٣,٦٥	٣٧	من ١٥ سنة فأكثر
			٦٤	١٠,١٤٠	المجموع	٠,٣٩٨	٣,٦٩	٦٥	المجموع

بالنظر إلى جدول (١٦) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مظاهر الاستعداد التنظيمي في المؤسسات العامة في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها تبعا لمتغير سنوات الخدمة، حيث كانت الدلالة الإحصائية $0.05 <$ وهي غير دالة إحصائياً، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن الظروف السائدة في المؤسسات العامة يشعر بها كافة العاملين بغض النظر عن سنوات خدمتهم.

-الفروق حسب معدل الراتب الشهري.

جدول (١٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار ف وننتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مظاهر الاستبداد التنظيمي تبعاً لمتغير: معدل الراتب الشهري.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	معدل الراتب	مظاهر الاستبداد التنظيمي
٠,٠٦	٢,٣٨٤	٠,٣٤٨	٤	١,٣٩١	بين المجموعات	٠,٥٠٩	٣,٢٥	٢	٢٠٠٠	
						٠,٣٨٩	٣,٦٩	٣٢	٢٠٠١-٤٠٠٠	
						٠,٣٧٠	٣,٧٧	٢٦	٤٠٠١-٦٠٠٠	
						٠,٤٢٧	٣,٢٢	٣	٦٠٠٠-٨٠٠٠	
		٠,١٤٦	٦٤	١٠,١٤٠	المجموع	٠,٠٠	٣,٩٨	٢	٨٠٠٠-١٠٠٠٠	
						-	-	-	أكثر من ١٠٠٠٠	
						٠,٣٩٨	٣,٦٩	٦٥	المجموع	

بالنظر إلى جدول (١٧) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مظاهر الاستبداد التنظيمي في المؤسسات العامة في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها تبعا لمتغير الراتب الشهري، حيث كانت الدلالة الإحصائية $< 0,05$ وهي غير دالة إحصائياً، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن الاستبداد السائد في المؤسسات العامة يشعر به كافة العاملين بغض النظر عن رواتبهم.

نتائج الدراسة:

- إن مظاهر الاستبداد التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل كان مرتفعا على الدرجة الكلية، وجاءت مظاهر الاستبداد التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المؤسسات العامة مرتبة تنازليا:

(الاستبداد في التقييم، الاستبداد في التشريعات، الاستبداد في التعامل مع العاملين، الاستبداد في توزيع المهام، الاستبداد القيادي، الاستبداد في الإجراءات).

- تمثلت مظاهر الاستبداد القيادي من وجهة نظر العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل بـ: (اتخاذ القرارات بشكل مركزي وبيروقراطي، تتسم القرارات الصادرة بالتحيز لأشخاص دون الآخرين، يتم تقديم الحوافز بشكل غير منصف، تطبق القوانين بناء على الأهواء الشخصية، تمارس إدارة المؤسسة النمط المتسلط في الإدارة، القرارات الصادرة لا تلاءم احتياجات العاملين، تعمل إدارة المؤسسة على إحباط العاملين أصحاب الأفكار المبدعة).

- تمثلت مظاهر الاستبداد في الإجراءات من وجهة نظر العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل بـ: (التباين في الرواتب بين الموظفين، عدم ملائمة الأجور مع المؤهلات العلمية، تأخير مستحقات العاملين أثناء الخدمة وبعدها).

- تمثلت مظاهر الاستبداد في توزيع المهام من وجهة نظر العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل بـ: (قانون الخدمة المدنية لا يمنح الحوافز المناسبة، عدم تطبيق أساليب الثواب والعقاب بشكل عادل ومتوازن، تطبيق القرارات الإدارية بشكل متحيز، عدم السماح

بالاعتراض على القرارات الصادرة، أخذ قرارات العمل بشكل منفرد، إخفاء كافة التفاصيل عن الأعضاء، عدم منح الصلاحيات للعاملين كل حسب اختصاصاته، اتخاذ قرارات العمل بشكل ارتجالي وبأسلوب جائر ومستبد).

-تمثلت مظاهر الاستبداد في التعامل مع العاملين من وجهة نظر العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل ب: (ارتباط المكانة الوظيفية بالعلاقة مع المسؤول، لا يتم التعامل مع جميع العاملين بديموقراطية، لا يبدي المسؤول الاهتمام بمصالح العاملين فيما يخص القرارات المتعلقة بعملهم، عدم تفويض المسؤوليات الإدارية إلى بعض الأعضاء، عدم مناقشة النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر في عمل الموظف، المسؤول لا يظهر الاهتمام بالحقوق المهنية للعاملين، الفرصة غير متاحة للعاملين للمشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بعملهم، لا يحرص المسؤول على مشاركة العاملين في اللقاءات المهنية).

-تمثلت مظاهر الاستبداد في التقييم من وجهة نظر العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل ب: (لا يحظى الموظف المتميز بالفرصة المناسبة للترقية، يتم تقييم الأداء بناء على العلاقات الشخصية، مكافأة العاملين تتم بتحيز وبناء على العلاقات الشخصية، يتم تقييم الأداء بشكل غير موضوعي، عدم وجود فرصة للاعتراض على تقييم الأداء إذا كان غير عادل).

تمثلت مظاهر الاستبداد في التشريعات من وجهة نظر العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل ب: (التشريعات المعمول بها تزيد من الاحتراق الوظيفي، التشريعات المعمول بها تعزز عدم الاستقرار الوظيفي، التشريعات المعمول بها لا تسمح للعاملين بالتعبير عن آرائهم، التشريعات المعمول بها ليست عادلة، التشريعات المعمول بها لا تعزز الولاء التنظيمي، التشريعات المعمول بها لا تلاءم احتياجات العاملين، التشريعات المعمول بها ترفع من معدل دوران العمل، التشريعات المعمول بها تزيد من الصراعات التنظيمية، التشريعات المعمول بها غير واضحة، التشريعات المعمول بها لا تراعي الحالات الإنسانية).

-أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مظاهر الاستبداد التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المؤسسات العامة في محافظة الخليل تبعا لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، ومعدل الراتب الشهري.

توصيات الدراسة:

١. أن يتم اتخاذ القرارات بشكل علمي وتشاوري وديموقراطي وبعيدا عن التحيزات الشخصية.
٢. تقديم الحوافز بشكل عادل ومنصف، بعيدا عن الأهواء الشخصية.
٣. وضع نظام عادل وموضوعي للرواتب بحيث يقلص التباين في الرواتب بين مختلف الشرائح الوظيفية، ويراعي المؤهلات العلمية.
٤. تطبيق أساليب الثواب والعقاب بشكل عادل ومتوازن.
٥. منح الصلاحيات للعاملين كل حسب اختصاصاته.
٦. مناقشة النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر في عمل الموظف.
٧. الاهتمام بالحقوق المهنية للعاملين، ومشاركتهم في اللقاءات المهنية.
٨. منح الفرصة المناسبة لترقية الموظف المتميز.
٩. مكافأة العاملين بشكل عادل وبعيدا عن العلاقات الشخصية.
١٠. أن يتم تقييم الأداء بشكل موضوعي وبعيدا عن العلاقات الشخصية.
١١. إصدار تشريعات عادلة تسمح للعاملين بالتعبير عن آرائهم، وتلبي احتياجات العاملين.

المصادر والمراجع

- إمام، عبد الفتاح. (١٩٩٤). "الطاغية"، عالم المعرفة، العدد (١٨٣)، ص ٥٢.
- خنافر، خضر. (١٩٩٥). "الطغيان والاستبداد و الديكتاتورية": دار المنتخب العربي.
- صبحي، أحمد محمود. (١٩٨٢). "في علم الكلام، المعتزلة": مؤسسة الثقافة الجامعية.
- الغزالي، أبو حامد. (دت). "تهافت الفلاسفة"، تحقيق سليمان دنيا، ط٦: دار المعارف.
- موقع على الانترنت، <http://weziwezi.com>، (١٤/١٠/٢٠١٨).
- Adam. G. Al-Otaibi.(2003). "The influence of Organizational Justice on Employee Attitudes in Public Organizational State of Kuwait"، *Journal of Administrative Science*، University of Kuwait، Vol.(10)، No.(3)، p.p. 343-362.
- Blake A. (1994)." Petty Tyranny in Organizations"، *journal for Social and Behavioral Science*، Volume 47 Issue 7، July 1994، pp. 755-778، Published on <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/001872679404700701>
- Dina، V. & Stephen، G. & James، M.(2013). " Destructive Leadership A Theoretical Review، Integration، and Future Research Agenda In this article"، *Journal of Management (JOM)*، Volume: 39 issue: 5، P.P: 1308-1338
- James، B. & Anthony، E & Michael، H. (2011). " A way to measure the destructive leadership and identify types of destructive leaders in institutions. "، *International Journal of Political، Social and Behavioral Science*، Volume 22، Issue 4، Pages 575-800 (August 2011).
- Pamela، T، & Bennett J.(2007). " Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model"، *International Journal of Political، Social and Behavioral Science*، Volume 18، Issue 3، Pages 171-292 (June 2007).