



جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

# سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهمم التنظيمي وانعكاسها على مرونة ممارسات الموارد البشرية

دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من جامعات الفرات الاوسط

الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة

دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال

أطروحة تقدم بها

علي عبد الحسن عباس الفتلاوي

باشرف

الأستاذ الدكتور

علاء فرحان طالب

المشرف الأول

الأستاذ الدكتور

عواد كاظم الخالدي

الدعمي

المشرف الثاني



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
(وَاتَّبِعْ مَا يُوحَىٰ إِلَيْكَ وَاصْبِرْ حَتَّىٰ يَحْكُمَ اللَّهُ وَهُوَ خَيْرُ  
الْحَاكِمِينَ)

صدق الله العظيم

## شكر و عرفان

الحمد لله قبل الأثناء، الحمد لله بعد الأثناء الحمد لله الباقي بعد فناء الاشياء، والصلاة والسلام على خير الأنام النبي العربي الامين وعلى آله الطيبين الطاهرين وصحبه المنتجبين.

أن الباحث وهو يضع اللمسات الأخيرة على الأطروحة يسجد الى ربه حامدا شاكرا لفضله ونعمائه لما من به عليه من صبر وجلد مكناه من تخطي صعاب البحث العلمي فله مني الحمد والشكر ما بقيت وبقي الليل والنهار.

ويقتضي واجب العرفان أن أقدم جزيل شكري وتقديري لكل من كان له حضور معي في مديد العون والمساعدة أثناء كتابتها وحتى إكمالها مبتدئاً بذكر المشرفين (الاستاذ الدكتور علاء فرحان طالب والأستاذ الدكتور عواد كاظم) لما أبدوه من متابعة متواصلة حتى آخر لمسة فيها وكذلك رعايتهما وتوجيهاتهم التي كأن لها أكبر الأثر في بلوغ مساعي وتحقيق مناي، فجزاه الله عني خير الجزاء. ويقتضي واجب العرفان على الباحث أن يتقدم بالشكر والامتنان إلى السادة الأفاضل رئيس وأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة واغنائها بملاحظاتهم العلمية القيمة.

ويتقدم الباحث بالشكر والثناء إلى أساتذته الذين امدوه بالمعرفة طيلة مدة الدراسة وأخص بالذكر منهم الأستاذ الدكتور (سعد علي حمود) والأستاذ الدكتور (حاكم محسن محمد) والأستاذ الدكتور والأستاذ الدكتور (مؤيد محمد علي فضل الفضل) والأستاذ الدكتور (عبد الكريم كامل ابو هات) والأستاذ الدكتور (غسان داوود اللامي) والأستاذ الدكتور (علي كريم الخفاجي) والأستاذ الدكتور (إحسان دهش جلاب) والأستاذ المساعد الدكتور (أكرم محسن الياسري).

أخص بالشكر الجزيل والثناء الكبير زملاء العمل والدراسة وهم الاستاذ احمد كاظم بريس و علي احمد فارس والاستاذ أمير غانم وادي و حسين حريجه والست زينب مكي محمود لما قدموه للباحث من دعم ادى الى ظهور الأطروحة بالشكل الذي ظهرت عليه بصورة نهائية.

شكري إلى زملاء الدراسة في قسم إدارة الأعمال وهم (بشار عباس حسين، قاسم عبد علاج، ليلي محسن الحكيم)، وكل من وقف بجانبني بكلمة أو نصيحة وفاتني ذكره.

وفي الختام أسجل شكري وتقديري لمن تحمل معي صعاب البحث العلمي صابرين أفراد عائلتي ونسأل الله أن يوفقنا جميعاً ويسدد على طريق الخير خطانا أنه سميع مجيب.

الباحث

## الاهداء

الى .....

من توكلت عليه (العليم الحكيم ) ربي جل وعلا

(اعترافا بالحمد والثناء).

والدتي، زوجتي، عائلتي، واطفالي لتحملهم الصعاب معي صابرين

علي

# **الفصل الأول**

## **المنهجية العلمية والدراسات السابقة**

**المبحث الأول : المنهجية العلمية**

**المبحث الثاني : دراسات سابقة**

## الفصل الثاني

# التهكم و التهكم التنظيمي تأطيرات نظرية

المبحث الأول : التهكم

المبحث الثاني التهكم التنظيمي

## **الفصل الثالث**

### **سلوكيات العمل السلبية**

**و**

### **مرونة ممارسات الموارد البشرية**

### **تأثيرات نظرية**

**المبحث الأول : سلوكيات العمل السلبية**

**المبحث الثاني : مرونة ممارسات الموارد البشرية**

## **الفصل الرابع**

### **اختبار مقاييس الدراسة والوصف**

#### **الاحصائي**

**المبحث الأول : الوصف الاحصائي**

**المبحث الثاني : اختبار فرضيات التأثير المباشر وغير المباشر**

## **الفصل الخامس**

### **الاستنتاجات والتوصيات**

**المبحث الأول : الاستنتاجات النظرية والعملية**

**المبحث الثاني : التوصيات**

# المصادر

# الملاحق

## إقرار المشرف

اشهد انه اعداد هذه الاطروحة الموسومة بـ (سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهكم التنظيمي وانعكاسها على مرونة ممارسات الموارد البشرية دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من جامعات الفرات الاوسط) التي تقدم بها طالب الدكتوراه: (علي عبد الحسن عباس الفتلاوي) قد جرى اعدادها تحت اشرافنا في جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الاعمال وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة في إدارة الاعمال.

المشرف الأول

الأستاذ الدكتور

علاء فرحان طالب الدعي

المشرف الثاني

الأستاذ الدكتور

عواد كاظم الخالدي

توصية رئيس القسم

بناء على توصية الاستاذين المشرفين ترشح هذه الاطروحة للمناقشة.

أ.م. فؤاد حمودي العطار

رئيس قسم إدارة الاعمال

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

## إقرار الخبير اللغوي

أشهد ان الاطروحة الموسومة بـ (سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهكم التنظيمي وانعكاسها على مرونة ممارسات الموارد البشرية دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من جامعات الفرات الاوسط) التي تقدم بها طالب الدكتوراه. (علي عبد الحسن عباس الفتلاوي) جرت مراجعتها لغوياً تحت اشرافي وأصبح أسلوبها سليماً من الأخطاء اللغوية ولأجله وقعت.

م. صلاح مهدي جابر

الخبير اللغوي

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء

## إقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن رئيس وأعضاء لجنة المناقشة اطلعنا على محتويات الاطروحة الموسومة (سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهكم التنظيمي وانعكاسها على مرونة ممارسات الموارد البشرية دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من جامعات الفرات الاوسط) وقد ناقشنا الطالب في مضمونها وفيما له علاقة بها. وانها جديرة بالقبول لنيل درجة الدكتوراه فلسفة في علوم إدارة الاعمال وبتقدير ( جيد جداً ).

رئيس اللجنة

أ.د غسان قاسم اللامي

عضواً

أ.د علي كريم عبد الخفاجي

عضواً

أ.د مؤيد يوسف الساعدي

عضواً

أ.د احسان دهش جلاب

عضواً

أ.م.د أكرم محسن الياسري

عضواً ومشرفاً

أ.د علاء فرحان طالب

عضواً ومشرفاً

أ.د عواد كاظم الخالدي

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد على قرار لجنة المناقشة.

## المستخلص

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على تأثير التهكم التنظيمي على مرونة ممارسات الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية. فمع تنامي التحديات والصعوبات في بيئة الاعمال وعدم تلبية رغبات العاملين وعدم التزام الحكومة بتطبيق التزاماتها تجاه الافراد في المجتمع ظهر التهكم التنظيمي والمتمثل بعدم ثقة الموظفين بقادتهم والاعتقاد بأن ارباب العمل يستغلون مساهمتهم في لحظة مواتية. وان المواقف المتهكمة نحو المنظمة يمكن ان يكون لها اثار بعيدة المدى على كل من المنظمة والموظفين في شكل سلوكيات عمل سلبية مثل عدم الالتزام بالعمل والدافع المنخفض واللامبالاة والاستقالة واليأس والشك والاحتقار والازدراء وهذا ما يؤدي الى سلوكيات غير اخلاقية بين الموظفين أنفسهم وبالنتيجة فان ذلك ينعكس على انخفاض مرونة الموارد البشرية.

وقد استند الباحث في دراسته على خمسة ابعاد للتهكم التنظيمي لتكون اكثر شمولية ودقة في معرفة الدوافع للتهكم التنظيمي وقد تضمنت الابعاد (التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي) وكذلك فقد اعتمد الباحث على بعدين أساسيين في سلوكيات العمل السلبية وهما سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة وسلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد وتأثيرها على انخفاض مرونة الموارد البشرية وتضمنت مرونة ممارسات الموارد البشرية خمسة ابعاد أساسية (المرونة التعاقدية, مرونة ساعات العمل, مرونة الأجور, مرونة طول مدة الحياة العملية, المرونة الوظيفية) وعليه فقد شملت الدراسة اربع جامعات عراقية وهي (كربلاء, بابل, القادسية والكوفة) وتم اخذ عدد من الكليات وشملت العينة (233) فرد من حملة الشهادات العليا ومدراء الإدارية. وتأسيساً على ما تقدم جاءت أهمية الدراسة من خلال أهمية الموضوع الذي تناقشه اذ ان في الآونة الأخيرة ازدادت وتيرة التهكم التنظيمي لدى الافراد مما انعكس سلباً على إداء الافراد والذي يتولد عنه ردة فعل سلوكية تجاه الواقع المزري ويؤدي الى ظهور سلوكيات العمل السلبية والذي انعكس على عمل الافراد وانخفاض مرونة ممارسات الموارد البشرية.

وقد استندت الدراسة على اثبات الفرضيتين الرئيسيتين حيث ركزت الفرضية الرئيسية الأولى على وجود تأثير مباشر للتهكم التنظيمي على سلوكيات العمل السلبية وجاءت الفرضية الرئيسية الثانية بوجود تأثير للتهكم التنظيمي على مرونة ممارسات الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية.

وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات أهمها ان الاعتقاد الأساسي للتهكم التنظيمي هو ان يتم التضحية بمبادئ الصدق والنزاهة والإخلاص والثقة لتعزيز المصالح الذاتية للقيادة وانه يكون

موجه من قبل المتهمين ضد أساليب إدارة منظماتهم وضد الإجراءات والقواعد والأنظمة وهو يظهر في مكان العمل متجسداً في انعدام الثقة والازدراء نحو تطبيق القانون والخدمات للمجتمع وفقدان الثقة والاحترام والفخر للمهمة وعدم الرضا عن المنظمة التي يعملون بها.

وان احد الأسباب الرئيسية لسلوكيات العمل السلبية يعود الى شخصية الفرد والتي تتضمن ابعادها (الانبساطية, المقبولية, الضمير, الانفتاح, العصبية) او نتيجة لضغوطات البيئة التي يعمل بها. فقد ثبت ان لتعرض للظلم التنظيمي وعدم الحصول على فرص عادلة في الترقى او نظام الأجور غير العادلة والتي تحدث نتيجة لانتهاك العقد النفسي تؤدي الى السلوكيات السلبية

ان العوامل التي تؤثر على مرونة ممارسات الموارد البشرية تختلف من دولة وأخرى نتيجة لاختلاف الدستور والنظام السياسي والتقاليد الإدارية وهيكل الخدمة العامة ودور النقابات وتأثيرها على النظام السياسي وكذلك الاختلافات في ممارسات الموارد البشرية.

وقد بنيت مجموعة من التوصيات استنادا الى الاستنتاجات المقدمة منها ضرورة التزام الحكومة بالوفاء بوعودها تجاه المجتمع لأن فقدان الثقة بالحكومة يؤدي الى فقدان الثقة بجميع مؤسساتها وعدم التزام الافراد تجاه هذه المؤسسات وكذلك على المنظمات عدم انتهاك العقد النفسي لأفرادها العاملين مما يولد التهمك التنظيمي وعلى المنظمة متابعة سلوكيات العمل السلبية الموجودة في منظماتها ومعالجتها بأسرع وقت لأن ظهور سلوكيات العمل السلبية او حد أنواعها يؤدي الى ظهور سلوكيات عمل سلبية أخرى اعقد في المنظمة وأيضا على المنظمات اعتماد النماذج الحديثة في تطبيق مرونة ممارسات الموارد البشرية في بيئاتها لكي تحقق المزيد من الكفاءة.

**الباحث**

الصفحة	الموضوع
أ	المستخلص
ب	قائمة المحتويات
ج	قائمة الجداول
خ	قائمة الاشكال
1	المقدمة
<b>الفصل الاول</b> <b>الدراسات السابقة والمنهجية</b>	
3	<b>المبحث الاول: منهجية الدراسة</b>
3	توطئة
3	1-1: مشكلة الدراسة
3	2-1: اهداف الدراسة
4	3-1: أهمية الدراسة
5	4-1: مخطط الدراسة الفرضي وأسلوب تطبيقه
6	5-1: فرضيات الدراسة
7	6-1: حدود الدراسة
7	7-1: مجتمع وعينة الدراسة
8	8-1: قياس صدق الاستبانة
9	9-1: بناء فقرات المقياس
9	10-1: الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة
10	<b>المبحث الثاني: مراجعة لبعض الدراسات السابقة</b>
10	توطئة
10	1-2: عرض الدراسات السابقة
22	2-2: مجالات الإفادة من الدراسات السابقة
23	<b>الفصل الثاني التهكم والتهكم التنظيمي تأطير نظري</b>
24	<b>المبحث الأول: التهكم</b>
24	توطئة
24	1-1: لمحة تاريخية عن التهكم
30	2-1: مفهوم التهكم
31	3-1: أسباب التهكم
33	4-1: التهكم في الوقت الحاضر
35	5-1: أنواع التهكم
38	<b>المبحث الثاني: التهكم التنظيمي</b>
38	توطئة
38	1-2: مفهوم التهكم التنظيمي
44	2-2: التهكم التنظيمي والعوامل الديمغرافية
48	3-2: أنواع التهكم التنظيمي
49	1-3-2: التهكم الشخصي
51	1-1-3-2: العداء التهكمي
52	2-1-3-2: الميكافيلية
55	2-3-2: تهكم الموظف
62	1-2-3-2: انتهاك العقد النفسي ب
66	3-3-2: التهكم نحو التغيير التنظيمي

68	2-3-3-1: مصادر التهكم نحو التغيير
70	2-3-4: تهكم العمل
72	2-3-4-1: النموذج المتكامل لأسباب تهكم العمل
77	2-3-5: التهكم الاجتماعي/ المؤسسي
79	2-3-5-1: أسباب التهكم الاجتماعي
85	2-4: ابعاد التهكم التنظيمي
86	2-4-1: بعد الاعتقاد
87	2-4-2: البعد العاطفي
88	2-4-3: البعد السلوكي
91	<b>الفصل الثالث سلوكيات العمل السلبية ومرونة ممارسات الموارد البشرية تأثيرات نظرية</b>
92	المبحث الأول: سلوكيات العمل السلبية
92	توطئة
92	1-1: مفهوم سلوكيات العمل السلبية
96	1-2: الاسباب التي تؤدي الى سلوكيات العمل السلبية
99	1-2-1: المتغيرات الشخصية كسوابق للسلوكيات السلبية
99	1-2-1-1: اختبارات النزاهة كتنبؤ للسلوكيات السلبية
100	1-2-2-1: ما وراء التحليل لقياس الشخصية باستخدام الابعاد الخمسة للشخصية للتنبؤ بسلوكيات العمل السلبية
101	1-2-2: الخصائص الوظيفية كسوابق لسلوكيات العمل السلبية
103	1-2-3: خصائص مجموعة العمل كسوابق للسلوكيات السلبية
104	1-2-4: الثقافة التنظيمية باعتبارها كسابقة لسلوك العمل السلبية
105	1-2-5: انظمة العمل كسوابق لسلوك العمل السلبي
106	1-2-6: الظلم كسوابق لسلوك العمل السلبية
107	1-3: ابعاد سلوكيات العمل السلبية
114	1-3-1: السرقة
117	1-3-2: تدمير الممتلكات
119	1-3-3: سوء استخدام المعلومات
120	1-3-4: سوء استخدام الوقت والموارد
122	1-3-5: السلوك غير الامن
124	1-3-6: الحضور الضعيف
131	1-3-7: الضعف في نوعية العمل
131	1-3-8: شرب الكحول
132	1-3-9: تعاطي المخدرات
133	1-3-10: الاجراءات اللفظية غير اللائقة
142	1-3-11: الاجراءات الجسدية غير اللائقة
146	<b>المبحث الثاني: مرونة ممارسات الموارد البشرية</b>
146	توطئة
146	1-2: مفهوم واهمية مرونة ممارسات الموارد البشرية
149	2-2: مراحل تطور مرونة ممارسات الموارد البشرية
151	2-3: ابعاد مرونة ممارسات الموارد البشرية
160	2-3-1: المرونة الوظيفية

162	2-3-2: المرونة العددية(الداخلية او الزمانية, الخارجية او التعاقدية)
164	3-3-2: المرونة المالية
165	4-3-2: المرونة الزمانية(المرونة في ساعات العمل)
167	5-3-2: مرونة الاجور
169	6-3-2: مرونة السلوك
170	7-3-2: مرونة المهارة
171	8-3-2: المرونة الكمية
172	9-3-2: المرونة التنظيمية
175	10-3-2: المرونة التعاقدية
175	11-3-2: المرونة طول مدة حياة العمل
177	12-3-2: المرونة في موقع العمل
178	4-2: العوامل المؤثرة على مرونة ممارسات الموارد البشرية
182	<b>الفصل الرابع اختبار مقاييس الدراسة والوصف الاحصائي</b>
183	المبحث الأول الوصف الاحصائي
183	توطئة
184	1-1: تحليل الفروق في إجابات افراد العينة وفقا للكليات التي ينتمون اليها
185	2-1: مؤشرات التهكم التنظيمي
200	3-1: مؤشرات سلوكيات العمل السلبية
207	4-1: مؤشرات مرونة ممارسات الموارد البشرية
220	5-1: مؤشرات الدراسة
222	المبحث الثاني اختبار فرضيات التأثير المباشر
222	1-1: اختبار الفرضية الفرعية الاولى
227	2-1: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
232	3-1: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
237	4-1: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
242	5-1: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى
247	6-1: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى
252	7-1: اختبار فرضيات التأثير غير المباشر
257	<b>الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات</b>
258	المبحث الأول: الاستنتاجات
258	توطئة
258	1- الاستنتاجات
261	المبحث الثاني: التوصيات
261	أولا: التوصيات
264	المصادر
302	الملاحق
303	استمارة المحكمين
304	استمارة الاستبيان
	المستخلص الإنكليزي Abstract

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	ت
8	معامل كرونباخ لمتغيرات الدراسة	1
9	بناء فقرات المقياس	2
27	الفترة الزمنية لبعض المدارس الفلسفية	3
48	لمحة عامة عن انواع التهكم التنظيمي	4
51	مقياس انعدام الثقة التهامية	5
53	ادوات الميكافيلية مقياس ماك الرابع	6
54	ادوات الميكافيلية مقياس ماك الخامس	7
86-85	ابعاد التهكم التنظيمي	8
110-109	ابعاد سلوكيات العمل بنتائج سلبية	9
126	سلوك التأخر عن العمل	10
130	الفرص والاحتمالات لإصلاح الجهود المكتومة في مكان العمل في القرن 21	11
155	ابعاد مرونة الموارد البشرية على وفق عدد من البلدان	12
156	الاشكال الرئيسية من ادارة الموارد البشرية المرتبطة مع المرونة	13
159-157	ملخص لأبعاد مرونة ممارسات الموارد البشرية لعدد من الدراسات	14
163	انواع المرونة وخصائصها	15
184	تحليل الفروق في إجابات افراد العينة لكل سؤال	16
187	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاهمية النسبية للتهكم الشخصي	17
190	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية للتهكم الموظف	18
193	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية للتهكم نحو التغيير التنظيمي	19
196	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية للتهكم العمل	20
199	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية للتهكم الاجتماعي	21
203	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لسلوكيات العمل السلبية تجاه المنظمة	22
206	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لسلوكيات العمل السلبية تجاه الافراد	23
209	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية للمرونة التعاقدية	24
212	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لمرونة ساعات العمل	25
215	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية للمرونة في الاجور	26
217	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية للمرونة فيما يتعلق بطول الحياة العملية	27

قائمة المحتويات والجداول والاشكال.....

219	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية للمرونة الوظيفية	28
221	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لمتغيرات الدراسة	29
231	قيم معاملات الانحدار وقيم الفا و R للفرضية الرئيسية والفرعية الأولى والثانية	30
241	قيم معاملات الانحدار وقيم الفا و R للفرضية الرئيسية والفرعية الثالثة والرابعة	31
251	قيم معاملات الانحدار وقيم الفا و R للفرضية الرئيسية الاولى	32
256	قيم معاملات الانحدار غير المباشر وقيم الفا وبيتا و R	33

قائمة الاشكال

ت	الموضوع	الصفحة
---	---------	--------

قائمة المحتويات والجداول والاشكال.....

6	مخطط الدراسة الفرضي	1
28	التهكم الصادق	2
47	العوامل المسببة للتهكم التنظيمي	3
59	مصادر التهكم	4
63	انتهاك العقد النفسي	5
84	دائرة الفقر	6
89	التهكم التنظيمي	7
112	تصنيف السلوك المنحرف في مكان العمل	8
116	العوامل المؤثرة على سرقة الموظف	9
123	الاسباب المؤدية لحوادث العمل	10
124	تأثير الثقافة والعقد النفسي على التغيب في العمل	11
128	التسكع الاجتماعي وفقدان التنسيق	12
134	قلة أدب وأشكال أخرى من سلوكيات العمل بنتائج سلبية في المنظمة	13
137	دوامة قلة الادب a	14
138	دوامة قلة الادب b	15
142	العلاقة بين الشخصية والعدوان والهياكل الاخرى التي تعكس العمل السلبي في العمل	16
145	نموذج العدوان العاطفي العام	17
152	ابعاد مرونة الموارد البشرية	18
168	توضيح نظم الأجور من خلال محورين	19
174	مفهوم المرونة التنظيمية	20

## المقدمة

يعد التهكم من الفلسفات اليونانية القديمة والتي بقت على مر العصور ولم تندثر كما هو الحال لباقي الفلسفات القديمة التي لم تتطور فالتهكم تطور بمرور الوقت من كونه تهكم يعتمد بشكل أساسي على السخرية والتهكم هو السلوك المتولد لدى الافراد نتيجة للظروف الاجتماعية والاقتصادية التي يعيش بها الافراد ضمن فترة زمنية والذي يولد لديهم ردات فعل عنيفة تجاه الافراد الاخرين في المجتمع وتجاه المؤسسات والسلطة الحاكمة. وقد اهتم الباحث في تقديم لمحة عن تاريخ التهكم واصل الكلمة والاشارة الى اهم المؤسسين للمدرسة التهكمية وهو ديوجين والاطلاع على اهم التغييرات التي طرأت على هذا المفهوم منذ بدايته في الحضارة الاغريقية ولحد الفترة الحالية. وقد امتد أثر التهكم ليصل الى المنظمات وأصبح ما يعرف بالتهكم التنظيمي والذي بدت اثاره واضحة في الآونة الأخير في عدد من المنظمات والذي انعكس على شكل ظهور عدد من سلوكيات العمل السلبية ومن أهمها التعمد في التأخر عن العمل او عدم أنجاز الواجبات الموكلة إليهم بشكل صحيح وسرقة ممتلكات الدولة او ظهور بعض مشاعر العدائية تجاه بعض الفئات الموجودة في العمل ومما أدى ذلك الى انخفاض مرونة ممارسات الموارد البشرية وتراجع أداء المنظمة

وقد تضمنت الدراسة اربعة فصول، فقد ركز الفصل الأول، على المنهجية العلمية والدراسات السابقة وتضمن المبحث الأول المنهجية العلمية للدراسة، وخصص المبحث الثاني للدراسات السابقة، وقد اشتمل الفصل الثاني التهكم والتهكم التنظيمي تأطيرات نظرية والذي تضمن مبحثين، خصص المبحث الأول للتهكم، والمبحث الثاني للتهكم التنظيمي، واشتمل الفصل الثالث سلوكيات العمل السلبية و مرونة ممارسة الموارد البشرية، وتضمن المبحث الأول سلوكيات العمل السلبية، المبحث الثاني مرونة ممارسة الموارد البشرية، واشتمل الفصل الرابع اختبار مقياس الدراسة والوصف الاحصائي، وتضمن المبحث الأول الوصف الاحصائي وعرض نتائج الدراسة وتحليلها، وتضمن المبحث الثاني اختبار فرضيات التأثير المباشر وغير المباشر، وأخيرا الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات، وتضمن المبحث الأول الاستنتاجات النظرية والعملية، والمبحث الثاني التوصيات.

ومن الله التوفيق

الباحث

## الفصل الأول

### المنهجية العلمية والدراسات السابقة

#### المبحث الأول

##### منهجية الدراسة

###### توطئة

يتضمن هذا المبحث الكيفية التي تم من خلالها صياغة تساؤلات الدراسة والتي تمثل اشكالياتها الفكرية ويتضمن ايضاً ايضاحاً لأهميتها وأهدافها وان معلومات هذا المبحث ترمي للإجابة عن التساؤل العام للدراسة الحالية والذي يكشف عن مشكلة الدراسة، والاهمية والاهداف، ومخطط الدراسة، والفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة.

###### 1-1: مشكلة الدراسة

تتلخص مشكلة الدراسة في ارتفاع التهكم التنظيمي في قطاع الاعمال نتيجة لعدم ثقة الموظفين بأرباب العمل.

###### 2-1: اهداف الدراسة

يأتي هذا الاسهام العلمي المتواضع تناغماً مع الاهتمامات التي اظهرها الباحثين في مجال التهكم التنظيمي والسلوكي والدراسات الأخرى من الباحثين في مجال مرونة الموارد البشرية. وهكذا فان الدراسة الحالية تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية وهي:

1. استكشاف المفاهيم الفلسفية لكل من التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية ومرونة ممارسات الموارد البشرية
2. دراسة وتحليل طبيعة العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة
3. تشخيص مستوى توافر كل من التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية ومرونة ممارسات الموارد البشرية في الكليات عينة الدراسة
4. يتجسد في بيان العلاقة التأثيرية بين التهكم التنظيمي ومرونة ممارسات الموارد البشرية عبر سلوكيات العمل السلبية في الجامعات عينة الدراسة لتكون بمثابة الخطوات والممارسات الأولى التي يتم تبنيها وتطبيقها في المستقبل.
5. تتجسد أهمية الدراسة في معرفة تأثير التهكم التنظيمي على سلوكيات الافراد العاملين في الجامعات المبحوثة.
6. من خلال النتائج التي سيتم التوصل اليها. يأمل الباحث في تقديم الحلول لمعالجة التهكم التنظيمي لدى الافراد وتحديد اهم الطرق لتقليل سلوكيات العمل السلبية من اجل تحقيق المرونة في ممارسات الموارد البشرية في المستقبل.

### 3-1: أهمية الدراسة

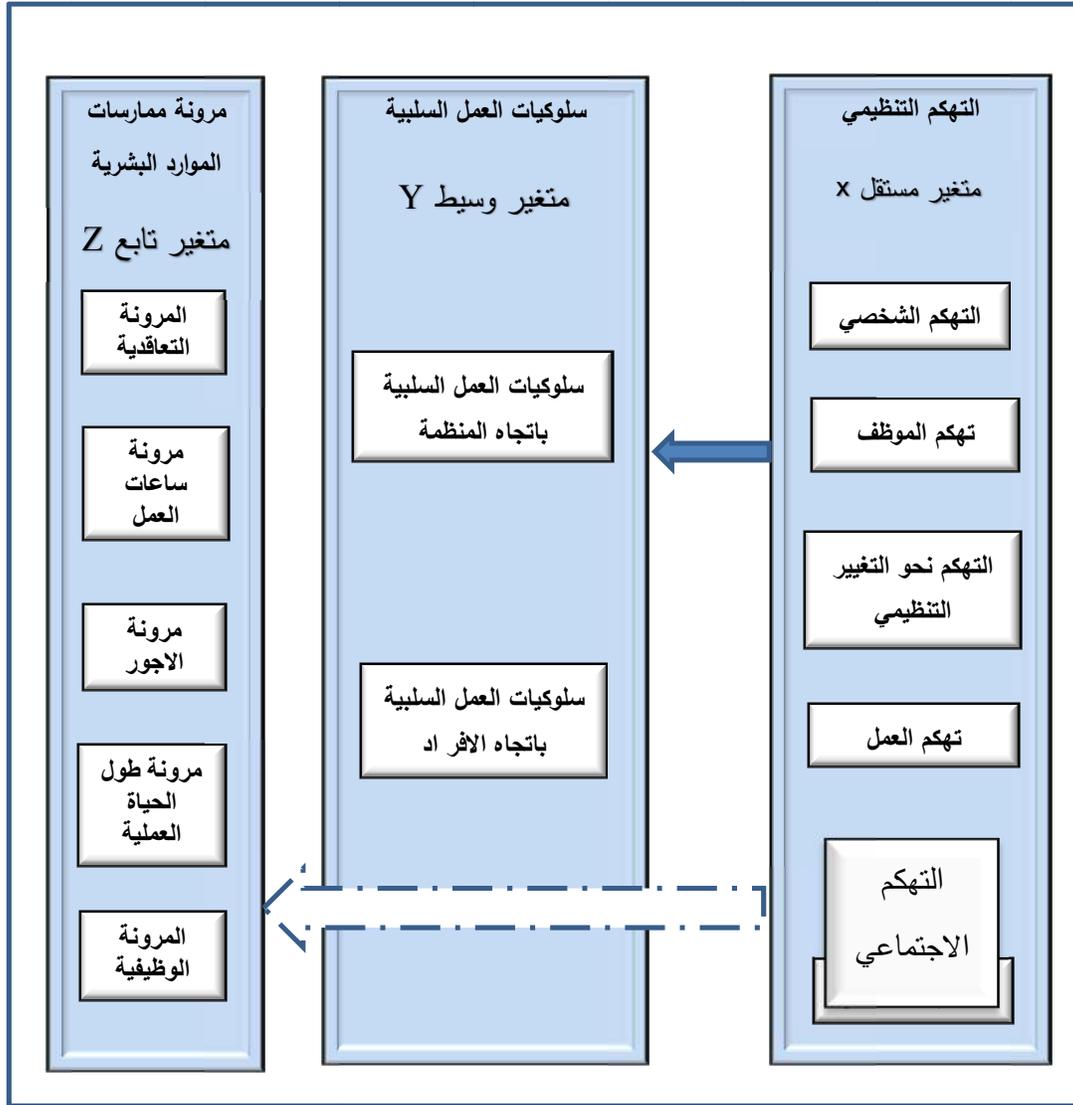
تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تناقشه. فالتهكم التنظيمي هو رد فعل سلوكي تجاه الواقع المزري في المنظمات الذي يؤدي الى ظهور سلوكيات العمل السلبية التي تنعكس على عمل الافراد في المنظمة وبدورها تؤثر في انعدام مرونة ممارسات الموارد البشرية. ومن هنا تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من خلال ما هو آت:

1. حداثة المتغيرات التي تناولتها الدراسة (التهكم التنظيمي, سلوكيات العمل السلبية, مرونة ممارسات الموارد البشرية). فهذه المتغيرات من الموضوعات الحديثة التي شغلت ذهن المفكرين الإداريين في السنوات الأخيرة، وعلى الرغم من حداثة آثارها الكبيرة على حياة المنظمات حالياً إلا أنها لم تنل الاهتمام الكافي من قبل الكثير من الباحثين، وبالتالي تعد الدراسة محاولة لإثارة الاهتمام بهذه الموضوعات، ومعرفة طبيعة العلاقة بينها.
2. لم يتم إجراء هكذا دراسات على الكليات مجتمع الدراسة، وفي حال تبنيها من قبل الكليات المعنية فإن ذلك سيؤدي الى التقليل من اثار التهكم التنظيمي والذي يؤدي الى انخفاض السلوكيات السلبية وارتفاع مرونة ممارسات الموارد البشرية.

3. دمجت الدراسة بين موضوعين مختلفين هما(السلوك التنظيمي ومرونة ممارسة الموارد البشرية) بهدف خلق تفاعل فيما بينهما ومراقبة المفاهيم الجديدة التي يمكن التوصل إليها من خلال دمج الحقلين أعلاه .
4. من الناحية التطبيقية تفيد الدراسة الحالية في توجيه وإرشاد عمداء الكليات عينة الدراسة إلى مكامن الأهمية في مجال تحسين أدائها وتوجيهه باتجاه الاستدامة في مرونة ممارسات الموارد البشرية.

#### 4-1: مخطط الدراسة الفرضي وأسلوب تطبيقه

يقترح الباحث ان للتهكم التنظيمي خمسة ابعاد تتمثل في (التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي) وإن لسلوكيات العمل السلبية بعدين هما (باتجاه المنظمة, وباتجاه الافراد العاملين في المنظمة) ويمثل متغيرا وسيطاً. فيما تمتاز مرونة ممارسات الموارد البشرية بخمسة ابعاد تتمثل في (المرونة التعاقدية, مرونة ساعات العمل, مرونة الأجور مرونة طول الحياة العملية, المرونة الوظيفية). ومن خلال المراجعة لتلك الادبيات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة جرى تطوير مخطط افتراضي للدراسة ليعكس ابعاداً ومتغيرات الظاهرة المبحوثة وكما موضحة في الشكل (1).



اعداد الباحث الشكل (1) المخطط الدراسة الفرضي

### 5-1: فرضيات الدراسة

بنيت الدراسة على مجموعة من الفرضيات وكالاتي:

**الفرضية الرئيسية الاولى:** عدم وجود علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي و سلوكيات العمل السلبية

وتتفرع من هذه الفرضية :

1. عدم وجود علاقة تأثير مباشر ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة
2. عدم وجود علاقة تأثير مباشر ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة
3. عدم وجود علاقة تأثير مباشر ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية باتجاه الأفراد
4. عدم وجود علاقة تأثير مباشر ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية باتجاه الأفراد

الفرضية الرئيسية الثانية: عدم وجود تأثير للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية.

#### 6-1: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة الحالية بما يأتي:

1. الحدود الزمانية للدراسة: تتحدد الدراسة بالمدة الزمنية من شهر حزيران سنة 2013 لغاية شهر شباط لسنة 2014.
2. الحدود المكانية: تختص الدراسة بالجامعات العراقية, من خلال اختيار عينة من اربع جامعات (كربلاء, بابل, الكوفة, القادسية) لتمثل الجامعات العراقية.
3. الحدود البشرية: وتمثل عينة الدراسة وتقتصر على أعضاء هيئة التدريس ومدراء الموارد البشرية في الجامعات العراقية عينة البحث.

#### 7-1: مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار مجتمع الدراسة بالأسلوب القصدي، اذ تم اختيار جامعات الفرات الأوسط (كربلاء, بابل, الكوفة, القادسية) و فيما يخص عينة الدراسة فقد تم اختيارها بأسلوب العينة الاعتبائية (Arbitrary Simple) أي باختيار أي تدريسي او مدير موارد بشرية او رئيس قسم او عميد

يرغب بالإجابة على فقرات الدراسة لضمان تقليل كلفة اختيار عينة كبيرة تحتاج الى جهود كبيرة لجمع البيانات عنها. وتم توزيع (240) استمارة استبيان وبلغ المسترجع منها (233) أي بنسبة استرجاع (97%). وتوزعت الاستثمارات كما يأتي : جامعة كربلاء كلية ادارة واقتصاد كربلاء(30),كلية العلوم(27),كلية التربية(22),جامعة بابل كلية الإدارة واقتصاد(19),كلية العلوم بنات(24),جامعة القادسية كلية التربية(37),كلية إدارة قادسية(24),جامعة الكوفة كلية الطب(19),كلية الإدارة والاقتصاد(24),ومدراء الإدارية لجميع الكليات(8) إذ لم يتعاون مدير الإدارة في كلية العلوم-بنات جامعة بابل مع الباحث بخصوص الاستمارة واسترجاعها. أما رئيس قسم الجراحة في كلية الطب جامعة بابل، فقد ذهب إلى أكثر من ذلك، فرفض توزيع الاستثمارات على المعنيين بحجة انشغالهم بالعمل. وقد استخدم الباحث برنامج (Excel) وبرنامج (Statgraphics) في تحليل البيانات احصائياً.

### 8-1: قياس صدق الاستبانة

يتبين من الجدول أدناه ان معاملات كرونباخ لمتغيرات الدراسة هي اعلى من المعاملات المطلوبة في الدراسات الإنسانية والاجتماعية البالغة (0.75) وهذا ما يؤيد صدق مقياس الاستبانة.

الجدول (1) معامل كرونباخ لمتغيرات الدراسة

ت	المتغيرات	الابعاد	معامل الفا كرونباخ
1	التهكم التنظيمي	التهكم الشخصي	0.998
		تهكم الموظف	0.999
		التهكم نحو التغيير التنظيمي	0.999
		تهكم العمل	0.997
		التهكم الاجتماعي	0.998
2	سلوكيات العمل السلبية	سلوكيات العمل السلبية تجاه المنظمة	0.999
		سلوكيات العمل السلبية تجاه الافراد	0.999
3	مرونة الموارد البشرية	المرونة التعاقدية	0.999
		مرونة ساعات العمل	0.999
		المرونة في الأجور	0.999
		المرونة فيما يتعلق بطول الحياة العملية	0.999
		المرونة الوظيفية	0.999

الجدول من اعداد الباحث

### 1-9: بناء فقرات المقياس

وتم من خلال مراجعة الادبيات والبحوث العلمية وبخاصة المصادر الآتية

جدول (2) بناء فقرات المقياس

المتغير	دوره	المصدر
1	مستقل	(Deanetal,1998),(Abraham,2000),(Abraham,2004),(Nausetal,2007),(Dhar,2009), (Ozler&Alalay,2011) , (Nafei,2013)
2	وسيط	(Gruys&Sackett,2003),(Bowling&Gruys,2010), (Spector,2011),(Jung&yoon,2012),(Wei&Si,2013)
3	تابع	(wright&Snell,1997),(Horton,2000), (Bhattacharya,et al,2005), (Ngo&Loi,2008), (Ketkar&Sett,2009)

اعداد الباحث

### 1-10 الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة

1. الوسط الحسابي الموزون
2. الانحراف المعياري
3. الأهمية النسبية
4. تحليل الفا كرونباخ
5. تحليل المسار لبيان الأثر غير المباشر

## المبحث الثاني

### مراجعة لبعض الدراسات السابقة

#### توطئة

تعد الدراسات السابقة المصدر المعرفي والتطبيقي الأكثر أهمية لأي دراسة حالية فهي المصدر الاساسي للباحثين في توفير الجانب المعرفي وتزويده بالمقاييس التطبيقية ومعرفة المشكلة التي تطرقت لها الدراسة السابقة واهم الفرضيات المعتمدة في انموذج الدراسة وكذلك معرفة النتائج التي توصلت لها الدراسة مع إمكانية مقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

#### 1-2 عرض الدراسات السابقة

#### 1-1-2 الدراسات ذات الصلة بالتهكم التنظيمي

1.دراسة(Abraham,2000) **التهكم التنظيمي القواعد وعواقبه** ( Organizational Cynicism Bases and Consequences): تضمنت الدراسة (69) موظف في شركات الاتصالات والأغذية والملابس في مدينة ساوث استرن في الولايات المتحدة. ربطت الباحثة خمسة اشكال من التهكم التنظيمي في مكان العمل ولمعرفة تأثيرها على المخرجات المتمثلة في تهكم التغيير التنظيمي وتهكم الموظف. وكذلك توصلت الدراسة ان تهكم العمل ذو صلة بدور الصراع وان التهكم الشخصي يرتبط مع العداة الفطري. واطهرت النتائج ان التهكم الشخصي اقوى من مؤشرات التهكم التنظيمي ويؤثر سلباً على المعايير جميعها. وان التهكم الحاصل من التغيير التنظيمي ينجم عن عدم الرضا الوظيفي والاعتراب. وان تهكم الموظف قد أثر على الاغتراب والالتزام التنظيمي بشكل سلبي. وان وقد ازداد التهكم الاجتماعي مما أدى إلى التقليل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وان كل من تهكم العمل والتهكم الشخصي كان مرتبطاً مع المواطنة التنظيمية بشكل غير مباشر من خلال الاغتراب وإن أنواع التهكم التنظيمي الخمسة أثرت سلباً على المواطنة التنظيمية

2.دراسة(Fitzgerald,2002)**(التهكم التنظيمي: علاقته بالظلم التنظيمي المدرك واسلوب**

**تفسيره)** (Organizational Cynicism Its Relationship to Perceived Organizational Injustice and Explanatory Style): بحثت هذه الدراسة دور الظلم التنظيمي واسلوب تفسيره كسوابق للتهكم التنظيمي. وشملت العينة(226) موظف و (92) موظفة

في أربع شركات تصنيع كبيرة وذلك من خلال الاستناد على شبكة الانترنت. وقد كان الافتراض بأن الافراد الذين يميلون إلى ان ينسبوا الاحداث السلبية للعوامل التي هي على الاكثر خارجية في تقرير المصير, مستقرة (اي الحاضر دائماً), والعالمي (اي حالات اخرى تؤثر في حياتهم) والتي هي اكثر عرضة من غيرها لبلورة الموقف المتهم رداً على الظلم التنظيمي. وتوصلت الدراسة الى: (1) ان الموظفين الذين يبلغون مستويات عالية من الظلم التوزيعي, الظلم الاجرائي, الظلم الشخصي سوف يكونون اكثر عرضة بان يحملوا المواقف المتهمة نحو المنظمة التي يعملون لديها من اولئك الذين يبلغون مستويات ادنى من الظلم وبشكل واضح, (2) ان الموظفون الذين يحملون مستويات عالية من التهم العام سوف يكونون اكثر عرضة ليحملوا المواقف المتهمة تجاه المنظمة التي يعملون لديها من اولئك الذين يحملون مستويات ادنى من التهم العام, (3) وبالمقارنة فان التهم العام, الظلم التنظيمي المدرك سوف يكون مؤشراً قوياً للتهم التنظيمي.

### 3.دراسة (Johnson&Oleary-Kelly,2003)(الاثار النفسية لخرق العقد والتهم التنظيمي: ليست كل انتهاكات التبادل الاجتماعي وجدت متساوية)

The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: )  
(not all social Exchange Violations are created equal): لقد استخدم الباحث عينة من موظفي البنوك وشملت (105) موظف. وتوصلت هذه الدراسة ان خرق العقد النفسي والتهم التنظيمي يؤدي إلى نتائج مختلفة بسبب الاختلافات في شخصية الفرد من خلال علاقته في التبادل الاجتماعي. و توصل الباحث:(1) بأن هناك علاقة ايجابية من تصور لدى الفرد بان صاحب العمل قد اخل بالعقد النفسي والذي ينتج عنه زيادة التهم تجاه صاحب العمل,(2) ان التهم التنظيمي يتوسط جزئياً تأثير خرق العقد النفسي على مواقف الموظف فزيادة التهم التنظيمي تؤدي إلى (عدم الرضا الوظيفي, وقلة الالتزام التنظيمي), (3) ان خرق العقد النفسي سوف يؤثر سلباً على العاملين من حيث الاداء وسلوك المواطنة التنظيمية والمتعلقة بشكل ايجابي بالتغيب عن العمل,(4) ان التهم التنظيمي يتوسط تماماً تأثير خرق العقد النفسي على الاجهاد العاطفي للموظفين.

### 4.دراسة (Naus etal,2007)(التهم التنظيمي, توسيع الخروج, الصوت, الولاء, نموذج من

الاهمال لاستجابات الموظفين الى الظروف المعاكسة في مكان العمل) (Organizational

cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect Model of

: ( Employees Responses to adverse conditions in the workplace

لقد تم استخدام معادلة النمذجة لاحتواء البيانات المقدمة من (159) مكتب للموظفين الكبار في نقابات العمال في المانيا وقد اقترح استخدام معادلة النمذجة وتضمن نموذج الدراسة عدداً من المتغيرات متكون من توسيع الخروج (ترك العمل)، الصوت (الاحتجاجات وتعبئة الرأي العام)، الولاء، والإهمال وهي عبارة عن نموذج من ردود الموظفين نحو الظروف التنظيمية المعاكسة في مكان العمل والتي تؤدي الى انشاء التهكم التنظيمي. واستخدمت الدراسة اثنتين من المتغيرات الطرفية (صراع الدور، الاستقلال) واثنين من متغيرات الشخصية (الاصرار، الصلابة) اما اهم النتائج التي توصل اليها ان التهكم التنظيمي يرتبط بشكل ايجابي مع الاصرار والصلابة وصراع الدور ويرتبط سلباً مع الاستقلال. وان التهكم التنظيمي يرتبط ايجابياً مع التفاعلات بين الاستقلالية والاصرار وبين صراع الدور والاصرار وكذلك بين الاستقلالية والصلابة وسوف يكون مرتبطاً سلبياً مع التفاعل بين صراع الدور والصلابة.

5.دراسة (Naus et al,2007) (تناقض القيمة, واستقلالية المهمة, والمؤسسة المستندة على احترام الذات والمنظور القائم على الذات من التهكم التنظيمي) (Value incongruence, job autonomy, and organization-based self-esteem: a self-based perspective on organizational cynicism): وشملت العينة (174) عاملاً في احدى الشركات الصناعية. ولقد تضمنت هذه الدراسة الجمع لوجهات النظر لملائمة البيئة للشخص ونظرية الذات وقد افترض هذا النموذج كلاً من التناقض بين القيم التنظيمية والشخصية الملموسة واستقلالية المهمة التي تسبق التهكم التنظيمي في حين ان المنظمة القائمة على احترام الذات هي التفسير النفسي للتهكم. وتوصلت الدراسة الى: ان التناقض بين القيم الشخصية للموظفين والقيم المتطابقة المتصورة من قبل المنظمة تكون مترابطة ايجابيا بالتهكم التنظيمي. كما أن استقلالية الوظيفة تؤثر سلباً على التهكم التنظيمي. وان المنظمة المستندة على احترام الذات مرتبطة سلبيا مع التهكم التنظيمي. وان العلاقة بين التناقض وبين القيم الشخصية للموظفين والقيم المتطابقة المتصورة للمنظمة والتهكم التنظيمي يتوسطها متغير المنظمة المستندة على احترام الذات. وان العلاقة بين الاستقلال الوظيفي والتهكم التنظيمي يتوسطها متغير المنظمة المستند على احترام الذات.

6.دراسة (Qian&Daniels,2008) (نموذج الاتصالات لتهكم الموظف باتجاه التغيير التنظيمي) (A communication model of employee cynicism toward organizational change): صممت الدراسة لاختبار تهكم الموظف نحو التغيير التنظيمي في مؤسسة التعليم العالي واختارت عينة من (132) موظف, ركزت الدراسة على استخدام الاطار النظري لمعالجة المعلومات الاجتماعية. اكدت الدراسة ان عمليات الاتصال تؤثر على المواقف

المتعلقة بالعمل وتوصلت الدراسة إلى ان الجودة المدركة للمعلومات المتمثلة (فائدة, ملائمة, تفضيل), والتهكم من الزملاء في العمل, والثقة في الادارة تتنبأ بالتهكم نحو التغيير وتؤدي إلى المقاومة للتغيير. الذي يحدث نتيجة عدم معرفة الموظفين بالمعلومات حول التغيير مما يجعلهم متهمكين ويفقدون ثقتهم بالإدارة مما يولد المقاومة باتجاه التغيير وأشار بانه ينبغي على الادارة ان تعزز التفاعلات بين الادارة والموظفين والاستماع الى اصواتهم واخذ آرائهم حول التغيير.

**7.دراسة(Arabaci,2010) (تأثيرات مستويات التهكم التنظيمي وتبدد الشخصية على الرضا الوظيفي لمفتشي التعليم): ( The Effects of Depersonalization and organization )**  
**(cynicism Levels on Job Satisfaction of Educational Inspectors):** هدفت هذه الدراسة الى تحديد فيما إذا مستويات التهكم التنظيمي وتبدد الشخصية لمفتشي التعليم تتأثر برضاهم الوظيفي فيما يتعلق بالمتغيرات الديمغرافية حيث تم جمع البيانات من (217) مشاركاً. وهدفت هذه الدراسة الى تحديد فيما اذا كانت مستويات التهكم التنظيمي وتبدد الشخصية لمفتشي التعليم تتأثر برضاهم الوظيفي فيما يتعلق بالمتغيرات الديمغرافية وكشفت النتائج ان المفتشين من ذوي الخبرة التعليمية المنخفضة هم متبديدي الشخصية, والتهكم التنظيمي لديهم معتدل وكانوا مترددين حول مستويات الرضا الوظيفي. في حين ان متغيرات الجنس, والحالة الاجتماعية لم يكن لها علاقة مع تبدد الشخصية والتهكم التنظيمي والرضا الوظيفي. اما متغيرات العمر والاقدمية والمنطقة التي يعيش فيها كان لها تأثير على التهكم والتبدد للشخصية كما توصل إلى وجود علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي للمفتشين التربويين وتبدد الشخصية الخاص بهم ومستويات التهكم التنظيمي فكلما ازداد التهكم قل الرضا الوظيفي وزاد تبدد الشخصية.

**8.دراسة(Bashir,2011) (تطوير التهكم التنظيمي واختبار نموذج متكامل لدراسة موظفي القطاع العام في باكستان) ( Organizational Cynicism Development and Testing of )**  
**(an Integrated Model A Study of Public Sector Employees in Pakistan):** ولقد اقتصرت الدراسة على الموظفين المدنيين العاملين في الامانات الحكومية الرئيسية مثل اسلام اباد, لاهور, كراتشي وشملت العينة(948) موظف. وحاولت الدراسة تطوير انموذج متكامل حول التهكم التنظيمي في باكستان من خلال دراسة تأثير العوامل الديمغرافية وبعض العوامل النفسية على التهكم التنظيمي وتوصلت الدراسة إلى ان المؤهل يرتبط بشكل كبير مع التهكم التنظيمي في حين ان الجنس والعمر لديه علاقة ضئيلة. وتوصل بان المزيد من التعليم مع القليل من افاق التطور الوظيفي يجلب المزيد من الاحباط في صفوف الموظفين وبالتالي إن العمال من كبار السن مع مؤهل علمي عالي يحققون المزيد من التهكم والتي تعد من بين السوابق للتهكم التنظيمي. وان هناك

علاقة سلبية بين مفهوم السياسة والتهكم التنظيمي وعلاقة ايجابية بين الأخلاق بالعقد النفسي والتهكم التنظيمي كما توجد علاقة سلبية بين استقلالية العمل والتهكم التنظيمي.

9.دراسة (عطوي,2012)(تفسير ظاهرة التهكم التنظيمي في المنظمات من خلال الترابط البيئي لعمليات العقد النفسي والاحترام الداخلي): هدفت هذه الدراسة إلى تقديم فهم واضح حول طبيعة العلاقة التفاعلية بين اختراق العقد النفسي والتهكم التنظيمي من خلال الدور الوسيط لتجربة مشاعر الانتهاك بين عينة من العاملين في معمل سمنت المثلى وتضمنت العينة (104) عامل. وتوصل الباحث بان ادراك اختراق العقد النفسي يقود الى ظهور ردة فعل شعورية سلبية لدى العاملين تجاه المنظمة والتي تنعكس في زيادة التهكم التنظيمي عند العاملين. وتوصل الى ان انتهاك العقد النفسي يتوسط العلاقة بين اختراق العقد والتهكم التنظيمي.

## 2-1-2 الدراسات ذات الصلة بسلوكيات العمل السلبية

1.دراسة(Mehta,2000)(دراسة العلاقات بين السمات التحفيزية وسلوكيات العمل السلبية) Examining The Relationships Between Motivational Traits and Counterproductive Work Behavior): وتضمنت العينة(392) موظف في جامعة ساوث استرن. وتناولت هذه الدراسة العلاقات بين الصفات التحفيزية وسلوكيات العمل السلبية. اظهرت الدراسة وجود علاقة بين الاختلافات الفردية في التحفيز والانحراف في مكان العمل باستخدام التفاعلات الواسعة لكل من التركيبات وكذلك التحقق من مراقبة الاثار للعوامل الظرفية على سلوكيات العمل السلبية. اما اهم الفرضيات التي توصلت لها الدراسة هي:(1) ان تجنب التحفيز (القلق, المشاعر, تثبيط السلوك) يرتبط بشكل ايجابي مع سلوكيات العمل السلبية الموجهة بشكل مباشر نحو الاشخاص والمنظمة,(2) ان اتقان الشخصية(الرغبة في التعلم, والاتقان) ترتبط سلبياً مع سلوكيات العمل السلبية الموجهة مباشرة نحو المنظمة والاشخاص.(3) ان التميز التنافسي يرتبط بشكل ايجابي مع سلوكيات العمل السلبية باتجاه الاشخاص. وتوصلت الدراسة ان تحقيق منهج التحفيز يرتبط سلبياً مع سلوكيات العمل السلبية وان المنهج العام من التحفيز وتقادي التحفيز هي ترتبط ايجابياً مع السلوكيات المنحرفة.

2.(Fox etal,2001)(سلوكيات العمل السلبية: الاستجابة لعوامل الضغط الوظيفي والعدالة التنظيمية لبعض من اختبارات الوسط والوسيط للاستقلال الذاتي والمشاعر) Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for

(Autonomy and Emotions): لقد تضمنت هذه الدراسة فحص العلاقات بين ضغوطات الوظيفة والعدالة المدركة, وردود الفعل العاطفية السلبية على العمل وسلوكيات العمل السلبية والاستقلال الذاتي والسمات العاطفية وقد تم فحص مجموعة متنوعة من الافراد عبر العديد من المنظمات و كانت النتائج متفقه على ان ضغوط العمل النظرية والتي فيها القيود التنظيمية, والصراع بين الافراد والظلم المدرك كضغوطات الوظيفة حيث ان سلوكيات العمل السلبية هي استجابة للضغوطات السلوكية والمشاعر السلبية تتوسط علاقة الضغوطات والانفعال. ولقد شملت العينة (214) موظف من جنوب جامعة فلوريدا و(78) من الموظفين في مجالات التصنيع, المالية, الترفيه, والمنظمات الاكاديمية. وقد توصل من خلال الفرضيات إلى ما يأتي:(1)ان المستويات العالية من الصراع والقيود التنظيمية والمستويات المنخفضة من العدالة المدركة ترتبط مع المستويات العالية من المشاعر السلبية وسلوكيات العمل السلبية,(2)المستويات العالية من المشاعر السلبية ترتبط مع المستويات العالية من سلوكيات العمل السلبية,(3) ان المشاعر السلبية تتوسط العلاقة بين الضغوطات والظلم وسلوكيات العمل السلبية,(4) وان الاستقلال الذاتي للمهمة المدركة, سمة القلق, وسمة الغضب هي متوسطة للعلاقات بي ضغوطات الوظيفة والظلم وسلوكيات العمل السلبية واولئك المدركين للاستقلال الذاتي المنخفض.

3.دراسة(Mount etal,2006)(علاقة السمات الشخصية وسلوكيات العمل السلبية والتأثير لتوسط الرضا الوظيفي) Relationship of Personality Traits and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effects of Job Satisfaction): واعتمدت الدراسة على عينة من(141) موظف في خدمة العملاء. واستخدمت الدراسة تحليل المسار لاختبار النموذج الذي يفترض ان السمات الشخصية سوف تكون ذات صلة لكل من العلاقات المباشرة وغير المباشرة مع سلوكيات العمل السلبية وذلك من خلال توسط تأثيرات الرضا الوظيفي وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط عكسية غير مباشرة بين عدد من السمات الشخصية والتمثلة(المقبولية, الاستقرار العاطفي, الضمير) ومن خلال توسط الرضا الوظيفي. وتوصل ايضا بوجود علاقة ارتباط عكسية بين المقبولية وسلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد وبشكل مباشر ووجود علاقة عكسية بين الضمير وسلوكيات العمل السلبية نحو المنظمة بشكل مباشر. وتوصل وان المقبولية لها دور حاسم في التنبؤ بسلوكيات العمل السلبية نحو الافراد. ويؤدي الضمير دورا حاسما في التنبؤ بسلوكيات العمل السلبية نحو المنظمة وكان تأثيرهما جيد ومباشر على السلوكيات السلبية باتجاه الافراد والمنظمة.

#### 4.دراسة(Semmer etal,2010)(المهام غير المشروعة وسلوكيات العمل السلبية)

(Illegitimate Tasks and Counterproductive work Behavior): اشارت هذه الدراسة إلى ان المهام غير المشروعة تمثل المفهوم الجديد من الضغوطات والتي ترتبط خصيصاً بالشعور بالإهانة. فالمهام غير المشروعة هي تنتهك القواعد وهي تصور المخالفة وان المهام غير المشروعة ترتبط بمؤشرات الرفاهية والتوتر والسيطرة على الضغوطات. وتوصلت الدراسة إلى: ان المهام غير المشروعة ترتبط بشكل ايجابي مع سلوكيات العمل السلبية. توصلت بان المهام غير المشروعة تهدد هوية الشخص وتهدد الدافع للحفاظ على الشعور الايجابي للذات.

#### 5.دراسة(Bolton etal,2010) السمات الخمس الاساسية المتنبئة بالاختلافات في سلوكيات

(العمل السلبية) (Big Five trait predictors of differential counterproductive work behavior dimensions): شملت العينة(233) موظف في احد المدن الكبرى في الولايات المتحدة ومن مختلف القطاعات عبر استخدام تقنية عينات كرة الثلج قارنت هذه الدراسة بين الصلاحية التنبؤية للسمات الخمس الاساسية للشخصية وعلاقتها مع سلوكيات العمل السلبية الموجه نحو الاشخاص والموجه نحو المنظمة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وهي: (1) المقبولية المنخفضة مرتبطة مع التقارير العالية من سلوكيات العمل السلبية الموجه نحو كل من الاشخاص والمنظمة وسلوكيات العمل السلبية الكلية، (2) الضمير المنخفض سيكون مرتبطاً مع ارتفاع الانحراف في الانتاج والتخريب والسرقة والانسحاب. وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة سلبية بين الانبساطية وسلوكيات العمل السلبية. وان انخفاض الانبساطية يكون السبب في وقوع المزيد من عمليات السرقة. وايضا وجود علاقة سلبية بين الانفتاح على الخبرة وسلوكيات العمل السلبية. وان انخفاض الانفتاح على الخبرة يوقع المزيد من الانحراف في الانتاج.

#### 6.دراسة(Bashir,2012)(ابعاد سلوكيات العمل السلبية في مؤسسات القطاع العام في

باكستان) (Dimensionality of Counterproductive Work Behaviors in Public Sector Organizations of Pakistan): تحاول هذه الدراسة تحليل ابعاد سلوكيات العمل بنتائج سلبية في مؤسسات القطاع العام في باكستان وشملت العينة(785) من عمال الخدمة حيث تم الاستعانة باستمارة الاستبيان لجمع البيانات . وسعت الدراسة الى تحليل ابعاد سلوكيات العمل السلبية في مؤسسات القطاع العام في باكستان. وأشار بان ابعاد سلوكيات العمل السلبية لا تعد شاملة مالم يعد الفساد بعداً رئيسياً من سلوكيات العمل السلبية في القطاع العام. اما اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة فهي ضعف نظام الرقابة والذي ادى الى زيادة سلوكيات العمل السلبية وسوء استخدام الوقت والانسحاب من العمل حيث ان نسبة (75%) من عمال الخدمة يستجيبون لأعمالهم

الشخصية وينصرفون لأعمالهم الخاصة خلال ساعات العمل, وان (82%) كانوا يصلون بوقت متأخر, (90%) كانوا يأخذون استراحة غداء اطول, (66%) يتركون مكان العمل بوقت مبكر وقد كان استخدامهم للكمبيوتر والهاتف المحمول قليل وذلك لأن الغالبية العظمى منهم من كبار السن ولا يجيدون استخدامها, وان (72%) تعمدوا اضاءة المواد الخاصة بالمنظمة, (38%) تعمدوا في اتلاف الممتلكات ورمي النفايات في مكان العمل, (60%) يأخذون اللوازم المكتبية إلى منازلهم, (41%) سرقوا الموظفين في العمل. وتوصلت الدراسة ان وظيفة قطاع الخدمات في باكستان هو المكان المثالي لعمال الخدمة لتشغيل الاعمال التجارية الخاصة بهم على حساب المنظمة.

#### 7.دراسة(Jung&yoon,2012)(اثار الذكاء الشعوري على سلوكيات العمل السلبية وسلوكيات

The effects of )المواطنة التنظيمية بين موظفي الاغذية والمشروبات في الفنادق الفاخرة( deluxe hotel): لقد شملت عينة الدراسة(319) موظفا من المختصين في مجال المواد الغذائية والمشروبات في فندق خمس نجوم في كوريا الجنوبية. صنفت هذه الدراسة الذكاء الشعوري الى اربعة مجالات (تقييم مشاعر الاخرين, استخدام المشاعر, تقييم المشاعر الذاتية, تنظيم المشاعر) وقد اظهرت النتائج ان عناصر الذكاء الشعوري, تقييم المشاعر للآخرين, وتقييم المشاعر الذاتية, واستخدام المشاعر والتي تؤثر بشكل سلبي و كبير في سلوكيات العمل السلبية. وتوصلت الدراسة إلى: (1) ان الذكاء الشعوري يرتبط سلبياً مع سلوكيات العمل السلبية, (2) الذكاء الشعوري يرتبط ايجابياً مع سلوكيات المواطنة التنظيمية. وان زيادة الذكاء الشعوري يقلل من سلوكيات العمل السلبية والمنحرفة وغير الطوعية. وقد كان لتقييم المشاعر التأثير الكبير على سلوكيات العمل السلبية وهذا ما يشير فيما إذا كانت القدرة على فهم وأدراك الاخرين من المشاعر غير كافية وبذلك فان التأثير سيكون أكثر سلبية على سلوكيات العمل السلبية وهذا ما يشير انه لغرض تقليل سلوكيات العمل السلبية لدى الموظفين ينبغي التدريب التربوي والمكافأة والتي يتم ادخالها لتمكين الموظفين من فهم مشاعر زملاء في العمل والعملاء.

#### 8.دراسة(Ansari,2013)(اجراءات تحليل العوامل المتضررة من سلوكيات العمل السلبية لعمل

الموظفين: الدور المعتدل من الاحتراق الوظيفي والمشاركة) (An Analysis of Factors Affected on Employees' Counterproductive Work Behavior: The Moderating Role of Job Burnout and Engagement): لقد تم اخذ عينة من(185) من

الافراد العاملين في مصانع نقل الغاز الايراني. ان الهدف من هذا البحث هو دراسة اثر العوامل الشخصية (الضمير, سمة الغضب), والعوامل الوظيفية(المهارة المتنوعة, ردود الفعل), والعوامل التنظيمية(العدالة التوزيعية, المعوقات التنظيمية) على سلوكيات العمل السلبية للموظفين ودور الاعتدال من الاحتراق الوظيفي والانخراط في العمل. أما أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي:(1) الاحتراق الوظيفي يرتبط بشكل ايجابي مع سلوكيات العمل السلبية للموظفين ,(2)المشاركة بالعمل ترتبط سلبياً مع سلوكيات العمل السلبية. ولقد تم قياس النموذج وتنفيذه باستخدام تحليلات نمذجة المعادلة المهيكلية واطهرت نتائج التحليل ان الموظفين الذين اظهروا سلوكيات العمل السلبية قد تعرضوا وبشكل صارم للاحتراق الوظيفي ومن ناحية اخرى تأثر الاحتراق الوظيفي من قبل عدة عناصر متعددة مثل تنوع المهارات, وسمة الغضب, والعوامل التنظيمية. وقد اظهرت الابحاث ان مشاركة الموظفين لم تؤثر على سلوكيات العمل السلبية بل انه يتأثر بمجموعة متنوعة من المهارات. وانه لا يوجد علاقات ذات مغزى بين سمة الغضب والعدالة التوزيعية والقيود التنظيمية مع اشراك الموظفين.

9.دراسة(Zhao,2013)(سلوكيات العمل السلبية لضيافة الموظفين ونبذ مكان العمل: اثار الاعتدال المشتركة للشخصية الاستباقية والمهارة السياسية) (Workplace ostracism and hospitality employees counterproductive work behaviors: The joint moderating effects of proactive personality and political skill): لقد تم جمع البيانات من (239) من رؤساء العمل في (21) فندق في الصين. وتركز هذه الدراسة على ادوار الاعتدال المشتركة للسمات الشخصية الاستباقية والمهارة الاساسية. ان النبذ في مكان العمل مرتبط بشكل ايجابي مع سلوكيات العمل السلبية وعلى وجه التحديد سلوكيات العمل السلبية الموجهة نحو المنظمة ونحو الافراد ولقد تضمنت تفاعل الافتراضات الثلاث التي تنطوي على الشخصية الاستباقية, والمهارة السياسية, والنبذ لمكان العمل على سلوكيات العمل السلبية ولقد اظهرت النتائج ان الشخصية الاستباقية عالية الى جانب المهارة السياسية العالية ادت الى ضعف العلاقة بين النبذ في مكان العمل وسلوكيات العمل السلبية(باتجاه المنظمة, باتجاه الافراد) وعلى العكس فان الشخصية الاستباقية منخفضة الى جانب المهارة السياسية المنخفضة والتي اسفر عنها قوة العلاقة بين النبذ لمكان العمل وسلوكيات العمل السلبية(الموجهة نحو المنظمة والفرد).

## 2-1-3 الدراسات ذات الصلة بمرونة ممارسات الموارد البشرية

**1.دراسة(Kiviniemi&Virtanen,2000)(فنلندا: تطوير ثقافة الاداء وتأثيرها على مرونة الموارد البشرية)** (Finland: the Development of a Performance Culture and its Impact on Human Resources Flexibilities): لقد تمت الدراسة من خلال اجراء مسح الاستبيان وكان المسح الاول في سنة1996وشمل (115) منظمة وفي سنة 1997 وشمل (125) منظمة وذلك من خلال التعاون بين ادارة شؤون الموظفين في وزارة المالية الفنلندية وقسم العلوم السياسية في جامعة هلسنكي. لقد استندت هذه الدراسة على القطاعات الوظيفية بقيادة الوزارات ولأغراض مالية وادارية فقد قسمت التصنيفات الوظيفية الى ثلاث مجالات وهي: (1) الادارة بما في ذلك وظائف الامن والقانون والنظام,(2)الخدمات العامة للمواطنين والمؤسسات,(3)الوظائف الموجهة نحو السوق والمؤسسات والشركات العامة فضلا عن المهام الانتاجية والتجارية للقطاع العام. وتوصلت الدراسة ان مرونة الموارد البشرية تزداد من خلال سياق اللامركزية الادارية وان اللامركزية ادت إلى اصلاحات الميزانية مع اعادة التنظيم الهيكلي وهذا ما قدم الاساس المرن في الشبكات القومية الاخرى من الموارد والتي تألفت من خلال الادارة التدريجية وعلى مدى 10 اعوام من سنة(1987-1997) وقد تألفت هذه العملية من اصلاحات جزئية فرعية والتي تمتعت بالاستمرارية المتמסكة وهذا ما ادى إلى احراز تقدم في مرونة ادارة شؤون الموظفين كموجة ثانية بعد الاصلاحات المالية والهيكلية منذ بداية عقد التسعينات وكانت ايجابية. وأشاروا انه في ظروف عدم التأكد تزداد مقاومة الافراد للتغيرات وهذا ما يقوض المرونة وان الثقافة الخاصة بالقيادة الشرعية تدعم وتدفع المرونة للأمام وايضا فان الثقافة الادارية الساندة والعادات والتقاليد فهي تشكل الحدود للاتصال المفتوح والايجابي بين المدراء والموظفين وأشار انه من ضمن المشاكل التي تواجه مرونة الموارد البشرية، زيادة تنقل الموظفين.

**2.دراسة(Rober&Loffler,2000)(المانيا: القيود المفروضة على اصلاحات المرونة)** (Germany: The Limitations of Flexibility Reforms): تبنت هذه الدراسة الجمعية الالمانية للمدن في عام 1994 حيث وجدت ان(70%) من الموظفين في مدن المانيا الغربية مشككين بشأن الاصلاحات الادارية وفي دراسة ثانية عام 1996 كان عدد الموظفين في القطاع العام الذين يقاومون التغيير في القطاع العام قد انخفض إلى(50%) ولكن في عام 1998 ارتفع إلى(54%). اما الموظفين المشككين تجاه الاصلاحات في المانيا الشرقية ارتفع من (24%) من(1994-1995) إلى (29%) في عام 1996 و(45%) عام 1998. ولقد توصلت الدراسة ان النظام الالمانى لايزال جامداً مقارنة مع البلدان الاخرى من حيث مرونة الموارد البشرية فالمرونة

(التعاقدية, العددية, الاجر, الوظيفية,) لاتزال منخفضة بسبب الخصائص الدستورية والقليل من الارادة السياسية للقيام بذلك. ومع ذلك فقد كان هناك عدد من الاصلاحات المرنة في ادارة شؤون الموظفين في القطاع العام الالمانى وكذلك الابداع في ادارة شؤون الموظفين في القطاع العام وخاصة على المستوى المحلى والتركيز على الاتفاقيات الهادفة بين الموظف والمشرف, وتقييم رؤسائهم, والدراسات الاستقصائية, وتدريب الموظفين والرؤساء في القيادة وذلك لزيادة المرونة عن طريق التحول من نظام القيادة القائم على السيطرة الى اسلوب عمل قائم على الثقة واكثر تعاونية, وايضا من خلال المفاوضات مع النقابات العمالية القوية وذلك لزيادة المرونة من خلال السماح لأرباب العمل بتطبيق عقود الدوام الجزئي . اما الميزة الاكثر اهمية للتغيير في المانيا هي الثقافة الادارية الجديدة حيث تم التركيز على الجوهرية بدلاً من السعي للتحفيز والمكافآت الخارجية وذلك لزيادة الاداء من خلال السلوكية بدلاً من التغيير الهيكلي.

**3.دراسة(Murray,2000)(ادارة الموارد البشرية في الحكومة المركزية السويدية) Human Resources Management in Swedish Central Government:** اشارت الدراسة بأن تم خفض الفوارق بين الاجور في القطاع العام والخاص يدفع القطاع العام إلى مرونة أكثر في ادارة الموارد البشرية. وفي عام (1978) فان الخطوة الاولى في اتجاه مرونة أكثر في الاجور والتي اتخذها النظام هو تخصيص (1%) من حساب الرواتب للمفاوضات المحلية. وفي سنة(1998) تم انشاء مخطط والذي بموجبه يتطلب من الوكالات ان تقدم تقريراً سنوياً الى وزارة المالية حول وضع موظفيها وذلك وفقاً للتصنيف القياسي لغرض زيادة الاجور لمختلف الفئات, وظروف العمل, التدريب, المستويات التعليمية, برامج التدريب, وايضا المطالبة برفع المعايير الاخلاقية في العمل ودعم المعايير الاخلاقية العالية ومعاقبة المسيئين. وذلك بغية دفع المرونة في ممارسة ادارة الموارد البشرية. وازافت الدراسة ان مجلس الوزراء يجب ان لا تكون له علاقة مع الاجور والمفاوضات حيث تترك المفاوضات مع وزارة المالية والوكالات الحكومية لأصحاب العمل والنقابات العمالية وان وظيفة مجلس الوزراء هو التصديق فقط.

**4.دراسة(Schief,2009)(انماط من المرونة في الشركات المحلية والاجنبية) Patterns of Flexibility in Domestic and Foreign Enterprises:** لقد سعت هذه الدراسة الى معرفة تأثير انماط المرونة على الشركات المحلية والاجنبية من اجل مواجهة التقلبات في الانتاج ومعرفة مدى استخدام اكثر انواع المرونة من غيره من الانواع الاخرى وتأثيرها على الاطار المؤسسي والهيكل التنظيمي وقد شملت الدراسة اربع بلدان(المانيا, بريطانيا, فرنسا, هولندا, البرتغال) اختيرت منها (884) شركة صناعية محلية واجنبية. ركزت الدراسة على اربع انواع من المرونة

وهي المرونة العددية(الداخلية, الخارجية), المرونة الوظيفية(الداخلية, الخارجية). وتوصلت الدراسة ان البيئة المحلية لها تأثير قوي على انماط المرونة وان الشركات تحاول التكيف مع هذه البيئة. وان لا توجد خلافات داخل مختلف البلدان بين المؤسسات المحلية والمملوكة للأجانب فيما يتعلق بالأنواع الرئيسية للمرونة. فقد كانت بريطانيا هي الدولة الأكثر في استخدام العمل الإضافي لاستيعاب التقلبات في الانتاج او تقديم خدمات جديدة فتسعة من أصل عشر شركات في بريطانيا تستخدم هذه الطريقة والتي لا يقل فيها عن(250) موظف يعملون بوقت اضافي. وانه لمن الملفت للنظر ان هناك فروقات ذات دلالة احصائية بين الشركات المحلية الهولندية والمملوكة للأجانب فالشركات المملوكة للأجانب حققت استفادة أكثر من العمل الخارجي وذلك للتعامل مع الطلب المتنوع واستخدمت اوقات عمل مرنة أكثر من الشركات المحلية. اما في المانيا وفرنسا وبريطانيا فان المرونة في اغلب الاحيان أكثر من الشركات المملوكة للأجانب في حين ان البرتغال فقد كانت الشركات المملوكة للأجانب هي الأكثر مرونة.

#### 5.دراسة(Schmid,2011)(اسواق العمل الانتقالية والامن الوظيفي المرن: ادارة المخاطر

الاجتماعية على مدى الحياة) (Transitional labour markets and flexicurity: managing social risks over the life course): قامت بهذه الدراسة المفوضية الاوربية من خلال دراسة استقصائية من 14 سؤال عام 2006 للمنظمات كافة من اجل تحديد الظروف المناسبة للعمل ولقد اعلنت اللجنة اربع عناصر من الامن الوظيفي المرن: (1) ترتيبات تعاقدية مرنة وموثوق بها,(2) استراتيجية تعلم مدى الحياة واسعة النطاق,(3) سياسات فعالة ونشطة لسوق العمل,(4) نظم حماية اجتماعية مستدامة. كما توصلت الدراسة إلى ان العلاقة بين المرونة والامن لم تكن مفاضلة. دائما، لذا إن كسب المرونة لأرباب العمل لا يعني فقدان الامن للموظفين. و لا يعني فقدان المرونة لأرباب العمل. وكشفت الدراسة ان وجود الامن فيه مصلحة لأرباب العمل من خلال ضمان والولاء والموثوقية من العمال.

#### 6.دراسة(العابدي,2012)(انعكاسات نظم عمل الاداء العالي في المخرجات الوظيفية باطار

ممارسات مرونة الموارد البشرية): ان الهدف من هذه الدراسة هو لتوضيح انعكاسات نظم الأداء العالي في المخرجات الوظيفية من خلال الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية ولقد شملت عينة الدراسة (92) كلية في ست جامعات حكومية عراقية لتكون أداة المقياس للاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى أن نظم عمل الأداء العالي لها تأثير إيجابي في مخرجات العمل الوظيفية عبر الأبعاد الثلاثة لمرونة الموارد البشرية. اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بممارسات نظم عمل الأداء العالي بما لها من انعكاس كبير في مخرجات العاملين ومن خلال التركيز على مرونة الموارد

البشرية أي (مهارات العاملين، وسلوكيات العاملين، وممارسة الموارد البشرية). وكذلك ظهور توجه نحو المهام المهيكلة والواضحة في مرونة ممارسة الموارد البشرية من اجل تنسيق وتنظيم رأس المال البشري ويشير ذلك بأن العمل في مواقف معينة يتطلب هذه المرونة في تصميم معالم وممارسات إدارة الموارد البشرية للتكيف مع متطلبات بيئة العمل المتغيرة.

## 2-2 مجالات الإفادة من الدراسات السابقة

وتمثلت فيما يأتي

- 1.أحد الأسباب الأساسية لاختيار الدراسات السابقة هو صلتها بموضوع الدراسة الحالية ومتغيراتها.
- 2.ان اغلب الدراسات السابقة التي تم اخذها هي دراسات تطبيقية وفي قطاعات مختلفة واعتمادها على أسلوب الاستبانة.
- 3.اسهمت الدراسات السابقة في اغناء الجانب النظري والفكري عبر الاستفادة والاقتناس من هذه الدراسات.
- 4.لقد أسهمت الدراسات السابقة في بناء مقياس الدراسة الحالية وذلك من خلال الاطلاع على المقاييس والاستبانات في الدراسات السابقة
- 5.لقد مهدت الدراسات السابقة الطريق امام الدراسة الحالية من خلال الاطلاع على عينات الدراسات السابقة والإفادة منها في الدراسة الحالية
- 6.الامام بالوسائل الإحصائية الملائمة للدراسة الحالية من خلال الاطلاع على عينات الدراسات السابقة.

## المبحث الأول

## التهكم

## توطئة

يعد التهكم أحد الفلسفات اليونانية القديمة والتي ماتزال مستمرة ولم تندثر كباقي الفلسفات الأخرى بوصفها أحد الفلسفات الساخرة. والتهكم، هو السلوك المتولد لدى الافراد نتيجة إلى الظروف الاجتماعية والاقتصادية التي يعيش بها الافراد ضمن فترة زمنية الذي يولد لديهم ردود فعل عنيفة تجاه الافراد الاخرين في المجتمع وتجاه المؤسسات والسلطة الحاكمة. وقد اهتم الباحث في تقديم لمحة عن تاريخ التهكم واصل الكلمة والاشارة إلى اهم المؤسسين للمدرسة التهكمية والاطلاع على اهم التغييرات التي طرأت على هذا المفهوم منذ بدايته في الحضارة الاغريقية ولحد المدة الحالية وسيتجه المبحث الحالي نحو عرض تحليلي وتقديم النقاط الأساسية التي تتكون مما يأتي:

1. لمحة تاريخية عن التهكم

2. مفهوم التهكم

3. أسباب التهكم

4. التهكم في الوقت الحاضر

5. أنواع التهكم

## 1-1 لمحة تاريخية عن التهكم

التهكم لغة؛ تغنى وترنم وتكبر على غيره واشتد غضبه وحمقه، وتهكم فلان استكبر، والهكم: الشيرير المقتحم على ما لا يعنيه والأهكومة الاستهزاء بالغير(مصطفى واخرون،1972: ص1005) وفي مصدر اخر ورد معناه: تهكم فلان على غيره وبه: استهزأ به واستخف(شمس الدين،2005:ص834)؛(الزبيدي،1987:ص165).

تستمد كلمة التهكم أصلها من اليونانية القديمة (kynikos) ومعناها أحب الكلب و(Kyon) ومعناها كلب ومضافا إليها (kynos) وهو أحد التفسيرات التي قدمت في العصور القديمة وظهرت هذه الكلمة في القرن الرابع قبل الميلاد. اما لماذا كان المتهكمون يسمون بالكلايين وذلك بسبب ان اول المتهكمين واسمه (Antisthenes). والذي درس في صالة الالعاب الرياضية والتي اسمها (Cynosarges) في اثينا. وهي تعني مكان الكلب الابيض وبذلك أصبح من المؤكد ان كلمة كلب ألقبت ايضا على اول المتهكمين كإهانة له لرفضه الوقح للأخلاق التقليدية وقرارهم العيش في

الشوارع. وان (Diogenes) كان يشار اليه على انه كلب والذي يعتبر مطور المدرسة التهكمية.  
(Liddell&Scott,1940:1) ؛ (Harvey&Howatson,1989:p165) ؛  
(Culter,2005:p12) ؛ (Desmond,2008:p1) ؛ (Copleston,1985:p189) ؛  
(Krings,2003:p2-3).

و لقد اشار (Dudley,1937:5) بأن هناك اربع اسباب تبين لماذا سمي المتهكمون بالكلابيين وهي:

اولا: بسبب عدم اللامبالاة في طريقة حياتهم مثل الكلاب حيث يتناولون الطعام ويمارسون الحب في الاماكن العامة. والذهاب حفاة الأقدام والنوم في احواض المياه وعلى مفترق الطرق.

ثانيا: الكلب هو حيوان وقح وانها تجعل الطائفة في مجون وليس ما يجري تحت الحياء ولكن متفوقه عليه.

ثالثا: هو ان الكلب حارس جيد وانها تعني حراسة لمبادئ فلسفتهم.

رابعا: إن الكلب هو حيوان التمييز الذي يميز بين الاصدقاء والاعداء؛ لذلك فهو يتعرف على الاصدقاء وينبح على الاعداء. ولقد اشار كل من (Navia,1995:p55) ؛ (H.W& ) ؛ (Fowler,2012:p1) ؛ (Ree&Urmson,2005:p82-83,102-103) ؛ (Shea,2010:pp1-3) بان التهكم هو واحد من اكثر الفلسفات لفتاً للانتباه من جميع الفلسفات الاغريقية وانها قدمت للناس امكانية السعادة والتحرر من المعاناة في عصر عدم اليقين والرغبة على الرغم من انه لم يكن هناك مذهب رسمي للتهكم ومن اهم المبادئ التي قام عليها التهكم. ان الهدف من الحياة هو السعادة والتي تعني بأن نعيش في اتفاق مع الطبيعة وان السعادة تتوقف على تحقيق الاكتفاء الذاتي ويتم تحقيق حياة الاكتفاء الذاتي من خلال العيش على التقشف وجمع الرغبة الداخلية. وان المعاناة تتسبب من خلال الاحكام الكاذبة للقيمة والتي تسبب المشاعر السلبية والاقتناع الراسخ بأن الفضيلة هي جيدة وتستحق السعي وحيارتها .

وقد جاء تعريف المتهكمون في قاموس المورد كلمة التهكم (الكلبي) بأنهم مجموعة من الفلاسفة اليونان الذين امنو ان السلوك البشري تهيمن عليه المصالح الذاتية وحدها والمعبر عن موقفه هذا عادة ما يكون بالسخرية والتهكم أي انه شاك في طيبة الدوافع البشرية (البعليكي,1986: 244).

واضاف كل من (Copleston) (Hicks,1925:p107,108,227) (Brown,2006 :p9-10) ؛ (1985,p142) بأن التهكم يشير الى المعتقدات التي ظهرت مع المدرسة القديمة من الفلاسفة

اليونان المعروفة باسم المتهكمين. ويعد (Antisthenes) الفيلسوف الاول الذي وضع هذه المواضيع وهو رجل ذا قناعة متعمدة وتطبيقية إذ كان تلميذا لسقراط في اواخر القرن الخامس قبل الميلاد وتلاه (Diogenes) والذي عاش في حوض استحمام في شوارع اثينا ولقد اخذ (Diogenes) بالتهكم إلى اقصى درجات المنطق ونظر اليه باعتباره فيلسوف متشدد وتلاه (Crates Thebes) الذي وهب ثروته حتى يعيش حياة المتهكم الفقير في اثينا.

وانتشر التهكم مع ظهور الامبراطورية الرومانية في القرن الاول. ومع ذلك وفي القرن الثالث (AD) وخلال الفساد الاخلاقي في روما اعيد احياء التهكم بوصفه مدرسة فكرية لكن هذه المرة يميل التهكم إلى أن يفقد طابعه الجدي من التركيز على الاستقلال وقمع الرغبة والقدرة على التحمل البدني، وبدلا من ذلك اعطى لنفسه الاستهزاء من الاتفاقيات والتقاليد والمعتقدات السائدة وانماط السلوك وأن هذا الانطباع في مصطلح التهكم بقي لحد اليوم. والمتهكم يمكن العثور عليه كمتسول وواعظ في جميع انحاء المدن في الامبراطورية وقد اختفى اخيراً في أواخر القرن الخامس. على الرغم من ان البعض ادعى أن المسيحية المبكرة اعتمدت العديد من افكار الزهد والبلاغة. وازضاف (Dobbin,2013:p3) بأن الفضيلة اساس السعادة والفضيلة لدى اليونانيين تتألف من العدالة, وضبط النفس, والشجاعة والاعتدال والتوازن وذلك حتى يرتقوا في الحكمة إلى موقف المساواة إلى اقصى حد ممكن.

واضاف (Roberts,2006:pp2-5) ان التهكم هو حالة خاصة في تجديد الانسانية من الاهتمام بالفلسفة القديمة؛ وذلك بسبب انتقاله غير العادي من خلال النكات والحكايات المصورة على عكس الطروحات. فالتهكم يفسح المجال للتقليد الواسع النطاق لأنه بالفعل مجموعة من مواقف الاداء التمثيلي وليس النظري (فعلى سبيل المثال عندما جاء الاسكندر الاكبر لزيارة ديوجين ووقف امامه لينفذ له ما يريد فأجابه ديوجين بأن يتحنى قليلا لأنه حجب ضوء الشمس عنه). وقال (Hayden,2005:p12) ان المتهكمون اخترعوا فكرة الكونية فعندما سئل (Diogenes) من أين أنت قال "مواطن من العالم" وإن مشاعر ديوجين أثرت في فلسفته بل حتى على اتباعه ، والرواقيين أيضا. مثل (Zeno) وغيره من الفلاسفة . وأشار (Cutler,2005:p12) بأن المثال من حياة المتهكم هو استخدام الهجاء اللاذع والذي يفضح الذرائع التي تكون في الحياة اليومية. كما يقول (Apollodorus) ان التهكم هو المسار القصير للفضيلة فالمتعبدون المعاصرين في الفلسفة اليونانية الكلاسيكية يميلون إلى التوجه الواضح نحو التهكم في العلاج من الرغبة. فالتهكم هو رفض للأنظمة والفئات المتعالية عالميا. وقد اشار (Hengel,1989:p168) بان العالم الهيليني يمثل المدة المتأخرة من الحضارة الاغريقية والتي ازدهرت في المدة المسماة العصر الكلاسيكي

وتمتد من القرن الرابع قبل الميلاد وحتى موت الاسكندر المقدوني في 323 ق.م وان تلك الفترة التي ساعدت على نمو وتطور فلسفة التهكم حيث ولدت في ظروف مواتيه لنمو وتطورها خلال تلك الفترة.

ولقد دعى فيثاغورس الى معيشة بسيطة في القرون التي سبقت المتهكمين ومع ذلك فإن التأثير الاكبر كان لمدرسة سقراط في التهكم على الرغم من انه لم يكن زاهداً ومتقشفاً وقال أنه لم يعتقد حب الفضيلة واللامبالاة في الثروة أضف إلى ذلك الاحتقار للرأي العام. وهذه الجوانب من فكر سقراط لا تشكل سوى جزء بسيطاً من فلسفة افلاطون والتي اصبحت مصدر الهام مركزي لتلاميذ آخرين لسقراط مثل (Antisthenes) (plato,2013:p1),(Xenophon,2013,p1), (Russell,2008:p63). وفي مناقشات اصول فلسفة التهكم اشار (Romm,1996:p121) الى الاهتمام الكبير لمسألة اصول التهكم إلى ما قبل ديوجين و (Antisthenes) وسقراط ولكن وحتى في العصور القديمة اثرت الشكوك وان الكتابات المنقوشة في اثينا تقترح ان تاريخ التهكم يسبق الشخصيات الثلاثة وبالفعل يمكن ان نعزي عودة التهكم إلى وقت قبل هرقل. وفي الآونة الاخيرة فإن (Farrand Sayre) لديه ما يدل على ان جذور التهكم تمتد إلى اولى مراحل التطور البشري. ومن المحتمل ان الرجل الاول الذي شكل من الحجر مطرقة قد تعرض للنفور من المتهكمين الذين زعموا ان الحجارة لا يمكن تشكيلها على شكل مطرقة.

وتوصل (Cutler,2005:p13-14) ان ديوجين يتبع بإخلاص سقراط وفي نفس الطريق فإن كثيراً من اقوال الانجيل والذي صاغها اولئك الذين لم يلتقوا حتى باليسوع ترجع الى ديوجين. والجدول (3) يوفر الرابط الزمني بين بعض هؤلاء الفلاسفة وبالحقيقة انه فقط 136 سنة بين التاريخ الميلادي التقريبي لسقراط وزينو(وتم حذف العديد من المدارس الثانوية) وهذا ما يدل على التنمية الوافرة للفلسفة اليونانية الكلاسيكية خلال هذه الفترة

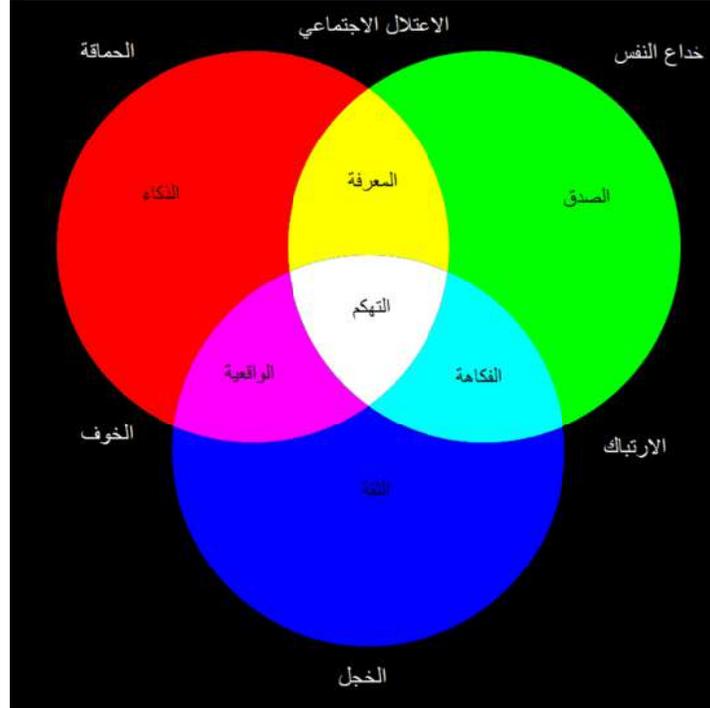
الجدول(3) الفترة الزمنية لبعض المدارس الفلسفية

Socrates	470–399 B.C.	Aristotle	384–322 B.C.
Antisthenes (Cynic)	c. 445–360 B.C.	Pyrrho (Scepticism)	c. 365–275 B.C.
Aristippus (Hedonism)	c. 435–355 B.C.	Crates (Cynic)	c. 360–280 B.C.
Plato	429–347 B.C.	Epicurus (Epicureanism)	c. 341–270 B.C.
Diogenes (Cynic)	c. 404–323 B.C.	Zeno (Stoicism)	c. 334–262 B.C. <sup>21</sup>

Source: Cutler. Lan,(Cynicism From Diogenes to dilbert),Mcffarland&Company,p14 Inc USA,2005

ومن الأسباب التي ادت لنمو التهكم هو زيادة شعبيته وهناك فترات متعددة زادت من شعبية التهكم ساندت وادت مواتيه لنموه خاصة بعد وفاة الاسكندر، كما حصل في القرن الأول الميلادي من

فراغات سياسية واجتماعية مما ترك الشخص العادي يشعر بالغرابة بالتهكم. وأشار (Hellman,1939:p25) أن التهكم هو نتيجة تقاطع الصدق والذكاء والثقة كما موضحة بالشكل (1).



Source: Hellman, Lillian,(The Little Foxes, Play in Three Acts), Acting Edition, Dramatist Play Service, USA, 1939.

### الشكل (2) التهكم الصادق

ولتوضيح الشكل يرى الباحث ان الابعاد الاساسية الثلاثة للتهكم كما كانت موجودة في فكر ديوجين هو نتيجة لتقاطع ثلاثة ابعاد هي الصدق، والذكاء، والثقة التي وصفها (Hellman) بالتهكم الصادق. ففي بدايات التهكم كان المتهمون هم كالمناصحون والمرشدون وان نتيجة حركتهم هي تمردهم على الواقع المرير والفاقد الذي سيطر عليه الجشع من قبل المتسلطين الامراء في تلك الفترة فقد كان ديوجين صادقا في فلسفته وفي دخوله المناظرات مع المعارضين وكان يتفوق عليهم في حججه وايضا كان يتمتع بالثقة بالنفس في التمرد على الواقع وتخلصه من الخوف، لأنه لم يفكر في ملذات الحياة وذلك لأن اهم مبادئ الفلسفة التهكمية لدى ديوجين هو ان لا يمتلك الانسان اي شيء وان يكون حرا ليعيش مع الطبيعة والتغلب على الملذات فقد كان واثقا بانه ليس هناك ما يخسره في قول الصدق والثقة بالنفس ولكي تتحرر الفكرة التهكمية فأنها تحتاج الى الذكاء لكي تبرز الى الواقع بطريقة عبقرية فالطريقة التي كان يعتمد في ديوجين على طرح فلسفته التي جعلتها

مستمرة هو روح الفكاهة في انتقاد الواقع الفاسد، و هي نتيجة لتقاطع الصدق مع الثقة، أما فلسفة ديوجين اتسمت بالواقعية، اي انها لم ترتبط مع القصص الخرافية وحروب الآلهة اليونانية بل كانت واقعية. وبغية الوصول الى الواقعية فانه احتاج إلى الثقة بالنفس والذكاء كما يمثل الواقع الموجود ويظهره إلى الناس من خلال استخدام الذكاء في طرح الافكار. واتسمت المدرسة التهكمية بفلسفتها الصادقة في مواجهة الواقع وللوصول إلى المعرفة فأنها احتاجت الى وجود الذكاء لدى ديوجين لتفاعل مع الصدق مكونة المعرفة. فالفكاهة والمعرفة والواقعية هي تعد من المكونات الثانوية للتهكم والتي بوجودها يتكون التهكم الصادق. ونلاحظ من الرسم ان التهكم مثل العالم الخارجي والذي هو يشمل الجمهور بعدد من الصفات فمنهم من يتسم بالحماسة وهو الشخص الجاهل الذي لا يميز بين الحق والباطل والحماسة هي المضادة للذكاء. وهناك من يتسم بالخوف وهو غير قادر على طرح انتقاده للواقع المرير؛ لأنه يفتقر إلى الثقة والذكاء. وايضا منهم من يخجل وذلك لفقدان الثقة الداخلية في نفسه فالخجل هو المضاد للثقة. وايضا هناك المرتبك والذي هو يتسم بفقدان الثقة بالنفس في عرض طروحاته وانه غير صادق مع نفسه ومع الناس فيكون مرتبكاً. وايضا فهناك اشخاص يتسمون بخداع النفس وهم غير صادقين مع أنفسهم ومع الناس. واخيرا فهناك فئة ادخلت ضمن الاعتلال الاجتماعي (Sociopathy) وهو من المصطلحات القديمة التي استخدمت في الفلسفة اليونانية وهي معاناة النفس والشعور بالشفقة، وهي تشمل (الاضطراب او المرض العقلي، الانحراف الاجتماعي، المعادي للمجتمع، الهلوسة، الاوهام، عدم التواصل مع الواقع، انحرافات نفسية) و هؤلاء الفئة لا فائدة منهم وينظر لهم بروح الشفقة.

ويرى (Piering,2006:1) انه في اواخر القرن الثامن عشر وبداية القرن التاسع عشر تحول التهكم إلى فكر حديث. وتحول إلى موقف محقّر للسلبية او التراخي نتيجة انعدام الثقة وعدم وضوح الآخرين في التعامل. وازداد (Mazella,2007:p1) بانه عندما نفكر في التهكم فانه يقودنا إلى ان نعتبره جزء لا مفر منه من حاضرنا وربما جزء لا يتجزأ من مستقبلنا ولكن ليس بالضرورة كجزء من ماضينا وعندما نفترض بأننا دائما نحصل على المزيد من التهكم. فاذا وجدناه فإنه يأخذ المزيد والمزيد من الجهد لنصدق ما يقال لنا. وكل عام يبدو اننا نتقدم نحو درجة أكبر ومن أي وقت مضى من التهكم. من كونه عدم التصديق او خيبة الامل.

ويرى (Russell,2008:p231) (American Heritage,2011:p1) بأن التهكم هو موقف من السلبية المترامية او الاستكبار وخصوصاً بانعدام الثقة بشكل عام بالنزاهة او الدوافع المعلنة من الآخرين وان التهكم بشكل عام تم اثارته من قبل فضائح الحكومة وهو يشير الى الاستهزاء.

## 1-2 مفهوم التهكم

لقد عرف قاموس ( Merriam-Webster,2013:p1),( Collins,2013:p1) بان التهكم اليوم هو حالة مشتركة للعقل في مجتمع اليوم. والمتهكم هو الشخص الذي يعتقد بأن الناس لا يفعلون اشياء من اجل الخير لأسباب خالصة او نبيلة. وبأنه شخص واحد يؤمن بأن الدوافع وراء هذا السلوك الانساني بالكامل هو المصلحة الذاتية وان الناس بعقائدهم هم انانيون وغير امناء. وهنا ينبغي عدم الخلط مع المشككين كما عرفهم القاموس نفسه "ان هذا الموقف من شك او نتيجة للشك". ويرى الباحث بانه الاعتقاد المتولد لدى الفرد حول شيء بانه لا يمكن ان يكون ناجحاً او ان الاشخاص المعنيين به غير شرفاء.

واضاف كل من (Mirves&Kanter,1989:p380),( Krings,2003:p3) بان التهكم هو مصطلح يرتبط مع المعاني السلبية وهو وسيلة للسخرية من السلطة من خلال التهكم ولذلك يجب عدم الخلط بين التهكم والشك ورغم ذلك فهو شكل من التفكير الحرج وهو استجابة صحية للعمل والحياة. في حين ان التهكم هو عادة ما يكون في شك من أي شيء وان البشر يدعون القيام به والفرق الكبير هو ان المشككين منفتحين للتغيير في حين ان المتهكمين ليسوا كذلك.

ويصف (Mirves&Kanter,1991:p-2,51,61) ان المتهكمون يوافقون على الكذب ويضعون الزيف على وجوههم واستغلال الاخرين والاستفادة منهم وهم ينظرون للناس بأنهم لا يعملون إلا لمصلحتهم وبذلك فهم يقابلون الحياة والناس في المجتمع بالتهكم وكذلك في العمل. ويرى (Chaloupka,1999:p11) ان المتهكمين يستمدون الطاقة السلبية من مقاومتهم في فهم البيانات المألوفة وهم يعتقدون بأنها لا تحمل ما يكفي من الوعي او ربما تحمل الكثير من الادعاءات فهم يعرفون ما تعنيه الكلمات وانه يمكن التلاعب بهذه الكلمات. اما (Cappella&Jamieson,1997:p27) اكد ان التهكم في صعود في الوقت الحاضر وهو دليل على عدم ثقة العامة. ولقد اعرب (Sanford,2004:p12) ان فعالية مشاركة الاعضاء في جهود التغيير التنظيمي تتطلب جهوداً متساوية من جانب المشغلين غير المديرين وذلك للتغلب على الانماط وان احد هذه الانماط واكثرها شيوعاً هو الخوف او التهكم فالأعضاء يرون التغيير بأنه يجري لمصلحة الإدارة. واثار (Odou&Pechpeyrou,2011:p1799) بأن خيبة الامل في وعود لم يتم الوفاء بها في المجالات السياسية والاقتصادية وهي تنطوي على عدم الثقة الهائلة في اي خطاب، لأن المتهكمين اصبحوا على علم بلغة الاعلان لتشويه الواقع والذي حولهم الى مجتمع متهكم وجعلهم يشكون بالمعلنين ووسائل الاعلان وفي جميع اشكال السلطة.

ويستخدم التهكم للإشارة إلى المواقف السلبية التي تنطوي على الاحباط من خيبة الامل وعدم الثقة مع المنظمات والاشخاص او الجماعات وإلى عدم الاكتراث بالعمل وبالتالي يؤدي إلى نضوب العديد من المواقف المتميزة في العمل (Antoniou&Cooper,2005:p601) (Grima&Glaymann,2012:p14). وأشار(Cheney,1999:p22) ان المنظمات هي متهكمة نوعاً ما عن فكرة وجود قيمة في حد ذاتها وبالتالي فأنها تساعد على تعزيز التهكم لدى الجمهور. وأشار كل من(Mckee&Johnston,2006:p421) ان التهكم هو احد الاسباب التي تؤدي الى انقباض او استنزاف الطاقة والامل وهي مظهر من مظاهر العواطف السلبية والعادات والتي يمكن ان تكون مدمرة لسير المجموعة والمنظمة ويرى(Keyes,2006:p11) ان التهكم هو الفضح للمظاهر السلبية والكشف عن اكثر الدوافع الكامنة والمتمثلة بالجشع والسلطة والشهوة والانانية فهو يخبرنا بأن كل جداول الاعمال لديها اجندة خفية والتي هي الأقل نبلاً واخلاقية واغراءً. اما(Schaefer,2006:p16) فقد وجد ان ان احد النتائج لمكان العمل المسيس تتمثل في التهكم بشكل واسع واليأس والريبة وانهاء جميع اشكال الحياة من التعاون والثقة بالعامّة. وأضاف كل من(McNamara,2010:p1)؛ (Rijkhoff,2012:p6) بان التهكم هو انعدام الثقة في نوايا الاخرين والاعتقاد بأن الاخرين لا يمثلون الدوافع الحقيقية وان التهكم في ازدياد في الوقت الحاضر وان التهكم يشير إلى التشاؤم المتنامي بين الافراد ومع ذلك هناك عدد قليل من الموارد للتصدي لهذه المتلازمة.

ويرى الباحث ان التهكم هو موقف من الحياة او مظهر من مظاهر الثقافة المعاصرة هذه الثقة التي سيطرت على عقول الناس نتيجة للواقع المرير الذي يعيشون فيه والذي يستند إلى الباطل. والاحباط المتولد لديهم نتيجة التغيرات في الحياة السياسية والاجتماعية فصبح الناس يستندون إلى العقلانية في تقييم الواقع المرير والفاقد فأصبحت رؤيتهم سلبية لكل اتجاهات الحياة وملينة بالمشاعر المحبطة فهو الاداة الحاسمة التي تساعد في الكشف عن الوجوه الخفية.

### 3-1 اسباب التهكم

اشار (FERENCE&etal,1977:p540) ان المنظمات اليوم اصبحت اكثر تهكماً من الماضي وذلك؛ لأن المنظمات عندما تصبح اكثر تعقيدا يصبح الاعضاء اكثر تهكماً وهذا لا يبشر بالخير. ولقد وضع كل من(Mirvis&Kanter,1989:P380-382) اربعة جوانب من حياة من حياة المنظمة حيث توصلوا إلى ان اغلب الاشخاص تخيب امالهم بسبب مجموعه من الاسباب وهي:

(نظام الاجور الغير العادل والذي فيه التلاعب, الادارة لا يمكن الوثوق بها, الشركة غير مهتمة بالعاملين, اوقات العمل العالية في المنظمة غير متوافقة مع قيمة المنظمة نفسها).

اما (Stroud,1994:p2) فقد وجد ان قادة الاعمال في الغد هم تهكميون ومن خلال دراسته التي اجراها على طلبة الجامعات فقد وجد ان التهكم من الطلاب باتجاه ادارة المنظمات هو قوي على الرغم من انهم من الاشخاص الذين يعملون في المنظمات وخصوصا من قبل الطلبة في جامعة واشنطن. اما طلبة ادارة الاعمال الموجودين في جامعة اولين للأعمال حيث إنهم حملوا موقفاً تهكمياً باتجاه الادارة نتيجة ضعفها في التواصل مع العمال الموجودين في المستويات التشغيلية مما خلق فجوة نتيجة؛ لعدم تلبية احتياجاتهم وشعورهم بالإحباط وفقدان الثقة بالإدارة العليا.

ولقد وجد كل من (Mirvis&Kanter,1991:P58-62) بأن هناك ثلاث مكونات اساسية للتهكم وهي (التوقعات العالية لغير الواقعية من الذات والآخرين, تجربة خيبة الامل لدى العاملين وضد الآخرين والمشاعر الناتجة من الاحباط والهزيمة, خيبة الامل والاعتراب من الآخرين)

اما (Krings,2003:p4-5,7) فقد وجد ان ردود الأفعال العاطفية تؤثر باتجاه المنظمة التي يتم من خلالها تشكيل الموقف او المعتقد، ويستند الجزء العاطفي من التهكم على تسعة عواطف رئيسية والتي حددها (Lzard,1977) فإن كل عاطفة يمكن ان تأخذ الشكل الخفيف أو القوي. وتتضمن الاثارة-الفائدة, الفرح-التمتع, المفاجأة-المباغنة, الاستغاثة-الكرب, الغضب-الغيظ, الاشمئزاز, الاحتقار-الازدراء, الخوف-الرهاب, العار-الذل ولذلك فإن التهكم يرتبط مع عدد من المشاعر السلبية نحو صاحب العمل وتجعل الموظفين ايضا يفكرون بالمشاعر من قبله. في حين توصل كل من (Grima&Glaymann,2012:p5) إلى ان عدم نزاهة المنظمة تؤثر على ابعاد المنظمة والميل نحو تحقير المنظمة والسلوكيات الحرجة تجاه المنظمة والتي تنسجم مع معتقدات المتهكمين وتؤثر على الادراك المؤلم الناجم من فقدان الوظيفة المستقرة فالتهكم يكون هنا في عدم الرضا العميق والذي يتفاقم في عدم قدرة الموظف على ترك عمله الحالي، بسبب التكاليف العالية للخروج. وازداد (Frantzich,2008:p1-2) بأن الديمقراطية يمكن ان تستوعب اشياء كثيرة من شعبها, العاطفة, الطموح, والانانية وحتى الفساد ولكن لا يمكن ان يدوم طويلا على اساس التهكم واللامبالاة من قبل الجمهور. وأشار الرئيس الامريكى السابق (Jimmy Carter) بأن ذلك سيؤدي الى تآكل ثقنتنا في المستقبل وتهدد بتدمير النسيج الاجتماعي والسياسي في امريكا وسوف يفقد شعبنا الايمان ليس في الحكومة فقط ولكن في قدرتهم كمواطنين. فمنذ عام 1960 كان هناك ما يقارب زيادة عشر نقاط في النسبة المئوية للأشخاص الذين يشعرون بأن الناس لم يكن لديهم أي رأي حول ما تفعله

الحكومة مع أكثر من واحد ونصف معربين عن استجابة متهكمة تجاه الحكومة. اما الناخبين الاصغر سناً فكان هناك زيادة في تهكمهم تجاه الحكومة والذي تمثل بانخفاض المشاركة بالانتخابات، فالحزبية والصراعات المحيطة بإقالة الرئيس كلنتون والجدل حول نتائج انتخابات عام 2000 وشرعية الحرب على العراق وتداعياتها جميعها ساعدت على دوران عجلة التهكم مرة اخرى مما قلل من مستوى الثقة وبشكل أكثر. ولقد زاد مستوى التهكم لدى عموم الامريكان بعد احداث الحادي عشر من سبتمبر وانخفاض مستوى التفاؤل مما زاد من مستويات التهكم في أشهر قليلة.

واضاف (Keppler,2008:p303-304) ان ارتفاع التهكم يشمل بالتفصيل القيم العائلية، الامثلة السيئة التي حددها القادة وعدم وجود ابطال وبطلات والنظام القضائي الذي يبدو انه استغنى عن كل شيء وعدم تطبيق العدالة بشكل كامل. ووجود النية السيئة لدى وسائل الاعلام بقصفنا بوابل من الاخبار السيئة وهذا ما يجعل من غير المستغرب ان يبقى التهكم ويزداد في مكان العمل. وعندما يكون هناك عدد من الموظفين المتهمين فلا يمكن استعادة او اصر الثقة ولا القيام بأي شيء على الاطلاق.

#### 4-1 التهكم في الوقت الحاضر

لقد اشار (Navia,1996:pp1-2) ان التهكم الحديث يقف في النهاية عند كل ما هو قبيح ومثير للاشمئزاز في قلب الانسان وان الصورة الحديثة تكشف الفرد المغمور بالأنانية والذي لا يخجل من انانيته والذي هو فخور في عدم اللامبالاة للمجتمع ولكل شخص إلا نفسه ومحترقا للطبيعة البشرية وهو عديم القيم الاخلاقية والاجتماعية و منفصل عن جميع الاطر التقليدية في المجتمع وهذا يتجلى في علاقته الزوجية وفي سلوكه نحو الاطفال وفي انشطته المهينة. مع الهاجس الذي لديه في السيطرة على الاخرين.

ولقد عرفه كل (Rijkhoff,2012:p6) (Navia,1999:p141) التهكم حديثا بأنه بمثابة عدم الثقة تجاه القيم الاخلاقية والاجتماعية الموجودة ورفض المشاركة اجتماعياً وهو يتجلى في انعدام الثقة المنهجية وان الثقة تتطلب اعتقاد راسخ في الصدق والموثوقية وان انعدام الثقة يؤدي بالناس إلى أن يكونوا مجتمع غير مفكر وغير مدني واقل اطلاعا حول الاحداث الحالية واقل مبالاة في التصويت والمشاركة في الحياة السياسية. وذهب (Goldfarb,1999:p30) ان التهكم المعاصر يروج القبول للنظام القائم للأشياء. ففي النظام السوفيتي وما بعد الستالينية في عصر ما قبل الغلاسكو (glasnost) فإن كل شخص يستخدم الايدولوجية الرسمية للحصول على العمل الرسمي

على الرغم من انه من الناحية العملية لا أحد يعتقد انهم اضطروا الى استخدام اللغة الرسمية من خلال العملية المعقدة وهذا ما ادى الى الشمولية من دون شكل الارهاب وتتشكل في طريقة للغة الرسمية لثقافة ما بعد الشمولية ولقد اعطى التهكم حياة ممتدة الى الشمولية في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية لأمريكا.

وقد عرف (Sloterdijk,1987:p5) التهكم الحديث باسم "الحد الفاصل للسوداوية" والذي يمكن ان يبقى على اعراضه من الاكتئاب تحت السيطرة وذلك حتى يحتفظ بالقدرة على العمل أيا كان والذي يمكن ان يحدث في الواقع. وهذه هي النقطة الاساسية في التهكم الحديث اي قدرة حاملها على العمل على الرغم من اي شيء يمكن ان يحدث. وان التهكم الحديث وعلى خلاف النسخة اليونانية القديمة لم يعد يقف على القيم من النوع الطبيعي والاخلاق التي تربط الناس وراء معتقداتهم الدينية ومنافعهم الاقتصادية. و اشار (Kieran,1998:p37) ان المتهمين لديهم الحاجة لفصح النفاق وهو يشير إلى الفجوات الغائرة بين مثلنا العليا وممارساتنا وليس من الصعوبة العثور على هذه الثغرات بل يمكن فتحها في كل مكان تقريباً فأن معظم الاصلاحيين هم بشر. و اكد (Mazella,2007:p41) ان التهكم الحديث يمكن ان نراه من خلال سلسلة من الافتراضات حول المنظمات ومنها الانتصارات على مر الزمن من خلال الصدى والتعميم لـ(ديوجين) في نقد الفلسفة الافلاطونية . فان المنظمات وبشكل روتيني تنشأ الفوارق بين المعاني التقليدية والمعاني الطبيعية من الكلمات.

وبالتالي فإن هذه المنظمات لا تعاني من الاهمال فحسب ولكن الخيانة تنشط تقريباً في المثل العليا او القيم وعلى الرغم من ذلك فإن كل هذه الافتراضات حول المنظمات سوف تحتاج إلى اعادة النظر من اجل تحليل ديناميكيات التهكم الحديثة. ويرى (Ibelema,2008:p45) انه في السياسة فان التهكم في المجتمع المدني هو واضح في تزوير الانتخابات والعنف ضد المعارضين وشراء الاصوات وفي الخدمة العامة هناك الفساد المستشري والاحتيال. وتوصل (Scheier,2009:p2,26) التهكم اليوم هو بمثابة نهاية العالم من التنوير وتهديده يكون من خلال التحديد للإخلاص, جدية الاعتقاد, تشارك القلق حول المستقبل من قبل المؤسسات من خلال المعايير التي توظف المجتمع الديمقراطي وما هو شائع في جميع هذه الحالات هو ان معرفة التهكم يفسد الاداء المعياري السليم للمؤسسات المدنية. فالصحافة مهتدة، والعلوم، والاعمال التجارية، والتعليم. وزحف التهكم يعرض الحياة للخطر وبشكل جذري.

ولقد اشار (Rothenberg,2007:p1-5) (Desmond,2010:p571-574) انه من المستحيل لنا ان نتسامح مع الاكاذيب اليومية والخداع وخاصة من جانب السياسيين في الدولة فالتهكم كما عرفة

(Mazella,2007) بأنه نابع من تجربتنا التي تنعكس على التقييمات الاخلاقية والسياسية القائمة فالتهكم خطير لأن لديه قدرة على نشر عدوى عدم التصديق فهو يعمل مثل المادة الحامضية والذي يعمل على اذابة ثلاث افتراضات سياسية واخلاقية منشودة حول فعالية العمل الجماعي.(اولاً): ان التهكم له عواقب غير مقصودة من الاجراءات والتي تهزأ من ايماننا في قدرتنا على التقييم بعقلانية لتلك العواقب,(ثانياً): انه يهاجم استقرار المؤسسات وامكانياتنا في تعزيز القرارات الجماعية واسقاطها في المستقبل كما هو في حالة عدم التفكير بالمقاومة والتي تفقد المنظمة فرصتها في النهوض مع مرور الوقت, (ثالثاً): انه يعيد صب المفاهيم نحو مصطلحات فارغة ومتدهورة مثل الاستقلالية الفكرية بدلا من القيم الجماعية فهو يتعامل مع اي شيء اكثر من التشكك غير المحسوب.

واكد(Stanley,2012:p10) انه يمكننا ان نقرأ التهكم الحديث كنتيجة للانفصال العنيف بين الايجابية والسلبية لمشاريع المتكلمين الكلاسيك. فالتهكم الحديث احتفظ بسلبية (ديوجين) من حيث نقده اللاذع والاستهزاء من الحضارة والاتفاقيات الاجتماعية وفي الواقع قد تبين لـ (Sloterdijk) أن التهكم الحديث قد أستبعد ما هو إيجابي من التهكم القديم، وبذلك تحولت الإيجابيات في التهكم القديم إلى سلبيات فطغى عليها الجمود والاستقالة.

### 1-5 انواع التهكم

لقد وضح(Nair&Kamalanabhan,2010:p16-18) بأن هناك نوعين من التهكم هما: التهكم العام والتهكم التنظيمي وان الاثار للتهكم التنظيمي في نوايا الموظفين واتخاذ القرارات تحتاج إلى المزيد من الاستكشاف.

ان معتقدات التهكم العام والمواقف والسلوك يمكن ان تكون رد فعل لكيانات مختلفة مثل المجتمع, الاعمال التجارية ويمكن ان يكون لها علاقة سببية محددة, مما ادى الى موقف سلبي تجاه الادارة العليا, او تغييرها وكذلك تجاه جهود الادارة وعدم الثقة باتجاههم وبالتالي يمكننا استنتاج في ما اذا كان المدير هو متهكم حول المجتمع والذي يعيش به ومن شأنه ايضا ان تمتد مثل هذه الافكار نحو منظمته ويجب ان نفهم التهكم من زاويتين وهم التهكم العام والتهكم التنظيمي الذي سوف نتناوله بالتفصيل في المبحث الثاني ونوع اخر وهو التهكم السياسي. و اشار(Arabaci,2010:p2803) ان التهكم العام هو وراثي ويحدد السمة الشخصية التي تعكس عموماً تصورات سلبية عن السلوك البشري. ولقد اضافت (Abraham,2000:pp269-270) ان التهكم العام يتم توجيهه في مختلف الكيانات، بما في ذلك المجتمع وقطاع الاعمال وانه يتجسد في انتهاك العقد المتصورة بين الفرد

والمجتمع والذي هو جزء منه. كما المواطنين و افراد المجتمع والناس يدركون دورهم في النظام الاجتماعي وتنشئة التوقعات التبادلية من الحكومات والمجتمع بشكل عام. وان السمة المميزة للتهكم العام هو الجفاء من المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والتي يلقي عليها باللوم والمعاناة. وقد عُرف التهكم العام بأنه الاعتقاد بأن الآخرين ينخرطون في اعمال غير اخلاقية وان هذا السلوك غير اخلاقي وهو شائع او عادي ونحن نتطلع كثيراً الى مواقف الآخرين وسلوك في الحكم لمقبولية المواقف الخاصة بنا وبسلوكنا نحن أيضاً وبالتالي فإن السلوك غير الاخلاقي يؤدي إلى مواقف مماثلة.

وقد اضاف (Hozoori et al,2011,pp974-975) بان التهكم العام يدل على نوع من السمة الدائمة للشخصية والشخص المتهكم يمكن ان يكون هدفه في السلبية على كل شيء ومن ناحية اخرى. فالتهكم الخاص هو حالة من الوضع القائم وهذا يعني ان الفرد في بعض الظروف قد يكون متهكماً إلى اي شيء. او شخص ما وبذلك فهو موقف سلبي نحو المنظمة. واطاف (Desmond,2008:p5) بأن التهكم العام هو معرف وبشكل اساسي من خلال الميراث الادبي لـ(ديوجين) واتباعه من الفلاسفة. أما النوع الآخر من التهكم ناتج من التهكم العام، ولكن باتجاه الحكومة والسياسيين وهذا ما يعرف بالتهكم السياسي.

واكد كل من (Maced,2005:p16),(Fu,et al,2011:p46) أنه بداية عقد الخمسينات وبداية عقد الستينات وجد الجمهور وبصورة نسبية بأنه يثق وبشكل فعال نحو الحكومة. وبعد هذه الفترة بدأت ثقة الجمهور في الحكومة تنخفض مع مرور الوقت وبدأ الجمهور يستخف بالحكومة ويحقد عليها وبدأ هذا الحقد يزداد بشكل وقتي في الثمانينيات وبشكل موازي للثقة المنخفضة باتجاه الحكومة ثمة شواهد-في العقدين أو الثلاثة الأخيرة -تؤكد بوجود ميل نحو الانخفاض في المشاركة السياسية والتي غالباً ما سميت بالنفور اللولبي. اما (Miller,1974:p952) وضح بأن التهكم يشير الى درجة من السلبية المؤثرة باتجاه الحكومة والاعتقاد من قبل الجمهور تصريحهم بأن الحكومة هي غير فعالة وظيفياً وغير منتجة للمخرجات وبشكل منسجم مع توقعاتهم الشخصية فالتهكم السياسي كشف عن المشاعر في عدم الثقة والارتياح في السياسات والسياسيين والمنظمات الحكومية من قبل الجمهور وان التهكم السياسي هو اكثر عمومية من الاغتراب السياسي.

واكد (Lau&,(Fu et al,2011:p46),(Pinkleton & Austin,2002:p1) (Erber,1990:p241) (Cappella& Jamieson,1997:p83-84) كثيراً من المصوتين المتهكمين اصبحوا اقل تصديقا ولن يشركوا انفسهم في الانشطة السياسية. ولذلك فهم جعلوا انفسهم

بعيدين عن العملية السياسية ولقد شهدت المناقشات والبحوث على تعدد طبيعة الوجوه للتهكم السياسي فقد وجد ان السياسيين غير المتصلين مع العالم الواقعي والسياسيين هم يقلقون على مصالحهم الخاصة اكثر من غيرهم وان التهكم السياسي يعرف وبشكل نموذجي ويقاس كحالة من الاستقرار النفسي للأشخاص وان التهكم السياسي يضطرب إلى الأسفل نحو فقدان الثقة او الخداع في المنظمات السياسية والسياسيين في المناصب وبالنتيجة فالتهكم السياسي هو عبارة عن افكار متكونة في عدم الثقة بالحكومة والسياسة والسياسيين في المناصب فالأخبار التي تزداع هي تستخدم بشكل غير رسمي من خلال تشديدها على صور المرشحين أضف إلى ذلك حملة من المشاكل الشخصية الكبيرة بين السياسيين. ولقد اشير إلى التهكم السياسي من قبل المتعلمين بأنه حملة تكتيكية من السياسة السلبية من قبل وسائل الاعلام. وكذلك وجدوا ان التأطير في شكل الاخبار يؤثر مباشرة على التهكم للجمهور باتجاه السياسة وتؤثر بشكل غير مباشر على ثقة الجمهور في وسائل الاعلام الاخبارية.

## التهكم التنظيمي

### توطئة

ان الأوضاع غير المستقرة والتغيرات التي تحدث في العالم وخصوصا بالجوانب الاقتصادية والسياسية زادت من ارتفاع التهكم التنظيمي في قطاع الاعمال المتمثل في عدم ثقة الموظفين بمنظماتهم معتبرين ان تلك المنظمات قد ضحت بمبادئ الصدق والنزاهة والأخلاق من اجل مصالحها الذاتية. وسيتبين من خلال هذا المبحث عرضا تحليليا مع عرض لفقرات اساسية التي توضح التهكم التنظيمي وكالاتي:

1. مفهوم التهكم التنظيمي

2. التهكم التنظيمي والعوامل الديمغرافية

3. مكونات التهكم التنظيمي

4. ابعاد التهكم التنظيمي

### 2-1 مفهوم التهكم التنظيمي

لقد اشار (Bateman,et al,1992:p769) ان التهكم التنظيمي هو موقف غير محدد بالضرورة إلى موظف واحد ولكن يمكن ان يتصل بموظفين متعددين والذي يمكن ان يعمم من موظف الى اخر.

ويرى كل من (Nair&Kamalanabhan,2012:p17-18) ان التهكم التنظيمي هو عدم ثقة الموظفين بقادتهم والاعتقاد بأن ارباب العمل يستغلون مساهمتهم في لحظة مواتية. وان المواقف المتهكمة نحو المنظمة يمكن ان يكون لها اثار بعيدة المدى على كل من المنظمة والموظفين في شكل نتائج سلبية مثل عدم الالتزام بالعمل والدافع المنخفض واللامبالاة والاستقالة واليأس والشك والاحتقار والازدراء وهذا ما يؤدي إلى سلوكيات غير اخلاقية بين الموظفين أنفسهم. ويرى (Andersson& Bateman,1997:p450) ان التهكم التنظيمي يمكن توجيهه نحو شخص محدد او تعميمه الى اشخاص متعددين. وبالتالي يمكن تعريف التهكم بأنه موقف معين يتميز بالإحباط وخيبة الامل وكذلك المشاعر السلبية نحو انعدام الثقة من شخص او جماعة او ايدولوجية او تقاليد اجتماعية او منظمة. و اشار (Reichers, et al,1997:p49) ان التهكم يمكن ان يمتد الى جوانب اخرى من حياة العمل فالموظفين المتهمين يفقدون التزامهم او دوافعهم في العمل فهم يكثر من التغيب عن العمل والشكاوي وهذا له انعكاسات هامة على التخطيط وادارة عمليات التغيير في المنظمة. وكذلك اشار (Dean,et al,1998,p344) ان النظرة الامريكية التهكمية على الحياة هي نتيجة التفاوت في الثروات بين الاوساط الاجتماعية والسياسية الامريكية في القرن العشرين. اما المساهم الاخر في التهكم فقد اشتمل على استغلال العمال في اوائل مراحل التصنيع وفشل الوعود

من المنظمات الحديثة لتحسين الحياة في العمل. وان التهكم أصبح من السمات الكامنة لدى كثير من الامريكيين.

وقد عرف (Mc clough,et al,1998,pp32-33) التهكم التنظيمي بانه ذلك الشخص الذي يعتقد ان المشاكل في مكان العمل هي على الاقل قابلة للتثبيت لكن الجهود الرامية الى التغيير والتحسين غير مجدية؛ نظراً لأوجه القصور الكامنة في النظام.

واستناداً إلى هذا التعريف فإن الشخص المتهكم يعتقد بأن الامور يمكن ان لا تكون أفضل، ويجب ان نعتبر ان المبادرة لا جدوى منها ويجب ان يعزوا الفشل إلى النظام ككل وهذا التعريف يتميز عن الموقف من عدم الثقة في الادارة وذلك بسبب تركيزه على النظام التنظيمي بأكمله. والتهكم متناقض ذلك انه يجب ان يحمل كل المشاعر الايجابية (التي تحسن من قدرة المنظمة) والمشاعر السلبية (الفشل الحتمي من جهود التغيير) في الوقت نفسه وهذا ما توصل إليه (Meyersons,1990) في دراسة نوعية لأخصائيين اجتماعيين في المستشفى يعبر التهكم عن نفسه من خلال الغموض الذي ينمو من الشعور من المتناقضات، مثل المشاعر في وقت واحد من الحماس والاحباط والمثالية والواقعية او الامل واليأس. ووجد (Neves,2012:pp965-966)؛ (Rubin, et al,2009:pp680-681) ان الازمة الاقتصادية وارتفاع فضائح المنظمات توفر بيئة مليئة بالتهكم تجاه المنظمات وان عدم تلبية طموحات الموظف من قبل المنظمة يؤدي الى عدم تقاني الموظفين في عملهم تجاه المنظمة

واشار(Thompson,2000:p1) اذا كان الشخص متهكماً حول سلوك معين في المستقبل من موقف كائن (على سبيل المثال موقف تجاه المدير) فمن المرجح ان ذلك الشخص يعبر عن بعض المستوى من عدم الثقة نحو الموقف الكائن وبالمثل اذا كان الشخص يثق بموقف كائن حالي فانه من غير المحتمل ان يكون هذا الشخص متهكماً من السلوك الكائن في المستقبل.

ولقد اضافت (Abraham,2000:p269-270) ان الاعتقاد الاساسي للتهكم التنظيمي هو ان تكون التضحية بمبادئ الصدق والنزاهة والاخلاص لتعزيز المصالح الذاتية للقيادة. مما نتج عن ذلك مجموعة من الاجراءات تقوم على الدوافع الخفية والخداع فالمكون الوجداني من التهكم يوحي الى استثارة قوى المشاعر السلبية بما في ذلك الازدراء والغضب والضيق والعار وقد يكون ثمة متعة متغطرة في فشل المنظمة من تحقيق المعايير الاخلاقية العالية وبالتالي التحقق من صحة انعدام الثقة للمتهكمين وان معتقدات التهكم والمشاعر السلبية قد تكون على حد سواء علناً او سراً ويكون التعبير عنها من خلال انتقادات لاذعة تفتقر مباشرة من عدم وجود نزاهة عند المنظمة واستخدام

النكته الساخرة مع السلوكيات غير اللفظية من خلال النظرات ودوران العيون. ويرى كل من (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003: p629) ان التهكم التنظيمي يكون موجودا عندما تفتقر المنظمة للنزاهة ويحدث نتيجة لانتهاك التوقعات الاساسية بشأن الصدق والعدالة وهو استباقي للطبيعة وهذا ما يشير بانه يمثل الاعتقاد المستفاد وهو يتطور نتيجة للتجربة. ويعتقد (Andersson, Robinson, Brown, 1996) بأن اختراق العقد النفسي يعد احد العوامل المحددة للتهكم التنظيمي. وقد اشار (Obrien, et al, 2004, p30) بأن التهكم التنظيمي هو نتيجة لعدم وجود دعم مؤسسي حقيقي من اجل المثل العليا للبرنامج مما جعل الموظفين يسخطون على الوضع الاتي المتدني.

وأكد كل من (Lobnikar & Pagon, 2004: p1-2) و (Eisinger, 1999: p45) بأن التهكم التنظيمي يتم توجيهه من المتهمين ضد اساليب ادارة منظماتهم وضد الاجراءات والقواعد والانظمة المستخدمة من قبل قيادتهم ويظهر التهكم في مكان العمل متمثلاً بانعدام الثقة والازدراء نحو تطبيق القانون والخدمات للمجتمع وفقدان الثقة والاحترام والفخر للمهنة التي يعملون بها.

كما اكد (Whitener, et al, 2006: p5) بأن تسريح الموظفين الطويل الاجل. وعدم تطبيق الادارة بشكل كفوء يؤدي إلى اذلال الموظفين علناً وان مثل هذه الاجراءات هي الاكثر عرضة لتأجيل التهكم في المنظمة وتدمير الثقة لديهم. وان التهكم منتشر بين ما يقرب من (48%) من القوى العاملة في الولايات المتحدة وهو ينمو بمرور الوقت، ونحن نركز على التهكم ليس بسبب انتشاره فحسب ولكن وبنفس القدر من الاهمية فإن الاعتقاد الشائع ان التهكم يتداخل مع المحاولات لبناء الثقة.

ويرى (Byrne & Hochwarter, 2008, p56) بأن التهكم التنظيمي يمثل موقفاً سلبياً موجهاً تجاه الافراد في المنظمة ككل وهو يحدث عندما ينظر إلى الوكيل أو المنظمة المخالفة لذا فهو تعبير عن موقف، و يتألف من التأثير، المعتقدات، والاتجاهات السلوكية. وان هذا الموقف ناتج عن تقييم نقدي للدوافع والاجراءات والقيم من أحد موظفي المنظمة وقد اثبتت البحوث السابقة تفرد التهكم التنظيمي كشكل من السمة للموقف. وان مصادر السخط ساهمت في تطوير موقفا سلبيا نتيجة انتشار عمليات التسريح الجماعي التي تواجه العديد من الموظفين والرواتب الباهظة التي حصل عليها العديد من الرؤساء التنفيذيين في المنظمات وفصائح المنظمات التي استنزفت حسابات الملايين من المتقاعدين وتفكيك العقد النفسي وافتقار مساعدة المشرف وقيادة النفاق كلها ادت الى زيادة التهكم التنظيمي. ويرى (Qian & Daniels, 2008: p320-323) ان التهكم التنظيمي هو موقف سلبي وهو مثل العدوى ينتشر من خلال الشائعات بسرعة من خلال الشبكات الاجتماعية غير الرسمية بدلا من

الشبكات التنظيمية الرسمية فالموظف المتهم غالباً ما يدخل في احاديث مع زملائه المقربين بدلاً من التحدث وبشكل علني من خلال الشبكات الرسمية وان هذه الاحاديث المتعلقة تستدعي الانتباه الى الجوانب السلبية في المنظمة. وأضاف بأن هناك نوعين من التقاليد البحثية بالتهكم أحدهما يعامل التهكم بوصفه بناء بشكل عام يعكس السمة الشخصية المستقرة والاخر يعامل التهكم بوصفه بناء محدد موجهه نحو المجتمع والمهن والمنظمات والتغيير التنظيمي.

واشار(Sievers,2009,p73) ان عالم النفس فرويد استخدم التحليل النفسي الذي هاجم به التهكم الكامن او المتأصل لدى الفرد، و اشار إلى ان ثمة صلة واضحة بين الخيانة والتهكم في مؤلفات التحليل النفسي؛ لأن التهكم هو تعبير عن خيانة الذات. فهو فعل لغوي ومن المفترض ان يكون غرضه محدد وهو بمثابة ذريعة داخل استراتيجية دفاعية تهدف الى الهيمنة وهو كوسيلة للخائن؛ لأثبات التفوق الوهمي والسبب في ذلك هو الخوف والشعور بالوحدة والاستقلال والرحمة والفتنة والالام وان المتهم يضع نفسه كمؤسس للقانون بشكل مختلف، وهذا هو الشيء الرهيب والمرعب للأخرين في المنظمة. وهو ما يدعي الانا العليا فيعبر بها عن اباده للملاك في داخله والانا العليا له لا تفرض نفسها على غروره ولكن سيكون هو الانا. في حين ان الغرور الفعلي يتصور على شكل النرجسية الى الخارج وهذا ما يقنعنا بان التهكم ليس مجرد ظاهرة هامشية ولكن هو فراغ في البنية النفسية وهي لا تسمح للمتهم بأن تهجره ويرمز لها مثل العصايبية.

واشار(Eiguer,2010,p1) بأن الانحراف الأخلاقي (أو السلوك الضار) يصبح واضحاً من خلال السلوك المراوغ تجاه الآخرين و الذي يحاول من خلاله التضليل للهيمنة واستخدام طريقة التحقير. وبدلاً من ذلك فالمنحرف عادة ما يكون لطيفاً، حتى لو كان في بعض الأحيان يبدو أنه متهوراً ومتكبراً. فانه يستخدم لغة معينة ومتكاملة من الغواية والتهكم.

ويرى(kalagan&Aksu,2010,p4821) ان التهكم التنظيمي هو موقف سلبي من احد الموظفين في المنظمة والاعتقاد ان المنظمة تفتقر للنزاهة وهو يؤثر سلباً على المنظمة التي يعمل بها ويميل إلى سلوكيات التحقير والنقد باتجاه المنظمة والتي تنسجم مع هذه المعتقدات وتؤثر عليها.

واضاف(Arabaci,2010:p2803) ان التهكم التنظيمي هو الموقف السلبي تجاه المنظمة عندما يكون احد العمال لديه الابعاد الادراكية، والوجدانية والسلوكية. والتهكم يؤدي إلى خرق العقد النفسي بشأن المواقف المتعلقة بالعمل مثل الرضا في العمل والولاء التنظيمي. فهناك ميزان حساس بين النجاح التنظيمي والرضا الفردي والتنظيمي وإذا ما تعطل هذا التوازن فسرعان ما يؤثر سلباً على النجاح التنظيمي والاداء الفردي وقد يتأثر رضا الفرد من حيث العمل أو العوامل التنظيمية

التي تتمثل بـ نوع الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الحالة، الاقدمية، الذكاء والموهبة، البيئة الاجتماعية والثقافية، الخصائص الشخصية. في حين العوامل التنظيمية هي العمل بحد ذاته، فرص الترقية، عملية الاشراف، المرتبات، الحقوق الاجتماعية، العلاقات داخل المنظمة، زملاء العمل، والعلاقات مع الاداريين. ان العلاقات بين الرضا في العمل والكفاءة والاداء هي مهمة في العلوم السلوكية وان المستوى العالي من الرضا في العمل يؤدي الى الدوافع الذاتية لبعض الموظفين وهي حالة خاصة لمن هم في مرحلة تحقيق الذات لتحقيق الكفاءة العالية ومع ذلك قد يجبر انخفاض الرضا الوظيفي للموظفين الى البحث عن مصادر او خيارات اخرى من الارتياح وهذا يؤدي الى التغيب عن العمل والاستقالة.

وقد اضاف (Hozoori,et al,2011,pp974-975) بأن التهكم التنظيمي هو انعكاس سلبي لا انعدام الثقة الرسمية في المنظمة فالتهكم التنظيمي هو بناء هيكل جديد في السلوك التنظيمي فهو موقف خاص يحتوي على الاخفاق واليأس وخيبة الامل وفقدان الثقة لدى الفرد.

واكد كل من (Ozler&Atalay,2011:p30) بأن التهكم في المنظمات يتمثل في اللامبالاة، الخضوع، الاغتراب، وعدم الثقة في الآخرين، اليأس، الشك، الاحتقار، خيبة الامل، سوء التقدير ويرتبط ذلك نحو انخفاض الاداء والصراعات بين الافراد وسرعة تداولها بين الموظفين والتغيب والاحترق الوظيفي وايضاً فان للتهكم التنظيمي علاقة سلبية مع المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وان الافراد المتهكمين لا يجعلون الامور سهلة سواء بالنسبة للمنظمة او لأنفسهم. واكد كل من (Ozgan,2012:p197) في دراستهم لعينة من الاساتذة في جامعة (Pamukkale) التركية زيادة التهكم التنظيمي نحو المنظمات التعليمية وبشكل كبير وبالتالي زيادة السلبية لدى العاملين في تلك الجامعات وزيادة الانتقاد والاحتقار والسلوكيات والمواقف السلبية تجاه المنظمة التي يعملون بها وهذا ما ادى الى تناقض فعالية وكفاءة الجامعة ووجد ان زيادة التهكم التنظيمي تقلل من الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس وكذلك ان عدم كفاءة الاتصالات التنظيمية تؤدي الى زيادة التهكم التنظيمي لذي يجب انشاء بيئة تدعم الاتصال التنظيمي وتحسين الشعور بالانتماء لأعضاء هيئة التدريس من خلال تحسين ظروف العمل للحد من زيادة التهكم التنظيمي. اما (Grima&Glaymann,2012:pp5-6) فيرى ان التهكم هو تعبير عن عدم الرضا العميق الذي تفاقم عن عدم قدرة الموظف على ترك عمله الحالي بسبب التكاليف العالية للخروج ولا يتفق اغلب الباحثين مع هذه التغييرات فيرى (Bommer&al,2005) ان المتهكمين يحتفظون بروابط مع منظماتهم ويرجع ذلك الى الاخلاقيات المهنية فالموظف الذي يرى المنظمة تفتقر إلى النزاهة يصبح اما متهمكما لاستعادة التوازن في العلاقة(وذلك لأنه يرى بأن مساهمته كبيرة جداً) او

الهروب من مصدر مشاكله فالتهكم هو مماثل للصوت. اما (Naus et al,2007:p683-684) فوجهة نظره تختلف بدلاً من مقارنة التهكم للخروج لأن كل من الاستجابات تشترك في عدد من السوابق المشتركة مثل الصراع على الدور العالي وعدم وجود حرية التعبير والحكم الذاتي المنخفض وتأكيد الذات المنخفض ومع ذلك فإن اخلاقيات العمل العالية هي مرتبطة مع التهكم وهي ليست ذات صلة للخروج من المنظمة.

وقد اكدت(Savitt,2010:p1) سهولة أن يصبحوا الناس – في كثير من المنظمات متهمين، الأمر الذي يقود إلى السياسة السرطانية التي من خلالها يمكن أسقاط منظمات كبرى. فالفكرة تتقبح والمشاكل لا تزال تتصاعد ولا أحد يستمع فكيف ذلك بأن لا يصبح ذلك الشخص متهماً. فهذه هي الوصفة للتهكم لذلك لا يمكن ان تقول لاتكن متهماً. ويزداد التهكم عندما يشعر الموظف ان المنظمة في الواقع تعيش خارج القيم الاساسية وان مجرد غياب التواصل الكلي يمكن ان يتسبب بالمشاكل ويمكن ان يكون لدى القادة نوايا عظيمة وهدفهم الاساسي جعل الموظفين يشعرون بأنهم جزء من رؤية المنظمة تماماً. ولكن إذا كان الناس في الخطوط الامامية لا يعرفون ما يدور في المنظمة او لا يعرفون ما هو في رؤوس فريق القيادة العليا قد يكون لديهم بذرة من التهكم والتي يمكن ان تنمو. فشخص ما يمكن ان يكون الشخص الاكثر اشراقاً والاكثر خبرة في العالم لكن الحياة قصيرة جداً ويمكن لهذا النوع من الاشخاص ان يزرع البذور الاولى من التهكم في المنظمة. في حين يرى(Tsay,2011:p11-16) ان رغبة الناس أن يكونوا حذرين كونهم ساذجين جداً ولكن الابحاث بدأت توثق الطرق التي قد نكون بها نحن متهمين من دوافع الاخرين وتعليقهم سواء في التفاعلات بين الافراد ضمن سياق المنظمات أو سياق الادارة وقد يعد التهكم تصرف شخصي او سمة. حيث ان سلوك الثقة والجدارة المتبادلة هي من الجزء الموروث، بغض النظر عن البيئة التي نشأ بها الانسان أما (Cesarini,et al,2008)فيرى الاستعداد الوراثي فضلاً عن البيئة هي التي تحدد المستويات الترتيبية عندنا من حيث الثقة والتهكم. أضف الى ذلك أن التهكم يخلق اثاراً سلبية في مجال التنافس والصراع حيث يكون التهكم عالي جداً ومكلفا في حالة التفاوض ومن الامثلة التاريخية هي ردة الفعل الامريكي على الاقتراح الروسي لنزع السلاح اثناء الحرب الباردة. وفي كثير من الحالات فإن التهكم يتأصل في سياق التفاوض بما في ذلك القوة في عدم التماثل وعدم اليقين والخلاف على المصطلحات والتعاريف الاساسية والانانية في الاستدلال التي تسهم في الاختلاف في الاستنتاجات او التفسيرات ومثل هذه الظروف هي مهمة في انعدام الثقة المتبادلة الامر الذي يؤثر بدوره على التوقعات والسلوك الفعلي ولقد اكد (-Bashir&Nasir,2013:pp61) (61) بأن انتشار عدم الثقة والتوقعات السلبية في الجانب الاخر في مجال النزاعات يؤدي الى عدم

الثقة بين المفاوضين وحجب المعلومات وهذا ما يؤدي الى تصورات متبادلة من الطرف الاخر في عدم الثقة مما يضر ايضاً في نتائج التفاوض من خلال المساهمة في تخفيض الرضا في العلاقات الفردية وانخفاض استخدام التعاونية والاساليب المساومة في حل النزاعات وزيادة استخدام الضغوط والاكراه وانخفاض الثقة الشخصية والمرونة الادراكية. وهذا ما يحدث عندما تقوم المنظمة بخرق العقد النفسي والذي يولد مجموعه من النتائج السلبية في العمل التنظيمي.

ويرى الباحث ان التهكم التنظيمي يتضمن مجموعة من المشاعر السلبية المتولدة لدى الفرد نتيجة لخيبة الامل والاحباط وعدم النزاهة وعدم الرضا وانعدام العدالة التي يواجهها في الحياة اليومية مما تترك عنده شعوراً ساخطاً بالانفصال عاطفياً عن بيئة العمل والمجتمع وقد يتصور البعض ان الاجراءات التنظيمية والقرارات التي تتخذها الادارة ليس الا تلبية لطموحات فئة قليلة من العاملين وهذا ما يولد حقدأ على المنظمة مما يضعف من مشاركتهم في السلوكيات الاجتماعية الإيجابية وعدم رغبتهم في العمل الطوعي أو الدفاع عن المنظمة. وسبب ذلك يعود إلى اللامبالاة أو العناية من المنظمات التي تكون بعيدة عن القيم الأساسية.

## 2-2 التهكم التنظيمي والعوامل الديمغرافية

اوضح (Kanter&Mirvis,1989:p146-169) ان التهكم يتفاوت بين الفئات العمرية في قوة العمل كما تؤثر المخاوف الشخصية للفرد والإطار المرجعي على انتشار التهكم وتختلف النساء في شكل المواقف واصدار الاحكام الاخلاقية عن الرجال فالنساء اقل عرضة للاتفاق بأن الناس غير نزيهين او بأن الناس يعملون لأنفسهم. وان ما يساعد في انتشار التهكم في مجتمعنا وسائل الاعلام وقادة الرأي والاعضاء من مختلف المجموعات السكانية الذين يعززون التهكم بأنفسهم. وتنخفض نسبة التهكم حسب التقدم في العمر. والسبب في ارتفاع التهكم لدى الشباب هو انهم يعتبرون المال والنجاح المالي هو الاساس في التفوق ولكن عندما اصطدموا بالواقع اصيبوا بخيبة الامل مما زاد من تهكمهم فالشباب اليوم تحملوا ندوب التهكم والتي ولدت لديهم انتزاع الاحاسيس وكذلك علامات التلاعب والخداع من قبل السياسيين والمدراء التنفيذيين. وتزداد نسبة التهكم لدى الرجال عنها لدى النساء كما تزداد نسبة التهكم لدى الأقليات العرقية. نتيجة التجارب التاريخية التي مروا بها الاقليات من خيبة الامل وقلة فرص العمل ويكون العاطلون الأكثر عرضة للتهكم وهذا ما يؤدي الى زيادة النشاط الاجرامي وتعاطي المخدرات والتسرب من المدارس و ما يجعلهم اكثر عدائية للمجتمع و يرتفع التهكم لدى الأفراد الاقل دخلاً، والاقول تعليمياً، والارامل والمطلقات. وان الذين يملكون منزلاً هم اقل تهكماً من غيرهم. وكذلك وجد العمال اصحاب الملابس الزرقاء اعلى تهكماً من غيرهم من

الموظفين وهو ما يعطي دلالة ان للعوامل الديمغرافية تأثير على التهكم في المنظمات. ويؤكد(Delken,2004:p8) ان الخلفية النظرية عن العلاقة بين العوامل الديمغرافية والتهكم التنظيمي ضئيلة جداً وبشكل مؤكد ولا توجد دراسات مراقبة اليوم متاحة لجميع المتغيرات الديمغرافية والتي من شأنها ان تعالجها هنا وكل من الدراسات السابقة استخدمت بعض من هذه المتغيرات الديمغرافية ومع ذلك فقد سيطر العديد من الباحثين على بعض من هذه المتغيرات الفرعية.

وجد (Bommer , et al,2005:p743) ان العوامل الديمغرافية لا تؤثر على التهكم الناتج من اجراء عمليات التغيير بين الموظفين الذين قطعوا شوطاً مع مشرفهم عليهم في العمل نفسه وبين اولئك الذين تم تغيير المشرف عليهم في العمل و وجد(Gibson,1970,p411-412) ثمة علاقة ايجابية خطية بين رضا الموظفين وسنه وعلاقة سلبية خطية بين رضا الموظفين وطول مدة الخدمة فالعلاقة بين الرضا الوظيفي وسن الموظف ومدة الخدمة تحمل فائدة مهمة للإدارة ويجب ان نفهم تأثير التغيرات الفسيولوجية والنفسية للشيوخ على بيئة العمل. واكد (Eaton,2000:p45) ان المتغيرات الخاصة بالتهكم التنظيمي بما في ذلك(عدد ساعات العمل في الاسبوع, وعدد الاشهر بالمنظمة, وعدد الموظفين بالمنظمة, ومجموع الاشهر من خبرة العمل) لا ترتبط بشكل كبير مع كل من المتغيرات الديمغرافية.

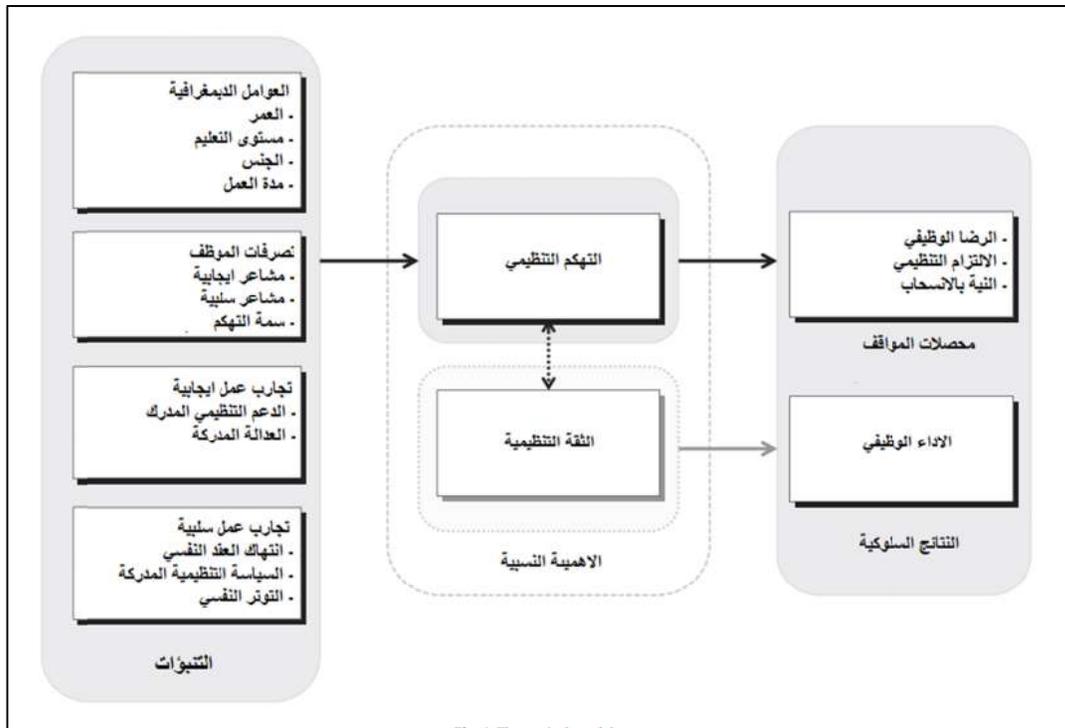
واشار(Kalagan&Aksu,2010:p4821) أن كثيراً من الدراسات لا تؤثر فيها العلاقة الديمغرافية وتغيراتها على التهكم التنظيمي. واكد(Pitre,2004:p4) ان العوامل الديمغرافية كالجنس او الدين او العرق... الخ. ليست عاملاً حاسماً في التهكم التنظيمي. وتشير أبحاث اخرى الى ان العوامل الديمغرافية لها دور في التهكم ولكن تلك الاشكال من التهكم تأتي على شكل تهكم اكاديمي, اجتماعي او تهكم سياسي وان التفاعل مع الادارة هو من اسباب التهكم. وقد اضاف (OBrien, et al,2004:p37) ان العوامل الديمغرافية هي غير ذات صلة بالموظفين او انهم في الواقع يسعون سعياً حثيثاً إلى التقليل من شأنها وان الهوية هي مهمة نفسياً للموظفين في المجموعات المنخفضة القيمة وان الهوية الاجتماعية هي جزء مهم لأي موظف في مفهوم الذات وهذه الهوية الاجتماعية تستمد من عضويتهم من حيث الاهمية النفسية للمجموعات وبالتالي فهي من الدوافع والاهداف المهمة في مكان العمل وبذلك فأن المجموعات التنظيمية يمكن تصنيفها من حيث العوامل الديمغرافية (الجنس, العرق, السن) او خصائص دور العمل.

واشار (Brewer,2004:p330-331) لقد اعرب المجيبون الاصغر سنا لما بعد احداث 11 سبتمبر بكثير من الثقة في الدول الاخرى على عكس الاكبر سناً وهذه النتيجة تناسب الحساب المستند الى التنشئة الاجتماعية. إذا معتقدات الناس يتم اصلاحها عن طريق الامم الاخرى في جزء من طبيعة البيئة الدولية نحو الذين يأتون في عمر معين يعيشون هذه الاختلافات في البيئة الدولية. فمن المتوقع ان الفرد الامريكي الذي جاء في عمر حيث كانت البيئات الدولية في اراء عدائية نسبياً مثل الحرب العالمية الثانية وذروة الحرب الباردة فكانوا ذو ثقة اقل. وفي دول اخرى اولئك الذين جاؤوا من العمر خلال السنوات الاخيرة من الحرب الباردة او عصر ما بعد الحرب الباردة، كانوا ذا ثقة اعلى ولقد ظهر تباين بين الاكثر والاقل تعليماً من المشاركين فالمواطنين الاكثر تعليماً هم الاقل تهكماً من الافراد الاقل تعليماً والذي يكون مستوى التهكم لديهم عالي وانخفاض في مستوى الثقة.. لقد وجد (Fu, et al,2011:p57) ان التهكم السياسي يمكن ان يكون ذو صلة وبشكل ايجابي لبعض العوامل الديمغرافية.

وقد اكد (Dean,et al,1998:p) ان المكون الظرفي يتعارض مع المنهج الشخصي وأن مستويات التهكم يمكن ان تدار وان العوامل الديمغرافية توفر العديد من الطرق التي تمكن المنظمات من خلق ثقافة العمل لمواجهتها. وقد اشار (Bedeian,2007:p18) ان طول مدة الخدمة قد يكون له تأثير محتمل على التهكم وايضا تم تضمين نوع الجنس كمتغير للدراسة بناء على تكهنات بأن الرجال قد يكونون اكثر تهكماً من النساء. و اشار (Byrne,2008:p60,61) ان اثار العوامل الديمغرافية هي زائفة على التهكم التنظيمي مثل (السن, الجنس). وتوصل ( Sampson & Bartusch,1998:p277-278) من خلال دراسة في اعطاء وجهة نظر حول الاختلافات العرقية والتهكم القانوني وعدم الرضا لدى الشرطة, ولقد وجد ان الامريكيين الافارقة واللاتينيين هم الاقل تسامحا بما في ذلك العنف من البيض. و اضاف (Bashir,2011:p33,94-95) انه من خلال تحليل علاقة الارتباط والتي اشارت إلى ان الجنس لديه تأثير ضئيل على التهكم التنظيمي اما المؤهلات فهي ترتبط بشكل كبير مع التهكم التنظيمي وخلافا للتصور المتوقع للسياسة فهي ترتبط سلبيا مع التهكم التنظيمي في حين ان خرق العقد النفسي والوظيفة المستقلة ذاتياً ترتبط بشكل ملحوظ مع التهكم التنظيمي كذلك ان التهكم التنظيمي يرتبط سلباً مع الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في حين ان علاقته مع السلوك المنحرف في مكان العمل ايجابي.

واستخلص الباحث ان العوامل الديمغرافية لها دور مؤثر في زيادة او نقصان التهكم التنظيمي فالبيئة التي يعيش بها الفرد وما يعانيه من حرمان في حياته ومستوى التعليم لها تأثير كبير على تنشئة الفرد وتؤثر على بناء شخصيته فيكون الفرد هو متهكم بشكل عام نتيجة للتركيبية الشخصية

التي يحملها والتي تؤثر على زيادة او نقصان المشاعر الايجابية والسلبية وايضا الظروف المحيطة من وجود او عدم وجود دعم من عائلته في البيئة التي جاء. وبالتالي فانه يحمل افكار والتي قد تؤثر على بيئة العمل التي يعيش فيها فينقل التهكم العام الموجود لديه إلى بيئة العمل فينتج عن ذلك تهكم تنظيمي ويمكن توضيح ذلك من خلال النموذج الذي اشار اليه (Chiaburu,et al,2013:p182) وذلك في محاولته لربط التهكم التنظيمي مع عدد من المسببات الهامة من الناحية النظرية والنتائج باستخدام ما وراء التحليل وكما موضح في الشكل(3) حيث تضمن تنبؤات الفروق الفردية(مثل التأثير الايجابي والسلبي) والسمات الايجابية لبيئة العمل(متمثلة بالدعم التنظيمي, العدالة التنظيمية) والجوانب السلبية لوضع العمل بما في ذلك انتهاك العقد النفسي والتوتر النفسي. حيث أكد بأن العوامل الديمغرافية والتي هي في مقدمة العوامل وتصرفات الموظف والتي تتبع من شخصيته وتجارب العمل الايجابية والسلبية هي من المسببات للتهكم التنظيمي والتي تؤثر على النتائج السلوكية والمواقف.



**Source:** Chiaburu, Dan S., Peng, Ann Chunyan, Oh, In-Sue, Banks, George C., & Lomeli, Laura C., (Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis), Journal of Vocational Behavior 83 ,2013. P182

الشكل (3) العوامل المسببة للتهكم التنظيمي

## 2-3 أنواع التهكم التنظيمي

لقد اشار (Pitre,2004:p10) ؛ (Abraham,2000:p270) ؛ (Abraham,2004:p40) الى وجود اشكال متعددة من التهكم التنظيمي، وان كل منها يشكل بنية متميزة خاصة به، ولكل واحد منهم تفسيرات خاصة في كيفية تطوره. فهناك التهكم الشخصي، التهكم الاجتماعي/المؤسستي، تهكم التغيير التنظيمي. وكل هذه الانواع تم اكتشافها من خلال المؤلفات بين جميع البحوث المقدمة والتوقعات التي لم تلبى والتي تقترب من التهكم.

ولقد أشار كل من (Dean,et al,1998:p342)؛(Ozler,2011:pp27-28) بأن هناك خمس تصورات رئيسية حول التهكم في المنظمات وهي مدخل التهكم (الشخصي، المجتمعي، المهني، الموظف، التغيير التنظيمي) وينبغي ان تكون وجهة النظر باستخدام المقارنة هنا وهي على النقيض من التصورات التي تقوم من اجل اظهار مجالات التمييز فضلاً عن مجالات التداخل بين المفاهيم وان الطريقة الوحيدة للمقارنة بين التصورات هي تصميم وجه من وجوه التهكم كما اشار لذلك كل من (Guttman,1954; Schwab,1980; Shapira&Zevulun,1979) وان هذا الاسلوب يستخدم لتطوير الفرضية واختبارها على مفاهيم اكثر نضجاً وهدفها من تطبيق هذه التقنية هو ان تكون "التصنيفية" اكثر؛ وذلك لتباين المناهج المختلفة للتهكم.

واشار (Delken,2004:p14) إلى أن هذه النماذج لا تختلف اختلافاً جوهرياً مع غيرها وانها ربما تتداخل جميعها بعضها مع بعض الى حد ما. ومن اجل التفريق بين كل من هذه المفاهيم فمن الضروري العودة الى الادبيات الاساسية بشأن المواقف والسلوكيات. فيفترض ان لكل موقف او سلوك اربعة ابعاد هي: العمل، الهدف، السياق، الوقت. وان انواع التهكم تختلف في واحدة على الاقل من هذه العناصر كما في الجدول(4).

### الجدول(4) لمحة عامة عن انواع التهكم التنظيمي

أنواع تهكم تنظيمي	العمل	الهدف	السياق	الوقت
التهكم حول التغيير التنظيمي	خيبة الامل، التشاؤم	التغيير	فشل التغيير	غير مستقر
تهكم الموظف	المرارة، الاحباط	اي شيء	انتهاك العقد النفسي	غير مستقر
التهكم المهني	الانفصال، الاحتقار	الزبانن	المنظمات الخدمية	غير مستقر
التهكم الشخصي	المرارة، الغضب	الطبيعة البشرية		سمة مستقرة
التهكم المؤسستي/المجتمعي	الجفاء، اليأس	المؤسسات		غير مستقر

Source: Delken, Menno,(organizational cynicism: A Study among call centers), Doctor Thesis, university of maastricht, Department of organization and Strategy, 2004. P14.

اما (Andersson,1996:p1398-1400) فلا يتضمن تصنيفه نموذج منفصل من تهكم التغيير التنظيمي ولكن بدلاً من ذلك يصنفه على انه نموذج فرعي من التهكم نحو منظمات الاعمال والقادة. وذلك لأن التهكم نحو التغيير التنظيمي يستحق مكان منفصل و اشار ايضاً الى ان التهكم الاجتماعي هو نفس التهكم المهني ونفس الشيء يطبقه مع التهكم العدائي والذي يتميز بالقابلية العالية للإجهاد وقد تم ربطه بزيادة مخاطر الاصابة بأمراض القلب التاجية و اشار إلى أن التهكم العدائي يتشابه مع التهكم الشخصي والتهكم المجتمعي/المؤسستي وبذلك فإن (Andersson) توصل من خلال بحثه في التهكم التنظيمي الى اربعة انواع مع التركيز على المجالات الرئيسية الثلاثة الاولى وهي (1) تهكم الشرطة, (2) الجوانب النفسية والاجتماعية من التهكم العدائي, (3) التهكم الاجتماعي وهذه المجالات الثلاثة من الدراسة جنباً الى جنب مع البحوث الناشئة في (4) التهكم باتجاه منظمات الاعمال والقادة وتقدم العديد من النتائج ذات الصلة لدراسة تهكم الموظف.

### 2-3-1 التهكم الشخصي

اشارت (Abraham,2000:p270-271) إن التهكم الشخصي هو التهكم الوحيد الذي يكون فطرياً وذا سمة مستقرة والذي يعكس النظرة السلبية عموماً من السلوك البشري فهو يتميز بالازدراء التهكمي وضعف الترابط مع الاخرين وهناك أزمة ثقة عميقة الجذور تجاه الاخرين. وهو نتيجة الغضب والمرارة والاستياء والتلاعب وعلى الرغم من انه يخلو من العروض الخارجية للعدوان.

وقد استخدم (Barefoot, et al,1989:pp46-48) مقياس (cook&medley) المتكون من ستة بنود هي (التهكم, نسبة العدائية, التأثير العدائي, الاستجابة العدوانية, تجنب الاجتماعية, والغيره) إذ أن العدائية واسعة النفسية أما الفعل الرئيسي لها يشمل الادراكية المختلفة, والعاطفية, والجوانب السلوكية من التوجه السلبي للفرد تجاه المعاملات الشخصية. وتشمل الصفات في مجال العداة التهكم والغضب وعدم الثقة والعدوان وقد ربطت الدراسات الحديثة بين وجود العداة المزمن وارتفاع ضغط الدم وامراض القلب التاجية.

اما (Brummett,et al,1998:p168)؛ (Ozler&Alalay,2011:p27) فقد اكدوا بأن تعابير العدائية تظهر من خلال تعابير الوجه من خلال التفاعل الاجتماعي وهو مؤشر للسلوكية المستقلة المعادية للعواطف وان مفهوم العداة وعلى نطاق واسع يشمل المكونات الوجدانية والسلوكية والادراكية ويشمل الجانب الادراكي كل من معتقدات التهكم وعدم الثقة في الاخرين وان هذه المواقف تؤهب الافراد لتجربة مجموعة متنوعة من المشاعر السلبية مثل الغضب والاحتقار

والاشتمزاز والذي ينطوي على عنصر السلوك العدوانى من خلال الاعمال اللفظية والجسدية والتي هي خفية عن الطبيعة.

اما(Pitre,2004:p10-11) فقد اشار إلى أن التهكم القائم على الشخصية وهو سمة متأصلة ومستقرة وجدت في بعض الناس والذين يتميزون بالاحتقار التهكمي وضعف الترابط مع الآخرين إذ أن مختلف انواع الناس الذين يتعرضون لهذا النوع من العاطفة لديهم ازمة ثقة عميقة الجذور تجاه الآخرين، بالاستناد إلى فكرة ان العالم غير شريف ومتواضئ. وهم غالبا ما يتساءلون ما السبب الخفي الذي يجعل شخص ما لطيفاً معهم.

ويرى(Dean,et al,1998:pp342-343) الدراسات ضمن هذا التقليد تستند على مقياس العدائية لـ(Cook&Medleys,1954) من خلال (جرد الشخصية المتعددة المراحل)(MMPI) ولقد اشار(Graham,1993) أن الافراد الذين يسجلون نقاط عالية على مقياس التهكم(MMPI) يرون الآخرين انانيين, وغير مكثرئين, ويشككون في دوافع الآخرين, ويخضعون للحراسة, وانعدام الثقة في العلاقات بالعمل لـ (Cook&Medleys) وكان محور اهتمام(Wrightsman,1974) هو الفلسفة لمقياس الطبيعة البشرية (الفروع الجانبية للتهكم) لذلك فالبحوث ضمن هذا التقليد تفترض بأن القليل يمكن استخدامه لتغيير درجة واحدة من التهكم. اما(Delken,2004:p17) فقد اشار إلى ان التهكم الشخصي هو نوع من المرض النفسي للتهكم التنظيمي وهو جزء من نطاق (Cook&Medleys,1954).

واكد (Haukkala,et al,2010:p556) بأن العداء قد درس بوصفه البناء النفسي الواسع الذي يشمل الادراك العاطفي والسلوكية من التهكم والغضب والعدوان. وقد تم فحص الجوانب المختلفة للعدائية في العلاقة مع مرض القلب والاوعية الدموية خلال الزمن ولقد اظهرت اولى النتائج ايجابية بالنسبة لنوع انماط السلوك وفي وقت لاحق تضمنت الدراسات كل من العلاقة الايجابية والسلبية مع اجراءات العداء المختلفة ووجد اخيراً ان العداء هو عامل خطير ويساهم وبشكل كبير في التسبب بأمراض القلب الوعائية وله تأثير على صحة السكان.

واستخلص الباحث ان التهكم العدائي - هو على العموم -فطري ويعكس النظرة السلبية للنفس فهو سلوك مرضي وقد يكون موروث او يصاب به الفرد نتيجة للبيئة التي يعيش فيها فتولد له الغضب والازدراء والحقد تجاه افراد المجتمع الآخرين. حيث اشارت (Abraham,2004:pp85-88) إلى أن التهكم الشخصي يرتبط بعدم الثقة بالأخرين وهو شكل من اشكال التهكم المحتقر وضعف الترابط الاجتماعي مع الافراد وان اقرب مفاهيمه تنطوي على تحديد هويته مع المكون العدائي

لـ (Cook&Medley) لقياس العدائية ومع وجهة نظر بديلة ليعادل الميكافيلية والذين يعتبران كمقياسين للتهكم الشخصي في المنظمة.

### 2-3-1-1 العداء التهكمي

وشبهه (Costa,et al,1986:p283-284) التهكم الشخصي بالعدائية وفقاً لمقياس العدائية (Cook&Medley) إذ إن المقياس يعود تاريخه الى عام 1954. وتوصلت إلى ان التهكم العدائي يؤدي إلى التهكم والاعتراب بجنون العظمة والتي تتجلى بعدم الثقة واحتقار الناس واستخدام الوسائل غير العادلة لتحقيق الربح او ميزة بدلاً من الخسارة ويتضمن الاعتراب بجنون العظمة كلا من هوس الاضطهاد والانفصال عن الاخرين وتوصلوا ايضا الى مظاهر كبيرة من العلاقات الايجابية المتبادلة للتهكم مع العصابية والعدائية الوراثية (اي العدوانية والعداء بين الاشخاص وهي مرتبطة بزيادة التعرض للانفصام وهي ايضاً تكون موروثه جينياً), الندرة , والشكاوي الجسدية, وعدم الكفاية.

واكدت (Abraham,2004:p85-88) بان هناك تسعة عناصر من عدم الثقة التهكمية والتي حددها كل من (Greenglass&Julkunen,1991). كما موضحة في الجدول (5).

الجدول (5) مقياس انعدام الثقة التهكمية

مقياس انعدام الثقة التهكمية	
1	لا احد يهتم كثيراً لما يحدث لي
2	الاكثر اماناً بعدم الثقة بأي احد
3	اعتقد ان معظم الناس يرغبون بالمضي قدماً
4	معظم الناس داخلياً لا يطيقون وضع انفسهم لمساعدة الاخرين
5	معظم الناس سوف يستخدمون وسائل غير عادلة نوعاً ما لتحقيق الربح او ميزة بدلاً من ان يخسروا
6	معظم الناس صادقين اساساً من خلال الخوف من ان يقبض عليهم
7	انا عادة اتساءل ما هو السبب الخفي لجعل شخصاً اخر يفعل شيئاً لطيفاً معي
8	معظم الناس يكونون اصدقاء وذلك لأن الاصدقاء من المحتمل ان يكونوا مفيدين لهم
9	عندما يكون الرجل مع امرأة فإنه عادة ما يفكر في الاشياء التي تتعلق بجنسها

Source: Abraham, Rebecca,(Organizational Cynicism, Definitions, Bases, And Consequences) , Edwin Mellen press, 2004,p88

وقد وجد كل من (Han,et al, 1995:pp567-568) ان عدم الثقة التهكمية هي واضحة عبر الجنس مع كلاً من الزوج والزوجة الذكر والانثى ولقد ادركت الدراسة ان المعتقدات التهكمية تهيمن على شركائهم من الرجال واعتبرت ان اظهار التهكم العلني على شكل من الجدلية والمطالبة. في حين اظهرت النساء عدم الثقة السرية والتي تصور جنون العظمة والاكتئاب والاشتباه وهو السمة الرئيسية ويلبها الانين والهيمنة والنقد المفرط للذكور بينما الاناث يحملن الشك والعصبية وتجنب الاتصال الاجتماعي وعدم الاهتمام بالآخرين.

وفي واحدة من الدراسات القليلة التي درست التمايز بين الجنسين لـ (Houston & Kelly, 1989:p175) لوحظ ان النساء المتهكمت العاملات يتعرضن لصفات متماثلة من عدم التكيف بما في ذلك الاجهاد, تجارب العمل, المتاعب اليومية, ضعف الدعم الاجتماعي. وهناك اتجاهات لعلامات العداة والتي تؤثر سلبا على الدعم الاجتماعي من مصادر محدودة وهي عادة النساء المشرفات اللاتي يشغلن المناصب.

### 2-1-3-2 الميكافيلية

وصف (Corral&Cavete,2000:p3-4) النمط الميكافيلي بالضار, والتهكمي, الداهية, النفاق, والمستعد دائما لخداع الاخرين. وفي الوقت الحاضر يوصف الشخص الميكافيلي بأنه الذي يتصف بالذكاء العملي والسيطرة على المشاعر وله دافعية عالية في الانجاز ويحمل اسقاطاً سلبياً. وافترض (Christie,1970a) ان الميكافيلية تتكون من ثلاث ابعاد فالبعد الاول يشير الى استخدام التكتيكات الشخصية المتلاعبة في العلاقات الشخصية، والبعد الثاني يتكون من وجهة النظر التهكمية من طبيعة الانسان بأنه ضعيف وجبان وعرضة للضغوط الاجتماعية, والبعد الثالث هو استخفاف بالأخلاق التقليدية. وطور(Christie,197a,197b) نموذجين هما (ماك الرابع, ماك الخامس) فالرابع يتكون من(20) بند من اصل (71) واستخدم لقياس التكتيكات الشخصية ووجهة النظر التهكمية للطبيعة البشرية وتجاهل الاخلاق التقليدية.

واستخدم (Hunter, et al,1982:pp1293-1294) مقياس الميكافيلية الرابع (ماك الرابع) لتتبع مسار السببية من التهكم للوصول الى نتائج الميكافيلية. فالمشاركون المتهكمون اعتمدوا موقفاً تنافسيا نحو اقرانهم لتوظيف الخداع لتحقيق غاياتهم. واولئك الذين يرفضون التنافسية هم قادرون أيضاً مع ضعف مفهوم الذات بحيث انهم يعتمدون على الاطراء باتجاه من هم في السلطة بغض النظر عما إذا كان المشاركون يتمسكون بالقدرة التنافسية ام لا وانهم اشتركوا بالرأي القائل بأن الاخرين غير اخلاقيين اساساً في الطبيعة. وبعد الانتهاء من بطارية الاختبار لـ(ماك الرابع) فلقد حدد تحليلهم عوامل مؤكدة وتضمنت اربعة معتقدات: المداهنة(التملق), رفض الصدق, رفض الاعتقاد بان الناس اخلاقيين, والاعتقاد بأن الناس هم حلقة غير جديرة بالثقة وهذه المعتقدات تتعلق بالتفاوت في السمات الشخصية بما في ذلك الدوغمائية(والتي تعني التعصب لفكرة معينة من قبل مجموعة دون قبول النقاش والتشدد بالاعتقاد الديني والايديولوجي). واحترام الذات, وموضع السيطرة .

وذكر (Abraham,2004:pp94-101),(Corral&Cavete,2000:p3-4) ان الميكافيلي يتعلق بفن تدريب الامراء في القرن السادس عشر في ايطاليا وهو نمط شخصي يتميز بالمكيدة والتلاعب العقلاني بالآخرين لتحقيق مكاسب شخصية وبذلك فنحن نريد تصوير العلاقة بين الطبيعة الميكافيلية والعداء التهكمي فالميكافيلية قد تكون افضل طريقة للفهم من خلال اجراء الفحص للعناصر التي تشكل مقاييسها الاساسية. وان العداء التهكمي يمثل الوفرة في مشاعر الريبة وعدم الثقة والاستياء تجاه الاخرين وانه يتجلى بالميكافيلية من خلال المكيدة، والتلاعب بالآخرين وبناء على ذلك فإن العداء التهكمي هو الاعتقاد الذي يحكم تصرفات الميكافيلية. ولقد استخدم (Christie&Geis,1970a) عينة من طلاب الجامعات واختار عشرين عنصراً واستخدم مقياس (ماك الرابع، ماك الخامس) فعلى الرغم من الموثوقية لمقياس ماك الرابع والذي لا يستهان به وبالأشراك مع مؤشر المرغوبية الاجتماعية والمؤلف لاقتراح مقياس ماك الخامس ومع تنسيق مختلف الذي يهدف للحد من الرغبة الاجتماعية للاستجابات مما يجعل من الصعب على المدعي عليه الكشف عن العنصر المثار اجتماعيا والرد المرغوب به عليه. وبذلك فإن مقياس ماك الخامس ينشأ فقط من المستطلعين الذين يرغبون في ان يتفقوا او يختلفوا مع الممارسات الميكافيلية ويقاس التلاعب والمكيدة وفيما يلي توضيح للمقياسين في الجدول (6,7).

#### الجدول (6) ادوات الميكافيلية مقياس ماك الرابع

ادوات الميكافيلية مقياس ماك الرابع	
1	أفضل طريقة للتعامل مع الناس هو ان تقول لهم ما يريدون سماعه
2	عندما تطلب من شخص ان يفعل شيء لك فمن الافضل ان تعطي الاسباب الحقيقية لأنه يريد ذلك بدلاً من اعطاء الاسباب التي قد تحمل الكثير من الوزن (العكسية الناجحة)
3	اي شخص والذي يثق بشخص اخر تماماً يسئل عن المتاعب
4	انه من الصعب المضي قدماً دون تقليل الزوايا هنا وهناك
5	الصدق هو أفضل سياسة في جميع الحالات
6	من الأسلم ان نفترض ان كل انسان لديه حلقة متتالية وانه سوف يذهب خارجاً عندما تأتيه الفرصة
7	لا تخبر احداً ابداً بالسبب الحقيقي عن شيء فعلته الا إذا كان مفيداً القيام بذلك
8	يجب على المرء ان يتخذ اجراءات فقط عندما يكون متأكداً من ان هذا صحيح اخلاقياً (العكسية الناجحة)
9	انه من الحكمة التملق للناس المهمين
10	الجميع في كل شيء فمن الافضل ان تكون متواضعاً وصادقاً وكذلك مهم وغير شريف
11	بارنوم كان خاطئاً عندما قال ان هناك مصاص يولد كل دقيقة (العكسية الناجحة)
12	الاشخاص الذين يعانون من الامراض المستعصية يجب ان يكون الاختيار من وضعه دون الم حتى الموت
13	من الممكن ان تكون جيداً في جميع النواحي (العكسية الناجحة)
14	معظم الناس هم جيدين في الاساس والنوع (العكسية الناجحة)
15	لا يوجد اي مبرر للكذب على شخص اخر
16	معظم الرجال ينسون وبسهولة وفاة والديهم من فقدان ممتلكاتهم
17	معظم الناس الذين يمضون قدماً في العالم يعيشون حياة نظيفة واخلاقية
18	عموماً فإن الرجال لا يعملون بجد الا انهم مضطرون للقيام بذلك
19	الفرق الكبير بين المجرمين وغيرهم من الناس هو ان المجرمين اغبياء بما فيه الكفاية للحصول على صيدهم
20	معظم الرجال شجعان (العكسية الناجحة)

الجدول (7) ادوات الميكافيلية مقياس ماك الخامس

ادوات الميكافيلية مقياس ماك الخامس	
A	يستغرق الكثير من الخيال ليكون مجرماً ناجحاً بدل من ان يكون رجل اعمال ناجح
B	عبارة الطريق الى جهنم معبد بالنوايا الحسنة يحتوي على الكثير من الحقيقة
C	معظم الرجال ينسون وفاة والدهم بسهولة كبيرة من فقدان ممتلكاتهم M
A	الرجال هم اكثر قلقاً عندما يقودون سيارتهم من ارتداء الملابس من قبل زوجاتهم
B	من المهم جداً ان الخيال والابداع لدى الاطفال يكون مزروع
C	الاشخاص الذين يعانون من الامراض المستعصية فيكون الخيار بوضعهم بشكل غير مؤلم حتى الموت M
A	لا تخبر اي احد عن السبب الحقيقي الذي جعلك تقوم بشيء معين مالم يكن مفيداً القيام بذلك
B	رفاهية الفرد هو الهدف الذي يجب ان يعمل به قبل اي شيء اخر
C	وبما ان معظم الناس لا يعرفون ما يريدون فمن المعقول التحدث للشعب الطموح حول فعل الأشياء لهم
A	معظم الناس جيدين في الاساس والنوع M العكسية الناجحة
B	افضل معايير للزوج او الزوجة هو التوافق- المعايير الاخرى هي لطيفة ولكن ليست اساسية
C	فقط بعد ان حصلت على الرجل ماذا يريد من الحياة يجب ان يقلق على نفسه من الظلم في العالم
A	معظم الناس الذين يمضون قدما في العالم يعيشون حياة نظيفة واخلاقية M
B	اي رجل قيمته كقيمة الملح يجب ان لا يكون مسؤولاً عن وضع حياته المهنية فوق عائلته
C	الناس يكونون افضل حالاً اذا كانوا يشعرون بقلق اقل حول كيفية اداء الاشياء واكثر مع ما يجب القيام به
A	المعلم الجيد هو الذي يشير الى الاجابة على الاسئلة بدلاً من ان يعطي اجابات واضحة
B	عندما تسئل شخصاً للقيام بشيء ما فمن الافضل ان تعطي الاسباب الحقيقية لأنه يريد ذلك بدلاً من ان تعطي اسباب التي قد تحمل المزيد من الوزن M عكسية ناجحة
C	وظيفة الشخص هي افضل دليل لمعرفة نوع الشخص الذي هو عليه
A	ان بناء مثل هذه الاعمال الضخمة مثل الاهرامات المصرية كان يستحق استعباد العمال الذين بنوها لهم
B	مرة واحدة في طريقة التعامل مع المشاكل في العمل هي افضل من اخذ العصا معه
C	ينبغي للمرء ان يتخذ الاجراءات فقط عندما يكون صحيح من الناحية الاخلاقية M عكسية ناجحة
A	العالم سيكون مكان افضل للعيش فيه اذا كان الناس يسمعون للمستقبل بأن يعتني بنفسه ويهتمون فقط بالتمتع بالحاضر
B	من الحكمة التملق للأشخاص المهمين
C	بمجرد اتخاذ قرار فمن الافضل الحفاظ على تغييره كلما نشأت ظروف جديدة
A	انها سياسة جيدة للتصرف كما لو كنت تفعل الأشياء التي تقوم بها وذلك لأنه لا يوجد لديك اي خيار
B	الفروق الكبيرة بين معظم المجرمين وغيرهم من الناس هو ان المجرمين اغبياء بما فيه الكفاية للحصول على صيدهم M
C	حتى الاكثر صلابة والمجرم الفارغ لديه شرارة اللياقة في مكان ما في داخله
A	الجميع في الكل فمن الافضل ان يكون متواضعاً وصادقاً من ان يكون مهماً وغي شريف M عكسية ناجحة
B	الرجل الذي يكون قادراً وعلى استعداد للعمل بجد لديه فرصة جيدة للنجاح في كل ما يريد ان يفعله
C	اذا كان الشيء لا يساعد في حياتنا فإنه ليس مهم جداً
A	لا ينبغي ان يعاقب الشخص لكسر القانون الذي يراه غير معقول
B	من غير المعقول ان يعاقب الكثير من المجرمين على جرائمهم
C	ليس هناك عذراً لتكذب على غيرك M عكسية ناجحة
A	عموماً فان الرجال لا يعملون بجد الا انهم مضطرون للقيام بذلك
B	يحق لكل شخص فرصة ثانية حتى بعد ان يرتكب خطأ فادحاً
C	الناس الذين لا يمكن ان يعوضوا عقولهم لا يستحقون العناء بشأنها
A	المسئولية الاولى للرجل هي لزوجته وليس والدته
B	معظم الرجال هم شجعان M عكسية ناجحة
C	من الافضل ان تختار الاصدقاء الذين يحفزون التفكير بدلاً من الذين تتراح حولهم
A	هناك عدد قليل من الناس جداً في العالم يستحقون التعلق بهم
B	من الصعب المضي قدماً بدون تقطيع الزوايا هنا وهناك M
C	الشخص القادر على ان يندفع لتحقيق مكاسب بلده هو اكثر فائدة للمجتمع من شخص حسن النية ولكن غير فعال
A	من الافضل ان تعطي الاخرين انطباعاً بأنه يمكنك تغيير عقلك بسهولة
B	انها سياسة عمل جيدة للحفاظ على علاقة جيدة مع الجميع
C	الصدق هو افضل سياسة في جميع الحالات M
A	من الممكن ان تكون جيد في جميع النواحي
B	مساعدتك نفسك هي جيدة, ومساعدة الاخرين هي الافضل
C	الحرب والتهديدات بالحرب هي جوانب غير قابلة للتغيير من حياة الانسان

A	كان بارنوم على حق عندما قال ان هناك مصاص يولد كل دقيقة M
B	الحياة مملّة جداً مالم يكن هناك احد يضع بعض الاثارة
C	ان معظم الناس يكونون افضل اذا سيطروا على عواطفهم
A	الحساسية لمشاعر الاخرين تستحق اكثر من الاتزان في الحالات الاجتماعية
B	المجتمع المثالي هو واحد حيث الجميع يعرف مكانه ويتقبله
C	من الاسلام ان نفترض ان كل الناس لديهم حلقة متتالية وانها سوف تأتي عندما تعطى الفرصة
A	الناس الذين يتحدثون عن المشاكل المجردة عادة لا يعرفون ما يتحدثون عنه
B	اي شخص يثق بشخص اخر يسأل عن المتاعب
C	انه من الضروري تفعيل الديمقراطية التي صوت لها الجميع

Source: Abraham, Rebecca,(Organizational Cynicism, Definitions, Bases, And Consequences), Edwin Mellen press, 2004, pp95-100

ويرى (Jones&Paulhus,2009:pp98-99) بأن الابحاث اكدت بأن وجهة النظر الميكافيلية تمثل نظرة سلبية على نطاق واسع تجاه الناس الاخرين فعلى سبيل المثال انها تفترض ان الناس غشاشون وهم اكثر عرضة للاعتقاد بأن الاخرين سوف يشاركون في مثل هذا السلوك غير الاخلاقي واختلاق عدم الرضا عن الخدمة المقدمة من اجل الحصول على مبلغ اضافي وفي نفس الوقت فإن الميكافيلية قدمت تقريراً بانها مرتفعة واكثر تسامحاً من السلوك غير الاخلاقي من الاخرين وهذا الاستنتاج يذكرنا بالمنطق "الاسقاطي" وراء اختبارات النزاهة الخفية فالعمال الذين يقولون بأن الاخرين يسرقونهم فهم ايضا يذهبون إلى السرقة من المنظمة فالمفهوم الاصلي من الميكافيلية والتهكم هو انهم يسيران جنباً الى جنب مع ما ذكرته الميكافيلية من التكتيكات المتلاعبة على الرغم من اتجاه السببية الغامضة. و اضافوا بان الميكافيلية هي عدائية ولا تتفق مع التصوير الاصلي لـ (Chrisit,et al,1970) وشبهها بالانفصال البارد من الميكافيلية في حالات الصراع . وان الميكافيلية هي الاكثر صراحة في الاعتراف بالمشاعر والسلوكيات العدائية والسلبية واكدت التقارير بأن هناك علاقة ارتباط ايجابي صغير بين الميكافيلية والعدوان اللفظي وان المدراء من النوع الميكافيلي هم الاكثر استعداداً لاستخدام القوة القسرية ووجدت مستويات عالية من الميكافيلية لدى الجناة والاطفال ذي المستويات العالية من البلطجة.

### 2-3-2 تهكم الموظف

ويرى (Qian,2007:pp7,28) بأن تهكم الموظف هو مجموعة من مشاعر الاحباط وخيبة الامل وانعدام الثقة ومشاعر سلبية من شخص او جماعة او ايدولوجية, او تقاليد اجتماعية تجاه المنظمة التي يعمل فيها. وان أحد المكونات الرئيسية لتهكم الموظف هو عدم الثقة نحو دوافع الادارة. لذلك فالجودة المدركة من المعلومات يمكن ان تكون واحدة من المؤشرات لتهكم الموظف نحو التغيير التنظيمي. و اضاف (Carlwright&Holmes,2006:p201) بأن تهكم الموظف هو نموذج جديد

للعلاقات بين الموظف وصاحب العمل والتي تنشأ نتيجة لساعات العمل الطويلة, والتقييد المستمر, كثافة العمل, والادارة والقيادة غير الفاعلة, والاساليب الجديدة في مكان العمل.

ويرى (Dean,et al,1998:p344) بأن هناك ثلاث اهداف محتملة لتهكم الموظفين وهي (1)المنظمة التي يعمل بها,(2)المدراء التنفيذيون في المنظمات,(3)اشياء اخرى في مكان العمل. واذاف (Bommer,et al,2005:p736) ان المستويات العالية من تهكم الموظفين نحو المنظمة يأتي نتيجة لعدد من العوامل منها معدل انتشار تسريح العمال من المنظمات في السنوات الاخيرة, والركود الاقتصادي, وزيادة الفرق في الاجور بين كبار المسؤولين التنفيذيين والعاملين.

واشار(Pitre,2004:p7) الى أن بعض الباحثين يعتقدون بأن تهكم الموظف يمكن ان يكون له بعض الاثار الايجابية على المنظمة مثل التوفير الضروري "للفحص" على الاعمال في المنظمة. ولكن الجزء الاكثر يركز على الجوانب السلبية لتهكم الموظف.

وان الموضوعات المشتركة في البحوث بشأن المنظمات ذات المستويات العالية من تهكم الموظفين هي عدم النزاهة, الظلم, عدم الاخلاص, الاجهاد, الارهاق, المصلحة الذاتية وان هذه المعتقدات التهكمية والمشاعر السلبية قد تكون وعلى حد سواء يعبر عنها بنشاط سلبي من خلال انتقادات قاسية للمنظمة. فعندما يكون الموظفون متهمين فهم كثيراً ما يكونوا مشككين في العمليات والعادات للمنظمة حتى لو كانت هذه المنظمة الاكثر نشاطاً بصدق بما في ذلك ضمان الجودة والمشاركة المجتمعية وتمكين الموظف ويتم التعبير عن عدم الرضا علناً فالتهكم لدى الموظفين قد يعبر عن نفسه على شكل "متعة متغطرة" في فشل المنظمة في تحقيق الاهداف والمعايير الاخلاقية العالية وان هذه المواقف المتهكمة من قبل الموظفين قد تؤدي إلى الاغتراب عن المنظمة وعرقلة الموظفين للالتزام التنظيمي وان الشخص الذي يولد التهكم في المنظمة سوف يعلم البقية انعدام الثقة. واذافت(Secretan,2004:p1) انه بمجرد ان يصبح التهكم هو السلوك المعتاد فقد يكون مشاعر تترجم إلى نبوءة وذلك لأن المتهمين يضعفون الروح المعنوية للقادة. وان التهكم هو انتصار البراغماتية على الامل وان التهكم هو عكس القطبية من التصوف والذي هو القدرة على الاحتفاظ بالشعور المتعجب تجاه رؤية الاعاجيب والمعجزات في الحياة وفي كل شيء. وان المتهم لا يتعلم الدروس المريرة من الماضي ولكن هو يشعر ايضاً بخيبة امل من المستقبل.

واشار (Stanley,et al,2005:pp429-430) ان المنظمات تحاول التعامل مع البيئة الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية الاكثر اضطراباً تدريجياً, فهي تعتمد بشكل متزايد على موظفيها على التكيف مع التغيير والذي تم الاعتراف به منذ فترة طويلة ومع ذلك فالموظفين في كثير من الاحيان

يقاومون التغيير ويوجد العديد من الاسباب المحتملة لهذه المقاومة ولكن احد هذه الاسباب التي تلفت الانتباه في الآونة الاخيرة هو تهكم الموظف. ان فهمنا الحالي حول التهكم يتطور ويؤثر في ردود الفعل للتغيير ومع ذلك فهو يقتصر على عدم وجود توافق في الآراء بين الفرد والمنظمة. وازداد كل من (Cole,et al,2006:p463) ان تهكم الموظف هو تعبير عن موقف ناتج عن تقييم نقدي للدوافع والاجراءات وقيم المنظمة التي يعمل بها و أن حكم التقييم ينبع من خبرات عمالة الفرد. و اشار(Bedeian,2007:p13) بان الأبحاث التجريبية أكدت ان المستويات العالية من تهكم الموظف تنشأ نتيجة لزيادة التوتر النفسي وانخفاض الرضا الوظيفي والالتزام مما تؤثر سلباً على سلوكيات الموظفين.

وقد اضاف (Kim,et al,2009:pp1437-1438). أن الموظفين أصحاب السلوكيات السلبية في أعمالهم، هم أكثر ممن يتقدم بشكاوى للمنظمات النفاذية، فضلاً عن تشجيعهم على الملاحظات السلبية التي تقلل أو تحط من قدر المنظمة وعضائها. أن الموظف المتهم يحمل عاطفة ضعيفة تجاه منظمته إذا ما كان ساخطاً عليها، ظناً منه ان هذا السخط يقلل من حدة بقاء المنظمة. أما التهكم الوجداني ينطوي على ردود فعل عاطفية مثل التهيج، والتفاقم، والتوتر، والقلق وان هذه المشاعر قد استنزفت الموارد المعرفية للموظفين.

ويتفق كل من (Kim,et al,2009:p1438),(Dean,et al,1998:p347) بان الموظفين الذين يعانون من التهكم الادراكي يعتقدون بأن المبادئ هي التي يضحي بها غالباً لتشخيص مصلحة النظام وان النفاق والمصلحة الذاتية مشتركة في منظماتهم ويعتقدون بأن المنظمة وكبار المديرين يفتقرون للنزاهة والصدق والاخلاص فالتهكم الادراكي موجود عندما يعتقد الموظفون ان منظماتهم لا قيمة لها ولا يساهمون او يهتمون بها.

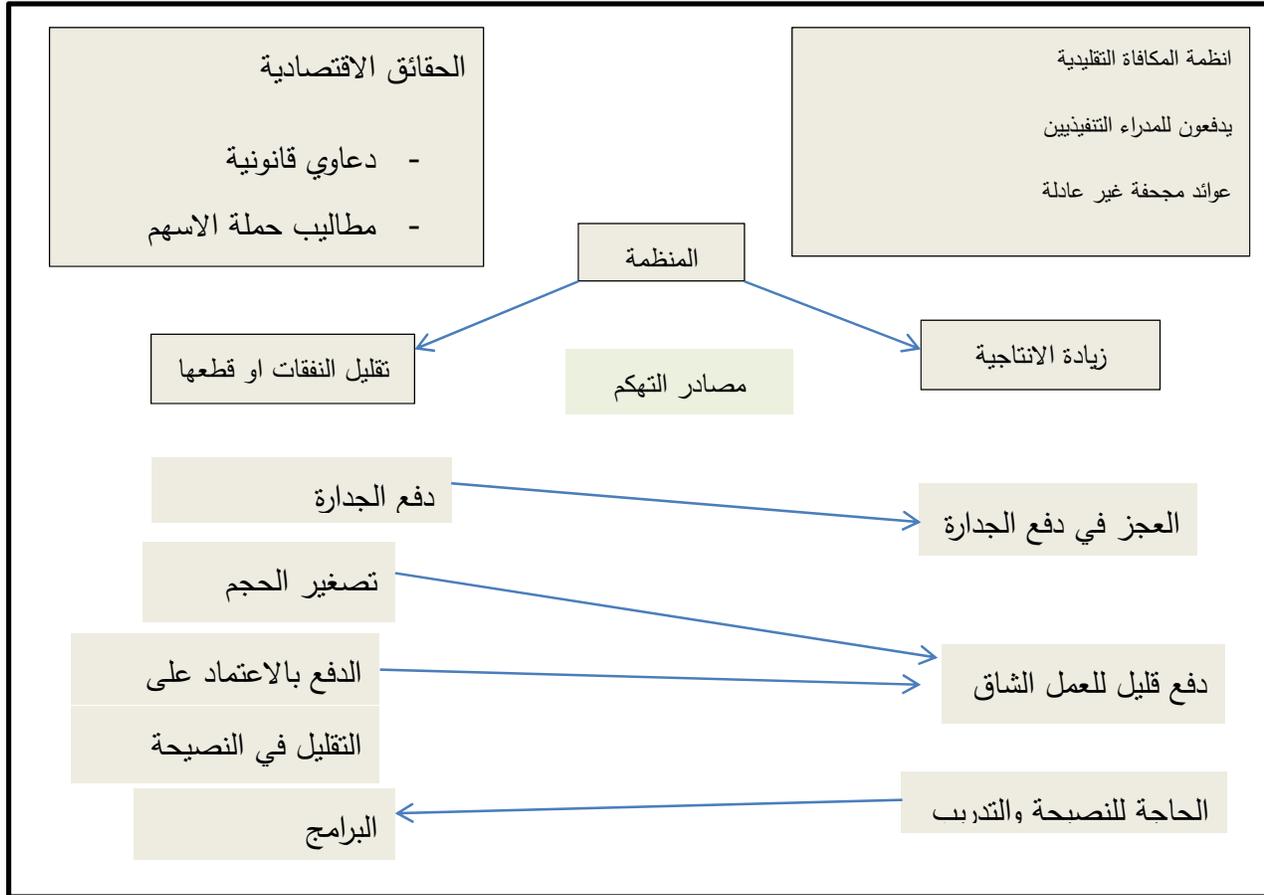
واضاف كل من(Kosmala&Richards,2009:p1-3) ان تهكم الموظف يكون بطريقتين متميزتين (1) الموظف غير البناء، والذي يعرض اداء المنظمة للتهديد. (2) الموظف غير المتعاون في أطار عمليات العمل في مرحلة ما بعد الصناعية..

واشار كل من(Karacoglu&Ince,2012:p80-81) الى مجموعة من الاسباب التنظيمية التي تؤدي الى تهكم الموظف تجاه المنظمة من هذه الاسباب انتهاك العقد النفسي، الظلم التنظيمي، وعدم وجود النزاهة والصدق، وعدم المشاركة في عمليات صنع القرار وغياب الدعم الفعلي من قبل المنظمة، والتناقص في نوعية التفاعل بين الموظف والادارة العليا، والتجارب الفاشلة في حياة الموظف، والراتب المرتفع للمدراء التنفيذيين والادارة العليا، النفاق المؤسسي، تقليص الحجم

وتسريح العمال واعاد الهيكلة للمنظمة وانخفاض الروح المعنوية للموظفين وانخفاض الرضا والالتزام التنظيمي.

وبشكل اكثر تحديداً فقد اشار كل من (Kosmala&Richards,2009:p3) و (Schoneboom,2008:p146-150) بأننا نعيد مراجعة التهكم من خلال حضور الاشكال البديلة لتحديده فلقد تكونت لتهكم الموظف رؤى فريدة من نوعها وغير مسبوقه في اذهان العمال والذي اصبح ممكناً بفضل الاتجاهات الحديثه في استخدام الانترنت فلقد كشفت الدراسات عن جانب مهمل من تهكم الموظف من خلال استخدام التسكع السايبري على الانترنت وانشاء المدونات(Blog) وهي تمثل جانب خفي من تهكم الموظف وان مدونات العمل تم تحديدها على انها شكل جميل للتعبير عن الصراع او جزء من اتجاه اوسع من الاستعمار غير المقيد نسبياً وتوسيع المساحات السايبرية بواسطة الحكم الذاتي والتي يسعى اليها الموظفين والفئات المهنية. ويرى (Schoneboom,2007:pp404-407) ان امكانية التدوين في المدونة هي وسيلة لتجاوز التهكم من قبل الفرد والمساهمة إلى تشكيل حركة المنظمة وصوتها وينظر للعمال كالمؤلفين. وذلك ما يكشف لنا ان العمال المتهمون مشتركون في أنشطة خلاقة من خلال شبكة الانترنت كشكل من اشكال المقاومة واستغلال المعرفة واماكن العمل والهيكل اللامركزي والاستفادة من الزمان والمكان والابداع من خلال التعدي على ثقافة المنظمة وتأويل المدونة.

ولقد أتفق كل من (Feldman,2000:pp1292-1294) و (Abraham,2004:70-72) على تحديد مجموعة من الاسباب الكامنة التي تمثل مصدراً وراء تهكم الموظف جنباً الى جنب مع الظروف التي كانت موجودة وان الحجج موضحة في الشكل ( 4 ) والذي يوضح مصادر التهكم التي تم تحديدها وقد تم اعادة النظر في ادبيات ادارة الموارد البشرية حول الاجور والاداء.



Source: Abraham, Rebecca, (Organizational Cynicism, Definitions, Bases, And Consequences), Edwin Mellen press, 2004, p83

#### الشكل (4) مصادر التهكم

فالحقائق الاقتصادية تشمل مقتضيات اقتصادية حديثة-فالبينة غيرت وبشكل دائم تعريف المنظمة في النموذج الاقتصادي التقليدي فالتوظيف يحدث في شكل عقد طويل الاجل والذي يتبادل فيه الموظفين ولأهم والعمل الجاد لتحقيق الامن الوظيفي، التدريب، الترقيات. وقد تم تعطيل هذا التصور بشكل دائم في مواجهة زيادة المنافسة بسبب العولمة. ومطالب المساهمين عن عوائد اعلى والدعاوي القضائية والمالية للعولمة، تنقل العمالة ورأس المال. لذلك فإن المنظمات في البلدان المتقدمة اضطرت للتنافس مع المنتجين ذوي الكلفة المنخفضة في العالم النامي وكان ردهم لتحديد الانتاج في البلدان النامية ذات الاجور المنخفضة وان صراعات الاهداف والتقليل من التكاليف بشكل صارم مما أدى الى التضحية في الفرص للمنتجات الجديدة والعلامة الجديدة، وتدريب وتطوير الموظفين والتي تعزز الانتاجية على وجه التحديد وبذلك فقد نشأت خمس مصادر للتهكم وهي: -

### 1. نسبة ارتفاع الجدارة في دفع الزيادات السنوية:

تستخدم الزيادة في الاجر السنوي لتكوين تكلفة مضمونة لزيادة المعيشة إذ إن كل الموظفين يحصلون عليها وبغض النظر عن ادائهم وان رفع 4% من الاجور تخضع لضغوط تحسين الانتاجية وارباب العمل يرجون الاداء من خلال نظم المكافأة ومدعين ان دفع الاجر بالاستناد على الجدارة سيكون كافياً لأغراء الموظفين للسعي للحصول على اداء متفوق وفي الواقع ان الدفع على اساس الجدارة هو حافظ ضعيف اساساً لأن كمية الاجور محدودة. وهنا يظهر تهكم الموظفين عندما يدركون ان نظام المكافأة على اساس الاداء لا يرتقي الى مطالبهم.

### 2. الخوف من تقليص الحجم

يعد التهديد بتقليص عدد الموظفين في المنظمة الحافز الاكثر فعالية لنظم مكافأة الاداء على الرغم من سلبيته اذ انه يدفع الافراد للسعي لتحسين ادائهم لمنع أنفسهم من استهدافهم للتقليص. ومع ذلك يعد هذا الأسلوب الاكثر تهكماً من نظام مكافأة الاداء الفاشل والمستند على الحافز السلبي بشكل كبير لمنع الضرر بدلاً من تسريع وتيرة النمو. وفي دراسة (Ikyanyon,2012:p106) هدفت الى تحديد كيفية ادراك الناجين من التقليص وكيف يؤثر في رضاهم الوظيفي وقد تم جمع البيانات من (150) من الناجين من التقليص في (8) من البنوك العاملة في مدينة ماكوردي ووجدت ان الناجين من تقليص الحجم حتماً تأثروا وبشكل سلبي على رضاهم الوظيفي.

### 3. الاجر المعتمد على انتاجية المنظمة

ان ربط أجور العاملين باستثناء الإدارة العليا بالانتاجية يعني انه خلال السنوات المربحة فإن الموظفين يتوقعون كسب المزيد من الارباح وخلال السنوات العجاف فأنهم يتوقعون ان يرفعوا فقط لمجرد تغطية تكاليف المعيشة .

وفي دراسة (Gerhart&Milkovich,1988:p1) وقد كان هدف هذه الدراسة هو استراتيجية التعويض ودرست الى اي مدى يمكن أن تواجه فيه المنظمات ظروفاً مشابهة لكي تتخذ قرارات ادارية تعويضية مختلفة بشأن الاجر الاساسي وعلاوة الاجر والاهلية للحوافز طويلة الاجل والعمل المتوقع ومنظورات نظرية الوكالة. وباستخدام بيانات طويلة الاجل على ما يقارب من (16000) من مدرء الطبقة العليا والوسطى لـ(200) منظمة فقد توصلت الدراسة بأن المنظمات تميل الى ان تميز نفسها من خلال القرارات حول اجور الطوارئ او التقلب في الاجور وليس من خلال

القرارات حول مستوى الاجر الاساسي وذلك لدراسة العواقب والتدابير من تنظيم مستوى الاجر وخطط الدفع.

#### 4.التقليص في برامج التدريب والتوجيه المستمر

وأضافت(Abraham,2004:p72)ان المستأجرين الجدد يرغبون بالتوظيف الاولي في المنظمات الكبيرة من اجل الاستفادة من جودة التدريب وسمعة هذه المنظمات التي تخدمهم بشكل جيد اذا كانوا يبحثون عن عمل بديل. حتى الان. وهذا يحدث في الوقت الذي فيه المنظمات تقلل من الاستثمار في مثل هذه البرامج التي لم تلبي مراعاة نوع الجنس في التوقعات وخيبة الامل والتي تصبح مصادر للتهكم.

واضاف(Robinson& Rousseau,1994:p249) ان انتهاك العقد النفسي قد يكون له تأثيرات مختلفة على الموظفين الذين تختلف دوافعهم المهنية فالموظفين الذين يضعون تركيزاً اكبر على علاقات التوظيف نفسها سوف يتأثرون بشكل سلبي من انتهاك العقد اكثر من اولئك الذين لا يفعلون ذلك ولقد حددت الوصولية بوصفها عاملاً هاماً في تحديد علاقة العمل المطلوب فالأفراد عالي الوصولية يدركون بأن صاحب العمل الحالي باعتباره المنطلق الاساسي في السلم الوظيفي المشترك بين المنظمات ويحتمل ان يبني علاقات عمل اكثر من المعاملات مع صاحب العمل وليس ان تكون هذه العلاقة على مدى طويل وانما يجري التركيز عليها وتبادلها في وقت قصير.

#### 5.الاحتفاظ بمدراء الطبقة الوسطى غير المنتجين

اشارت(Abraham,2004:p72) على الرغم من ان زيادة استخدام التقليص والتي يفترض بأنها خلقت "العجاف". فالثقافة التنظيمية والموظفين غالباً ما يكونوا متهمين بأعداد كبيرة من المدراء في الطبقة الوسطى الذين لا يزالون لا يساهمون في قيمة ملحوظة وان اغلب المدراء في ذلك المستوى يفوضون مسؤولياتهم ويبقون مع أكثر المهام العادية في حين ان مرؤوسيه من المتوقع ان يرفعوا مستويات الاداء بموارد اقل. وان التذكير المستمر لهذا التناقض في ادوارهم وعجزهم لمنع حدوثه يولد تهكم الموظف ويضاعف من المفارقة لجميع المنظمات، بما في ذلك انخفاض الاداء ويستمر اعداد المدراء في المنطقة الوسطى الى الارتفاع نسبة الى العمال الذين هم في اتصال مباشر مع العملاء.

## 2-3-2-1 انتهاك العقد النفسي

اشار (Pavlou&Gefen,2005:p374) بان المكون النفسي هو جانب لا مفر منه في جميع العقود. فالعقود النفسية ترى بأنه على أحد الطرفين ان يلتزم تجاه الطرف الاخر لأداء بعض السلوكيات ولذى فالعقود النفسية اوسع نطاقاً بكثير من العقود الاقتصادية والقانونية لأنها تشمل على جوانب حسية متعددة لا يمكن ادراجها رسمياً في العقود القانونية.

عرف(Wellin,2008:p8)العقد النفسي هو المعتقد الفردي الذي تشكل للفرد تجاه المنظمة ويتعلق بشروط تبادل الاتفاق بين الفرد ومنظماتهم.

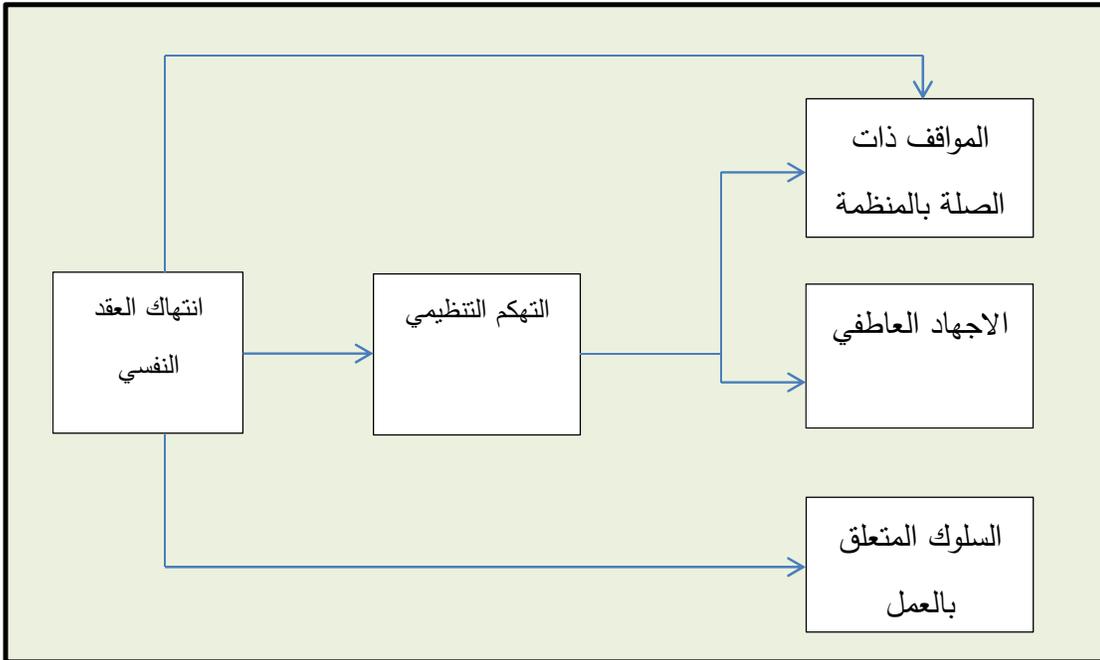
ويرى(Morrison&Robinson,1997:pp226-227) (Robinson,1994:p245,247) ان العقود النفسية تتكون من معتقدات الموظفين حول الالتزامات المتبادلة بينهم وبين منظماتهم التي يمكن من خلالها تأسيس علاقات العمل وكذلك مجموعة من الاتجاهات في اعادة الهيكلة, وتقليص الحجم وزيادة الاعتماد على العمال المؤقتين, والتنوع الديمغرافي, والقوى الاجنبية المنافسة والتي كانت لها اثار عميقة على العقود النفسية للموظفين وان هذه الاتجاهات وعلى نحو متزايد جعلت الموظفين والمنظمات يدين بعضهم بعضاً لأن الضمان التقليدي من الامن الوظيفي والمكافأة الثابتة في مقابل العمل الشاق والولاء لم تعد موجودة في بعض الحالات وكذلك حالة الاضطراب وعدم اليقين تجعل من الصعب على المنظمات تلبية جميع الالتزامات المقدمة للموظفين ولذلك؛ فإن عدد كبير من الموظفين لم تتحقق شروط عقودهم النفسية بشكل كامل. ولقد وجد(Robinson&Rousseau,1994:p257) ان من بين عينة من خريجي الماجستير في ادارة الاعمال مؤخرًا ان (32%) يعتقدون ان بعض من جوانب عقودهم النفسية قد كسر من قبل ارباب عملهم خلال العامين السابقين مما جعلهم يغادرون العمل نتيجة لانتهاك العقد النفسي والمصطلح الذي استخدم لهذا الاعتقاد هو انتهاك العقد النفسي.

ووجد(Robinson&Morrison,2000:pp525-526) ان الموظفين يرون في كثير من الاحيان ان منظماتهم قد اخفقت في الوفاء وعلى نحو كافي ببنود العقد وان الكثير من المدراء ينظرون الى منظماتهم بأنها فشلت في الوفاء في واحد او اكثر من الالتزامات الموعودة في اول سنتين من علاقة العمل ووجد ان ذلك يقلل من ثقة الموظفين, والرضا الوظيفي, والنوايا في البقاء في المنظمة, والشعور بالالتزام. واثار(Kingshott,2001:pp2-3) إلى ان العقود النفسية مهمة للغاية داخل سياق العمل لا نها تساعد في تكوين الاطر للموظف لفهم العلاقات داخل العمل وتوجيه سلوكهم وان العقد النفسي يتواجد في ذهن الفرد وبالتالي يمكن ان يكون بمثابة سيف ذو حدين لأنه ايضاً يوفر

امكانية في توليد النزاعات والخلافات بين الاطراف من خلال اظهار الاثار الايجابية والسلبية للعقود النفسية.

واضاف (Johnson&Kelly,2003:pp627-629),(Sutton&Griffin,2004:p493) ان العقود النفسية تتضمن (1)المعتقدات (2)والتوقعات للموظف وانه ليس من الضروري ان الطرف الاخر يتبادل حصة لهذه العلاقة من التوقعات وان العقود النفسية تنطوي على عقود ملموسة وليس على توقعات بشكل عام. وتتضمن العقود النفسية (3) الالتزامات والتي يكون لدى الموظفين سبب للاعتقاد بأن وعد محدود قد أحرز.

اوضح (Johnson&Kelly,2003:pp630-631) شكلا ما يتعلق بعلاقات انتهاك العقد النفسي والتهكم التنظيمي مع متغيرات معيارية انظر الشكل(5) فلقد توقعنا ان التهكم التنظيمي يتوسط اثار انتهاك العقد النفسي على بعض متغيرات المعيار ولكن ليس الاخرين والتفسيرات لهذ التوقعات مستندة على بعد خصوصية الشخص, حيث ان تصورات خرق العقد تحدث عندما التجربة الشخصية للموظف لا تتوافق مع الوعود. أ وان خرق العقد الشخصي هو معين وبطريقتين (1) الموظفين يعتقدون ان الوعود صممت لهم شخصياً,(2)تحديد فيما اذى تم الوفاء بالوعد.



Source: Johnson, Jonathan L., & OLeary-Kelly, Anne,(The effects of psychological contract breach and organizational Cynicism: not all social exchange violations are created equal), Journal of organizational behavior, VOL 24, 2003, p631

الشكل (5) انتهاك العقد النفسي

ويرى (Rousseau,1989:pp121-122) ان هناك شكلين من العقود غير المكتوبة مستمدة من العلاقات بين المنظمات واعضاءها (1)العقود النفسية وهي الالتزام المتبادل بين الفرد والمنظمة, (2)والعقود الضمنية وهي الالتزامات المتبادلة والتي تميز التفاعلات القائمة على مستوى العلاقات كعلاقات العمل والظروف المتغيرة للعمال. واذاف ايضاً انه في وجه التمييز بين الظلم وانتهاك العقد النفسي مدعيًا ان الظلم يمكن تصحيحه من خلال الاجراءات المناسبة على عكس انتهاك العقد مع المنظمة من خلال ثقتهم بها.

وقد ذكرت (Abraham,2004:pp74-78) مجموعة من النقاط والتي توضح العلاقة بين انتهاك العقد النفسي وتهكم الموظف:

1. ان انتهاك العقد هو الشكل الاكثر حدة من التوقعات التي لم تلبّ والتي تسبب الغضب, والاستياء, عدم الثقة, فالتهكم ينتج من تفاعل الخصائص الشخصية وبيئة الأعمال التنظيمية, الوظيفية, والتصورات, والتوزيع والعدالة والمقترحات للمعضلة.

2.فالتهكم هو السائد بين العاملين مع تدني احترام الذات, وخارج عن نطاق السيطرة, حساسية حقوق الملكية, العاطفة السلبية العالية, ارتفاع الميكافيلية, وضعف اخلاقيات العمل, واحترام الذات الذي يكون من خلال مشاهدة الفرد لنفسه او نفسها.

ويرى (Korman,1976:p50-51) ان الموظفين يتفاعلون وفقاً لتصوراتهم الذاتية ومع تصوراتهم الذاتية الضعيفة او عدم الثقة بالنفس, والعرضة للانتهاكات, والهجمات الشخصية على قدراتهم والاستجابة بطريقة تهزم نفسها بنفسها.

ويرى (Judge,et al,2000:p120) ان العاطفة السلبية هي سمة شخصية فطرية. فالعاطفة السلبية تؤدي الى الميل لعرض كل حادث في الحياة بشكل غير سار ويهزم نفسه بنفسه. ويرى (Stivers,1994:p1-2) ان هناك اخلاق شائعة في امريكا اليوم وهي تحلق في مواجهة الحس السليم فمعظم الناس يتحدثون انه لا توجد اخلاق فعالة في امريكا بل ان هناك مجموعة كبيرة من الاخلاق كل منها عبارة عن اخلاقيات لمصالح خاصة لجنس محدد, وعرقية, وعمر, او مجموعة مهنية وقلة الذين يدعون وجود اخلاق مشتركة. وان الشائع في امريكا هو تطبيع الانحراف والذي يكون من خلال الانحدار الواضح في المدنية الامريكية وزيادة السلوكيات السلبية في المجتمع الامريكي والتي بدأت تحل محل الاخلاقيات التقليدية.

3. الخصائص الديمغرافية تؤثر على مستوى التهكم مع الذكور والاقلية، والاقلة تعليماً وذوي الدخل المنخفض وذوي الياقات الزرقاء وصغار السن وكبار السن وكما تم وصفها سابقاً

4. قواعد المجموعة تحبذ التهكم فالتهكم يولد بين اعضاء المجموعة تجاه انتهاكات العقد النفسية. وقواعد المجموعة توفر اشارات اجتماعية والتي تحكم سلوك الاعضاء. فقد يكون من المتوقع ان تؤثر على ردود فعل المشاركين فالمجموعات المتهكمة تلقي نظرة سلبية من انتهاكات العقد والتي سوف تنتقل تلك الاعراف الى الافراد الاعضاء.

5. تعويضات التنفيذيين العالية وتسريح العامل القاسي وغير المبرر، وارباح المنظمات غير المبررة، وعدم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وهي مصادر لتوزيع الظلم الاجرائي والذي يؤدي للتهكم.

واضاف (wood,1991:p692) ان هدف المنظمات هو تحقيق الربح وبشكل عالي وهذا ما يشير إلى الظلم وعدم العدالة في توزيع الارباح او المكافآت والتفاوت في الاجور وعدم مسؤوليتها الاجتماعية مما يثير التهكم لدى الموظفين.

6. و اشار (Shore&Tetrick,1995:p101) ان العقود الموجهة لمدة قصيرة هي متسقة مع الاهداف فتكون مرنة ومستجيبة للتغيرات في البيئة وعلى النقيض من ذلك فالمنظمات التي لديها اهداف لبناء علاقات قوية مع العملاء قد تختار المزيد من العلائقية المفتوحة العضوية لأطول مدة وحتى الان لانعرف الا القليل عن تأثيرات الاهداف التنظيمية على عملية تنمية العقد ومع ذلك فان الاتجاهات التنظيمية تجاه العمال المؤقتين فضلاً عن برامج الحوافز والتقاعد المبكر وذلك في ردة فعل من الضغوط الاقتصادية على الاهداف التنظيمية والتي تكون ذات صلة بنوع العقد المنبثق. وان المصادر التنظيمية المختلفة قد تلعب ادوار مختلفة في عملية تنمية العقد.

ويرى الباحث ان التهكم المتولد لدى الموظف هو نتيجة طبيعية لفقدان العدالة التنظيمية وانتهاك العقد النفسي من قبل المنظمة والظلم التنظيمي وتسريح العمال واهم نقطة هو انتهاك العقد النفسي من قبل المنظمة والذي يعد العامل الاساسي لتهكم الموظف والذي يحول الموظفين إلى متشككين تجاه قرارات المنظمة واجراءاتها ويتحولون في التعبير عن نشاطهم تجاه المنظمة بإجراءات انتقامية.

## 2-3-3 التهكم نحو التغيير التنظيمي

اشار(Reichers,1997:p48) ان التهكم نحو التغيير التنظيمي يمكن ان يصبح نبوءة تحقق ذاتها اذا رفض المتهكمون دعم التغيير التنظيمي وان رفضهم للدعم يمكن ان يسفر عن فشل او نجاح محدود جداً، فالفشل يعزز معتقدات التهكم والتي تحول دون المزيد من الاستعداد للمحاولة مرة اخرى. فالتهكم هو حاجز مهم وهو يمتد لجوانب اخرى من الحياة فالمتهكمون يفقدون التزامهم او الدافع للعمل، وزيادة التغيب، والشكاوي. ويرى (Dean,et al,1998:p344-345) ان التركيز نحو التغيير التنظيمي يشير الى ان جهود التغيير التنظيمي غير الناجح هي الهدف المناسب من التهكم وعلى وجه التحديد فأنها تصف التهكم بمثابة تعبير عن موقف وهي تتألف من عدم جدوى التغيير جنباً الى جنب مع مجموعة السلبيات للتغيير والاعتقاد بأن المشاكل لا يمكن حلها في العمل نتيجة لعوامل خارجة عن سيطرة الفرد. وان التأثير السلبي لمغيب الشخصية يرتبط بشكل ايجابي نحو التهكم باتجاه التغيير التنظيمي مع الاعتراف بتأثير المتغيرات الشخصية.

واشار(Thompson,et al,2000:p2) ان التهكم نحو التغيير هو فقدان الثقة في قادة التغيير والاستجابة لتاريخ المحاولات التي لم تكن ناجحة تماماً. ولاحظ (Sickels,1941:p31) ان المتهكم نحو التغيير هو المحقر للإنسانية وهو غير لطيف وغير كريم وليس متفانياً وغير انساني لأنه يرى من خلال الذرائع المناهقين وقد لاحظ الباحث (Ungenerous) بأنه يتميز بالقسوة، والسعي للسلطة، وانه يحتقر كل الاحلام، وكل المثل العليا، والأمال، والامن، وانه يعتقد بأنه لا قيمة للفرد(حتى في نفسه) ولا في الامكانية اللائقة والقيم الثابتة في المجتمع فهو يرى الشر فقط ويكره التحرك من خلال ثورة ضد اليأس. و علق(Kanter&Mirvis,1989:p2) بأن المتهكمين هم الذين لا يثقون بالإدارة ولديهم استعداد للاستخفاف بزملائهم العمال وفي كثير من الاحيان لديهم مقاومة متأصلة للتغيير . ويعرف كل من التهكم نحو التغيير(Ozler&Atalay,2011:p28)؛(Qian&Daniels,2008:p321) بأنه وجهة نظر متشائمة عن نجاح جهود التغيير وذلك لأنه يلقي اللوم على الموظفين الذين هم مسئولين لكونهم غير راغبين وغير كفؤين وقد تكون هناك مشاعر من التهكم بين العمال عندما يفشل ذوي الخبرة في التغيير(في الماضي) او قائد المنظمة في تقديم برامج تغيير جديدة وبالتالي فإن المتهكمين يشكون حول صدق ما يتحدث عنه.

واضاف(Johnson&Oleary-Kelly,2003:p629) بان التهكم نحو التغيير ينشأ عندما يعتقد الموظفون ان منظماتهم غير صادقة وهذا ناتج من تصورهم للتوقعات الاساسية المتعلقة بالأخلاق،

والعدالة, والشرف التي هي مسلوقة من الصدق و التهكم التنظيمي - كنعوية موجهة نحو المستقبل - يمثل الفكر المكتسب من خلال التجارب.

عرف (Wanous,et al,2000:pp135),(Pitre,2004:p11) ان التهكم نحو التغيير التنظيمي يتكون من عنصرين(1)توقعات متشائمة للتغيير الناجح والتي(2) تضع اللوم على "المسؤولين" وذلك للافتقار إلى الحافز او القدرة على التأثير على التغيير الناجح.

واضاف (Wanous,et al,2000:pp135-136) هذا النهج لهذا النوع من التهكم الذي نشأ من التقارير الشفوية للعاملين في المنظمة وتم اجراء هذه الدراسة من خلال المقابلات الرسمية وغير الرسمية مع الموظفين في العمل وان عبارة المسؤولين تم اختيارها لتشمل كل من المدراء وقادة الاتحاد لأن المنظمة تدرس النقابيين. ولقد وجد اوجه تشابه للتهكم نحو التغيير التنظيمي وكلاً من نظرية التوقع ونظرية الاسناد. فنظرية التوقع ترجع في ذلك بأن المعتقدات حول احتمال التغيير التنظيمي الناجح تشبه المعتقدات للأداء الجيد والذي سوف ينتج من الجهود الشخصية (اي المكون المتوقع في نظرية التوقع) وكان الإطار المرجعي للتهكم هو احتمال التغيير التنظيمي الناجح الناتج عن جهود المسؤولين وبالتالي فإنه نوع من المتوقع.

ويرى (Bommer,et al,2005:p737),(Delken,2004:p15),(Brown& Cregan,2008 ) (p668): ان التأثير السلبي, والشعور بالجهل, وعدم المشاركة في اتخاذ القرار ارتبطت مع كل عملية من التهكم نحو التغيير التنظيمي. وان التغلب على التهكم نحو التغيير التنظيمي ليس خطوة واضحة في جميع نماذج التغيير التنظيمي والمركزة على السلوك فمن الصعب ان نتصور كيف يمكن لهذه النماذج ان تؤدي إلى التغيير عندما يكون هناك فرداً متهكماً لذلك سوف نحتاج للحد من تهكم الموظف نحو فعاليات التغيير التنظيمي وبشكل خاص لأنه يؤدي الى الفشل والذي سيعزز معتقدات التهكم ونتيجة لذلك فأن مبادرات التغيير اللاحقة هي اقل نجاحاً.

واشار(Qian,2007:p10) لقد وجد ان التهكم نحو التغيير بشكل محدود هو مؤشر لنية مقاومة التغيير التنظيمي وقد حددت كثير من الدراسات بأن التهكم باعتباره واحد من مصادر مقاومة التغيير التنظيمي. ولقد حاول الباحثون تحديد المقاومة وشرح اسباب المقاومة من وجهات نظر مختلفة. فأنها تصور مقاومة التغيير باعتبارها نتيجة لقدرة زجرية في الانظمة, وعلاقات القوة في داخل المنظمات, السمة النفسية, وعمليات الاتصال في سياق الظرفية وقد عرف(Lewin,1952) المقاومة كقوة تقيد التحرك في اتجاه الحفاظ على الوضع الراهن وان المقاومة تحدث عند اي شخص ومعظمهم من العاملين ويمكن ان تحدث في اي مكان.

واضاف (Hozoori,2011:p975) بان المتهم نحو التغيير له نظرة سلبية نحو التغيير التنظيمي الذي يتضمن ثلاثة جوانب (1) اعادة التنظيم والذي يشير من بعيد الى الضمنية وتفجر الاسباب التي تمكن من التغيير, (2) والتي تشرح حول معنى التهكم من فشل محاولات التغيير, (3) جانب السلوك الذي يصف السلوكيات غير ذات الصلة والازدراء حول التغيير التنظيمي بشكل خاص.

ويرى الباحث ان عدم فهم الموظف لبرامج التغيير هو احد الاسباب التي تؤدي إلى التهكم نحو التغيير وايضا فإن عدم صدق المنظمة ونزاهتها في قراراتها وعدم اشراكه في القرارات او اخذ رأيه هو احد الاسباب الرئيسية للتهكم والذي يجعل الموظف ينظر بشكل سلبي تجاه هذه البرامج

اما (Aktouf,1992:p409-417) فقد قدم لمحة عن الاسباب في ظهور المواقف السلبية للموظفين نحو التغيير وضرورة التركيز على الجودة الشاملة والافتداء بالنموذج الياباني في الادارة والتركيز على روح الفريق والتمكين والاهتمام بالقضايا الاخلاقية والمبادرة, والمساواة العرقية, والاخلاق, والصدق, والتحول. وانه من الضروري بناء رؤية الشخص بدلاً من تناقلها عبر الإطار النظري وهناك حاجة واضحة إلى ضرورة تحلي الادارة بالنفوذ وفتح الطريق امام الممارسات الإدارية والتي من شأنها ان تسمح للتنمية في رغبة الموظف في الانتماء للمنظمة واستخدام ذكائه لخدمتها .

### 2-3-1 مصادر التهكم نحو التغيير

لقد اشارت (Abraham,2004:p144) الى مصادر متعددة للتهكم نحو التغيير التنظيمي وهي كالآتي:

**1. التحول:** اشار (Peter&Amit,2012:p4) (Abraham,2004:p145) إلى أن التحول من النظام التقليدي في الإدارة الى (الإدارة بالتجوال) (MBWA) هو من اهم المبادئ في الادارة من خلال التجول حول المنظمة وهي التي تخص المدراء لكي لا يكونوا بعيدين عن مكاتبهم ولقاء العملاء, والموردين, والموظفين خلال ايام العمل العادية كوسيلة للبقاء على اتصال مع اصحاب المصلحة والاساس المنطقي من ذلك هو المحافظة على الاتصال المباشر مع العملاء والسعي لتخفيض التكاليف وكسب الزبائن وكسب حصة سوقية واعتماد المناهج القائمة على الجودة.

واشار (Niederhoffer,1968:pp202-203) الى التهكم الموجود عند رجال الشرطة يمثل مشكلة في المصير "المهني" وتلقين المجندين لكي يواجهوا واقع العمل غير المتحول من رجال الشرطة القدماء والذين يهيمنون على ثقافة العمل. وتتمثل بالتهكم على المثل العليا الاساسية للشرطة

المتمثلة بالخدمة والحماية, والقانون والتهكم حول افاق التطور الوظيفي من خلال الطريقة الشخصية في تشغيل القسم.

واضاف (Reichers,1997:p) ان المبادرات الناجحة لتنفيذ التغيير تفتقد الى العنصر الحاسم وانها لا تأخذ بعين الاعتبار اراء المعنيين مباشرة في التنفيذ لذلك يجب اعادة توجيه المنظمة من خلال الحفاظ على اتصال وثيق مع العملاء والادارة من خلال التجول واتخاذ بعض الاقتراحات للتعامل مع أي مقاومة .

**2.التمكين:** اشار(Dahlgard-Park&Dahlgard,2005:p1) إلى أن كثيراً من المنظمات تبحث عن التميز ولكنها لم تعد قادرة على تحقيق الهدف وعلى ما يبدو ان الادارة ليس لها فهم عميق حول ما يعنيه حقاً بان تكون ممتازة. حدد(Peters&Waterman) ثمان سمات والتي اتسمت بها المنظمات الممتازة منها التحيز للعمل والاستجابة السريعة لحل المشاكل, العمل على مقربة من العملاء والاستماع لأرائهم من اجل ادخال التحسينات, الحكم الذاتي وريادة الاعمال من خلال استخدام البحث والتطوير, الاخذ بأفكار العاملين, التدريب العملي للعاملين, وعلى رجال الاعمال ان يبقوا على مقربة من منظماتهم, الأنموذج البسيط للهيكل والانظمة في المنظمة, الخصائص المتزامنة للمنظمة الممتازة وعلى حد سواء هي مركزية ولامركزية فهي تدفع للحكم الذاتي وصولاً الى فرق التطوير ومن ناحية اخرى فهي مركزية متعصبة حول بعض القيم الاساسية التي نعتز بها.

واضافت(Abraham,2004:p149-150) ان الصفات التي ادت الى النجاح السابق يتم تطبيقها بشكل متكرر لضمان النجاح في المستقبل وهذا التسلسل للنقاط اعلاه هو نقيض التهكم التنظيمي حيث تشجب جهود التغيير التفاوض حول الجهود المستقبلية مما يؤدي الى نتائج مماثلة بحيث يصبح المتشكك متهماً لتحقيق ذاته.

واضاف(Avey&Etal,2008:p115) ان الموظفين من ذوي الطاقات الفسيولوجية الايجابية العالية هم اولئك الذين تكون توقعاتهم ايجابية ولديهم مستقبل متفاؤل فيستمدون العديد من الخيارات(الامل) لتحقيق النجاح بثقة حيث يقاومون النكسات وهم اقل تهكماً, لذلك فمن المتوقع وجود علاقة سلبية بين الطاقات الفسيولوجية.

**3.الالتزام بالجودة:** وشارت(Abraham,2004:p150-153) الى عدد من الاجراءات الواجب اتخاذها من الادارة لأجل توفير الحافز لدفع الجودة في التصنيع, لأن التهكم ينشأ من مصدرين(1) فعندما تفشل المنظمات في تنفيذ الاستراتيجيات المقررة ويواجه الموظفين الصراع على الادوار او

الشعور بأن تصوراتهم للتنفيذ تتعارض مع الإدارة (2) عدم وجود مدخلات من الموظفين التي تسود كوصفة على الرغم من ان اقتراحات الموظف لا غبار عليها ابداً.

**4. روح الفريق:** اشار كل من (Tjosvold&Tjosvold,1991:p3-5) ان استخدام القصص والادلة والدعم هي ضرورية لغرس روح الفريق داخل المنظمة. ومن خلال الفريق يمكن انتاج علاقات عمل منتجة والتي تكون صعبة التحقق عملياً، نظراً للحواجز الهرمية فالموظفون يختارون -وبأغلبية ساحقة- نمط التعاونية بسبب تقاسم الموارد والمعرفة والرؤيا وحل المشكلات المتبادلة والالتزام بالإجراءات فالنمط التعاوني يقلل من الاثار الضارة الجامحة للسلطة وتسخير السلطة لهم لتعزيز التماسك بدلاً من اعاقه روح التعاون وهذا بدوره يبني علاقات من الثقة الدائمة وبذلك فقد قررت المنظمات مجتمعه إلى التحرك نحو نموذج الفرق.

### 2-3-4 تهكم العمل

عرف (Dean,et al,1998:p344) تهكم العمل بأنه نتيجة ثانوية من الشذوذ في هيكل المجالات الاجتماعية. وينبع من غموض دور الموظف وتعرضه لضغوط متضاربة بغية تأهيله للعمل. وجد(Oconnell&Holzman&Armandi) ان ضباط الشرطة لديهم نوعين من التهكم (1) التهكم التنظيمي، (2) خدمة الناس والقانون. وان المستويات العالية والمنخفضة من العمل والتهكم التنظيمي تتضافر لخلق اربعة اساليب متكيفة ومختلفة على الرغم من ارتباط العلاقة بين العمل والتهكم التنظيمي والتي لم تكن عالية كما اشير لها الا انها كانت نفس التركيبية. فتهكم العمل كان اعلى بالنسبة لأولئك الضباط الذين(1) كانوا اقل تعقيداً في تفاصيل العمل، (2) تناوب الدورية، (3) غير مفضلين للتفاصيل، (4) العمل في الدائرة. واثار(Qian,2007:p7) ان التهكم المهني او تهكم العمل يشير الى فقدان كل من, الثقة بالناس, وحماسة المثل العليا, والمفخرة للمنصب.

واضاف(Niederhoffer,1967:pp97-100) انه في بعض مهن الخدمات فالتفاعلات المجهدة مع المستهلكين تترك العمال يشعرون بالإفراط العاطفي ونضوب الجسد فعلى سبيل المثال أن في المهن المساعدة، تكون ردود الأفعال سلبية، يتفاقم فيها الفشل والمرض في الغالب؛ لذا فهم غير متعاونين. فتهكم العمل يتميز بواسطة الحذر العاطفي، الانفصال، القسوة، وعدم وجود الرعاية، والتجريد من الانسانية. فالتهمك يأخذ شكل الاشمئزاز والذي يكون على شكل نفاق للحفاظ على الانفصال بين الذات الزائف والذي يعمل على تصدير الشعور الزائف والذات الحقيقية التي يجب قمعها. ومع مرور الوقت فأن عبء كل اهانة, وفشل, ورفض ينتج شخصاً محترق نفسياً. واثار(Caplan,2003:p305) إلى أن التهكم هو سمة من سمات الشرطة، فقد توصل وزير

الشرطة – خلال الثورة الفرنسية- إلى أن العالم يتألف من الاوغاد والمنافقين والبلهاء، على الرغم من وجود الاستثناءات. وان تهكم الشرطة ليس مجرد حديث ظاهر. فهو منتج ثانوي من الشذوذ في النية الاجتماعية الواحدة. وكلمة شذوذ صيغت من قبل عالم الاجتماع (Emile Durkheim) في أواخر القرن التاسع عشر لوصف (Normlessness) او عدم التعلق الذي يشعر به بعض الناس تجاه مجتمعهم. فالتكيف النموذجي الى الشذوذ في نظام الشرطة هو التهكم المهني حيث يفقد الشرطة احترامهم للقانون والمجتمع ويفقدون احترام الذات ويصبحون متهمين.

ووجد (Hochschild,2003:p8) المضيفات يعانين الاهانات من الركاب وطلباتهم الصعبة والوقحة. علماً أن الابتسامة لدى المضيفة هو جزء من عملها وهو الجزء الذي يتطلب منها التنسيق بين الذات والشعور وان هذا العمل يبداً مجهداً عليهن لإظهار التمتع فإنه يأخذ الجهد للقيام بهذه المهمة وعلى نحو رديء وبالمثل فإن جزء من عملهن هو اخفاء التعب، والتهيج وإلا فإن العمل يظهر بطريقة غير لائقة لأن ذلك يؤدي الى الاضرار بنفسية الراكب وعدم اطمئنانه.

واضاف (Niederhoffer,1968:pp202-203),(Delken,2004:p16) ان تهكم العمل يشير الى محتوى العمل ويشير الى التهكم التنظيمي في سياق العمل ويرتبط التهكم المهني(العمل) الان مع عمل الخدمات في إطار غموض وصراع الادوار ويرتبط هذا النوع من التهكم مع الاحتراق النفسي.

اما (Ruggiero,2006:p66) فقد عرف (Ressentiment) بأنها المشاعر المعقدة والتي تتشكل في ثلاث عناصر كما ذكرها (Neiderhoffer,1967) في تعريفه لتهكم العمل: بأنه انتشار مشاعر الكراهية والحسد والعداء، وثانياً الشعور من كونه عاجز عن التعبير عن هذه المشاعر بنشاط ضد الشخص او الطبقة الاجتماعية التي تثيرهم، وثالثاً هي الاعادة المستمرة للمعاناة من هذا العداء العاجز. واطاف (Dhar,2009:p152) ان التهكم المهني(العمل) ركز في المقام الاول على المهن المساعدة ولاسيما المهن الصحية كما في دراسة (Becker & Geer,1958)، والعمل الاجتماعي كما في دراسة (Blau1964; Meyerson1990)، والشرطة كما في دراسة (Niederhoffer,1967),(Oconnell,Holzman&Armandi,1986) وقد ركز النوع الثاني من البحوث على التهكم بين الموظفين والاستجابة لبعض الظروف التنظيمية المعاكسة. تماثل إلى التهكم المهني، والتوقعات التي لم تلبى، او المحبطين، وكذلك الخصائص التنظيمية غير المتوقعة او الاحداث بوصفها العنصر الرئيسي. واطاف (Mokotedi,2010:p31) بأنه يشار للتهكم المهني احياناً بتهكم العمل. وانه النوع الذي يواجهه العمل نفسه وكثير ما يرتبط مع الاحتراق النفسي في

مكان العمل. وأشار (Ozler&Atalay,2011:p27) بأن تهكم العمل يتميز بعدم الإدراك, والخلاف, وعدم الاهتمام, وعدم وجود الحنان. والبعد الأول هو دور الصراع الفردي (أي الصراع بين المنظمة والقيم الشخصية)، والآخر هو دور الصراع وعدم اليقين.

وأضاف (Abraham,2004:p112-113) (Neiderhoffer,1967:pp1-10) الأسباب والعلاقات من التهكم بافتراض أن التهكم هو نتيجة نهائية لعملية طويلة فيها يجد المجدد نفسه أو نفسه في عالم عدائي فيه البشر منحرفون, والمحاولات لفرض القانون والنظام احبطت من قبل رؤسائهم وفرض القيود على الضباط لأقامه العدل مما يؤدي إلى الشعور الأولي من (Powerlessness) وهي تعني الخلو من القوة والموارد ويفتقر إلى السلطة أو القدرة على التصرف) والاستياء مع مرور الوقت من قبل إعادة الأحداث بشكل مستمر من حوادث مماثلة.

ويرى الباحث بأن تهكم العمل هو الشذوذ الناتج في تصرفات الموظف تجاه المجتمع نتيجة للوضع الغامض الذي يتفاعلون معه ونتيجة للتفاعل المجهد في بيئة العمل مما يسلبهم شخصيتهم وتولد لديهم مشاعر معقدة تتمثل بالكرهية والحسد والعداء وهذا ما يبعدهم عن الواقع وتقديم الخدمة للمستهلكين. وهو يزداد كلما كان هناك ضغط في العمل.

## 2-3-4-1 النموذج المتكامل لأسباب تهكم العمل

ربطت (Abraham,2004:pp120-138) بين نتائج كثير من الدراسات وخرجت بما يلي بأن تهكم العمل والموضح من خلال النقاط الآتية.

1. وسائل تحقيق الأهداف: الهدف الأساسي لمقدمي الخدمات هو المساعدة على تحسين أو تغيير حالة المجتمع نحو الأحسن من خلال الدورات والتي تكمن في الرغبة في الإيثار (أي أن يفضل المرء الآخرين على نفسه) والتي يقومون عليها فالعدد الكبير من البرامج الاجتماعية لتحسين المجتمع مثل الحرب على الفقر في عقدي الستينات والسبعينات والتي وفرت فرصاً للمعوقين مع الاعتماد على جيش من العاملين الاجتماعيين ورعاية الآباء والأمهات ومقدمي الرعاية اليومية, وعلماء النفس, والمعالجين, والمرضى, والوقائيين العاملين في الصحة وكرسوا حياتهم لخدمة البشرية ولم يكن الراتب والتحفيز له تأثير ولم يكن الدافع الرئيسي لعملهم.

2. متغيرات المهمة: ويقصد بها نسبة العاملين في مجال محدد إلى عدد المخدمين في ذلك المجال مثل عدد العاملين في رعاية الأطفال إلى عدد الأطفال أو الإخصائيين الاجتماعيين والمرشدين إلى الحالات الموجودة. فعندما يكون عدد الأطفال كثيراً بالنسبة للعامل الواحد فإن مقدمي الخدمة

يضطرون إلى قضاء وقت طويل مع الاطفال او الحالات وهو ما يؤثر على كفاءة مقدمي الخدمة والتأثير على راحتهم وبذلك يأخذون القيلولات والمهدئات بشكل متكرر اثناء العمل ونتيجة ذلك فانهم لم يتمكنوا من استخلاص الدعم الاجتماعي من الموظفين الاخرين من خلال اجتماعات الموظفين والتأثير على السياسة من خلال الاتصال مع المسؤولين او تطوير العلاقات الاجتماعية مع الاهل وان الاتصال المفرط مع الاطفال, والافتقار إلى الدعم والحكم الذاتي المحدود سيولد التهكم في العمل.

**3. عدد الحالات (القضايا):** يشير (Maslach&Jackson,1984:pp189-190) ان الموظفين في القطاع العام لهم علاقة انحنائية إلى الاحتراق النفسي مع اولئك الذين لديهم اعلى أو أدنى منها حالات التي تبين اعظم احتراق نفسي في الدراسة نفسها فقد ذكر الموظفون المتخصصون في التجهيز الإضافي لمتطلبات الضمان الاجتماعي ذكروا مستويات اعلى من تبدد الشخصية او التهكم من اولئك المشاركين في معالجة التقاعد وتأمين مطالبات الناجين. وعلى الرغم من ان العامل الاخير في مجال التأمين كان يعالج حالات أثقل وبشكل ملحوظ. فالمستفيدون من استحقاقات الضمان الاجتماعي التكميلي عادة ما تكون معدومة وبالتالي من المرجح بان يتعرض الموظفون العاملين في مجال الضمان الاجتماعي للمزيد من الشراسة من الغالبية العظمى من المتقاعدين.

**4. هيكل البيئة:** اشار (Maslach&Leiter,1997:p26),(Abraham,2004:p124) ان العاملين في مجال الرعاية هم غير منفتحين وفي بيئة غير مهيكلة مع المرونة في اتمام المهمة, فالموظفون يتناوبون ليكونوا مع الاطفال مع اخذ توقيفات (اجازات) والتي تحررهم تماماً من بيئة العمل بما في ذلك المسؤوليات الادارية لأن تأثيرها يسهم في زيادة التعب والاحتراق النفسي ولكنها تؤثر بشكل ايجابي على الرضا الوظيفي . فالموظفين يجب ان يدركوا ان الحاجة الى التغيير المستمر في المسؤوليات التي تؤدي بهم الى التعب. والطبيعة المتنوعة من المهام المعينة منحت الاحساس بالهدف وتقدير الذات.

**5. العداء, الضعف, اليأس:** اشار (Kahn,1990:p693-695) في الحد الأدنى للغاية, الزبائن يظهرون عدم الاهتمام والمساعدين يعالجون بشكل ضئيل اذا كانوا في حالة انخفاض الادوار. وان مفاهيم السلوك التنظيمي تركز على علاقات الشخص والتأكيد على الحالة المعقدة والتي حققها اعضاء المنظمة. يحافظ الناس على متوسط من مستويات الالتزام والمشاركة مع مرور الوقت وهناك بعض الدروس القيمة حول الاختلافات الفردية والعوامل الظرفية والتي تؤثر على اهمية العامل النفسي لهويات الناس او احترام الذات فهم يتصرفون وفق ظروف العمل الخاصة بهم.

فالبرامج التي تحظى بشعبية تكون عرضة للعداء ويكون المشاركون في برامج لا تحظى بشعبية غير مكترئين لهذه البرامج ويقابلوها بسلوك عدم الامتنان او اظهار التقدير.

واضاف كل من (Abraham,2004:126)(Maslach&Leiter,1997:p28) ان التدهور الاقتصادي في العقود القليلة الماضية التي-كان اخرها عمليات التسريح الوظيفي الضخمة منذ عام 2000- ادخل العديد من عائلات الطبقة الوسطى في دوامة الفقر والتبعية على الرغم من انهم بحاجة للدخل وهذا ما ترك اثار مدمرة على العوائل. ونتيجة لذلك تتولد لدى العاطلين ردود أفعال سلبية وغضب يصاحبها الشعور بالإحباط والتهكم تجاه الوظيفة، وعندما تكون لديهم هذه التفاعلات السلبية فإن من المحتمل ان يبحثوا عن كبش فداء لالقاء اللوم عليه بسبب مشاكلهم.

**6. الحكم الذاتي:** يرى (Maslach&Leiter,1997:p11) بانه يتضمن السيطرة أكثر على كل من برامج التدريب والتنفيذ فالمساعدين يستمتعون بالسيطرة على وظائفهم بما في ذلك القدرة على اتخاذ الخيارات او الحلول المبتكرة لمشاكل العمل وممارسة الادارة ببراعة في تقديم الرعاية.

يرى (Maslach&Jakson,1981:p99) ان الاحتراق النفسي هو متلازمة من الاجهاد العاطفي والتهكم و تحدث بين الافراد الذين يتعاملون مع اناس من نوع خاص. وإحدى متلازمات الاحتراق النفسي هي زيادة مشاعر الاجهاد العاطفي ونضوب المورد العاطفي والعمال يشعرون بأنهم غير قادرين على اعطاء أنفسهم نوعا من الاستقرار النفسي وثمة جانب اخر هو تطوير المواقف والمشاعر السلبية، والمواقف المتهكمة حول العملاء وان هذه السلبية قد تكون مرتبطة بردود أفعال العملاء كان تجاه تجربة الاجهاد العاطفي.

هدف (Maslach&Jakson,1984:p190) من دراسته تحديد العوامل والخصائص التي تكون أسس سابقة للاحتراق النفسي للموظفين واقترح نموذج يبين العلاقة بين الاحتراق النفسي وعدم الرضا للموظفين وفقا لعدد العملاء الذين يتعامل معهم الموظفون وليس نوعية الخدمة التي يقدمونها لهم. واخيراً اضافت (Abraham,2004:p128-129) ان املاء القيادة العليا والتناقضات والتباينات التي تصدر الى الموظفين جعلت الصراع بين الدور الشخصي والمساعدين المكلفين بتمويل تلك البرامج إلى واقع عملي وان هذا الصراع ناجم عن الأساليب المقترحة للتنفيذ وتجربة المشرفين على التنفيذ من خلال الواقع العملي مما ولد لدى المشرفين الشك والارتباك خلال التنفيذ وتركت الموظف في حيرة من امره في مراجعة المطالب المتضاربة. وقد اشار (Lunch,et al,1999:p467) الى ان دور الصراع الشخصي يمثل عرضا من اعراض الدعم التنظيمي المحدودة وأن مثل هذا الصراع يعوق بناء صراع المعاملة بالمثل.

**7. الدعاية الاعلانية السلبية:** وأشارت (Abraham,2004:p132) بأنها عاصفة من الاحتجاج والتي استقبلت بحالة من الاحتفاء. حيث تمقت وسائل الاعلام وحشية الشرطة او وحشية منظمة معينة. وبالنظر للقدرة التنافسية لوسائل الاعلام المختلفة وتعددتها مثل التلفزيون والانترنت وغيرها والتي تتنافس للحصول على انتباه المستهلك جنباً إلى جنب مع الامبراطوريات الاعلامية التي تتنافس للحصول على انتباه المستهلك وتعطشها لإظهار الاثارة وعدم وجود اي علاقات للتراجع في المستقبل القريب. فأن دور الصراع الشخصي وتبادل مجموعة الحذر في مصدرين للصراع ويمكن تحديدهما اولاً: فالشكل الاكثر وضوحاً من دور الصراع الشخصي موجود وبموجبه فأن الموظفين يشاهدون الفجوة بين الوعود الاشرافية من الدعم والتخلي في وقت لاحق لاسيما في مواجهة الدعاية الاعلانية السلبية، ثانياً الموظفين الذين يرون ان المواقف الاستبدادية والتي يضطرون لتحملها هي مجرد واجهة لتجربة المشاعر المزيفة والتنافر العاطفي. وينشأ التنافر العاطفي من الحاجة للسيطرة على العواطف او يظهرون كلفتها من خلال المنظمة والتي هي على خلاف مع الشعور الحقيقي. والتنافر العاطفي يمكن ايجاده مرتبطاً بعدم الرضا الوظيفي والاحترق النفسي وانخفاض الالتزام التنظيمي وتقلص القدرة على التصرف خارج الدور.

اتفقا (McCork&Korn,1954:88-89)(Abraham,2004:p133) على إعادة التأهيل الاجتماعي حيث اشار (McCork&Korn) في دراسة لأعاده التأهيل الاجتماعي والتي تنطوي على اعادة التنشئة الاجتماعية للسجين. وقد شملت الدراسة ثلاث مجموعات من ضباط السجون اثنان منهم تورطوا في اخضاع جرائم العنف بينما المجموعة الثالثة تنتمي الى المنظمة العلاجية الموجهة نحو اعادة التأهيل. فالتهكم بين ضباط الشرطة هو بسبب مواقف الجمهور النابعة مباشرة من وسائل الاعلام وكان تجسيد عملهم مصدراً هاماً للتهكم بين كل من المجموعات الفرعية الثلاث. فلقد كان التهكم للمجموعة التي تنتمي الى اعادة التأهيل هو الاكبر وذلك لأن الضباط في هذه المجموعة شعروا بأنهم اكثر حدة في الشقاق بين الحاجة للحفاظ على الشعور بالنظام بطريقة والتي كانت علاجية بإعادة التأهيل وهي تتضمن معاملة الفرد في احتياجاته, واهدافه, واعطاء اعتبار لخصوصيات الفرد والتي يقضي بمعالجتها. في حين يطلب من الحراس تنفيذ هذه اللوائح والالتزام بها وبذلك فأن الحراس يلجأون للحفاظ على الوهم بأنهم يتفقون مع المعالجين وهذا يبدو زائف وان الزيف هو مصدر للتهكم. وايضاً فأن التغطية الاعلامية السلبية في الواقع هي المصدر الرئيسي للتهكم بين ضباط الشرطة.

**8. الشذوذ:** لقد عرف (Merton,1968:pp217,514) الشذوذ بأنه حالة العقل وهي حالة المجتمع على الرغم من انه حالة ذهنية قد تعكس توترات اجتماعية وله انواع نفسية تتوافق مع عناصر

(القلق، العزلة، عدم وجود هدف) والتي تشكل الجانب الشخصي. ان مفهوم الشذوذ النفسي هو المرجع الواضح للتهكم. ويتمثل الشذوذ بالانطواء عن البيئة الثقافية من ناحية والهيكل الاجتماعي من جهة اخرى. وان الشذوذ هو الانهيار في البنية الثقافية ويحدث عندما يكون هناك انفصال حاد بين المعايير والاهداف الثقافية والقدرات المهيكلة اجتماعياً وهذا ما يساعد على انتاج سلوك والذي هو على خلاف مع القيم نفسها. وفي تعريفه للتهكم بأنه ينطوي على الفصل التدريجي من علاقات المجموعة الكبيرة وعلى درجة كبيرة من القطيعة الذاتية حيث يبدي عدم اليقين بشأن دوافع المرء حيث يمر بمرحلة الدفاعات ضد خيبة الامل المؤلمة والتي تتمثل في خيبة الامل المتبقية بشكل دائم عن طريق الحد من التوقعات.

وقد عزا (Neiderhoffer,1967:pp93-97) إلى أن الشذوذ هو نتيجة للنظام القديم للثقافة الفرعية للشرطة ويتم استبداله وبشكل مفاجئ من قبل النظام الجديد للشباب المحترفين الاصغر سناً والمجدين الذين تلقوا تعليماً جامعياً لفرض القيم لزعة الاستقرار على اقرانهم الكبار الاقل تعليماً فكلما زادت الفجوة بين المحترفين ونمط السلوك لكبار الضباط. وزيادة الشعور بالشذوذ يضاعف من الدعاية الاعلانية السلبية وفشل الرأي العام ليحدد الوضع المهني لقوة الشرطة.

وان ارتفاع الكأبة التدريجي يؤدي الى عدم الالتزام والانسحاب عن الوظيفة وحتى الانتحار. وفي دراسة عن معدلات الانتحار في قسم شرطة نيويورك وجد ان نسبة الانتحار بين الشرطة (22.7%) وهو اكبر من (15%) من نسبة الانتحار لدى عموم السكان. وهنا يأتي معنى او مفهوم اخر للتهكم وهو التكيف نحو الشذوذ او العجز مثل الانخراط في السلوك المنحرف كالتشارك في نشاط الفساد والرشوة او الاعمال غير المشروعة وتجارة المخدرات بذلك فان الموظف يبدأ بالابتعاد عن الصورة المثالية ويأخذ بالتوتر ويصبح غير قادر على التغيير حيث انه يعمل ويتشارك في المنظمة وهو موجود للتخريب، والتكيف الثالث للشذوذ هو التغلب على المنظمة ومع الوصول الى مرحلة التقاعد يدرك انه لا يملك المهارات والمؤهلات ليشرع في مسار وظيفي بديل مما يلهب عن الامتنان للمنظمة لتقديمه وسيلة العمل.

واشار (Gould & Moore,2003:p21) إلى أن المصدر الأول لقلق المسؤولين هو التهكم والاعتراب الذي قد يؤدي الى سلوك بغيض من قبل الحلقات الأدنى غير القادرين على التعامل مع بيئة العمل وينعكس ذلك فيتحول المتهم بشكل مفرط الى عدم العمل بشكل جيد وينفر من بيئة العمل ويرون الاخرين على انهم غير شرفاء، وانانيين ويأخذ معدل الإنجاز لديه بالتناقص.

## 2-3-5 التهكم الاجتماعي/ المؤسساتاتي:

لقد اشار (Dean,et al,1998:p344) ان التهكم الاجتماعي يأتي من مصدرين (1) ان التفاوت في الثروات لدى الاوساط الاجتماعية والسياسية يجعل نظرتهم تهكمية تجاه هذه الحياة. (2) العمال الذين يعتقدون باستغلالهم خلال المراحل المبكرة والوعود الفاشلة من المنظمات الحديثة لتحسين بيئة العمل .

وبشير(Kanter&Mirvis,1989:p10) في تحليله ان التهكم اصبح سمة ملازمة للعديد من الامريكان مما يوحي بأن(43%) من القوى العاملة هي متهكمة, و(16%) قلقة, (41%) متفائلة من القوى العاملة. وهذ النسب هي كرد فعل على فشل الوعود تجاه المجتمع وكذلك انتهبوا الى المتغيرات الديمغرافية (على سبيل المثال. نوع الجنس, العرق, التعليم, الدخل). واثار(Peterson,1994:pp18-21) ان التهكم الاجتماعي هو نتاج لخرق العقد الاجتماعي بين الفرد والمجتمع. وان العقد الاجتماعي بين الشعب الامريكي وحكومته جسد في مجموعه من التوقعات الواردة في الحلم الامريكي وقد كان من حق العمال: الامن الوظيفي, ملكية منزل, وزيادة الرفاهية, التعليم الجامعي بأسعار معقولة, مع وعدها بأفاق اقتصادية محسنة للأطفال وقد تم كسر هذا العقد من غير رجعه. وتمثلت احدى النتائج السلبية من ذلك هو "الاكتئاب الصامت" فخلال عصر الاكتئاب الصامت فأن (20%) من السكان شهدوا الرخاء والثراء دون منازع في حين ان 80% تصارعوا من اجل البقاء واقفين على اقدامهم نتيجة للتفاوت في توزيع الدخل بالإضافة الى التطرف وزيادة عدم المساواة في توزيع الثروة.

واضاف(Ozler&Atalay,2011:p27) بأن التهكم الاجتماعي هو انتهاك للعقد الاجتماعي بين الفرد والمجتمع وهو يتضمن خيبة الامل تجاه المجتمع والمنظمات وغيرها من العناصر وعمومًا هو يتكون من انطباعات الناس عن الاخرين.

واضاف(Delken,2004:p17) بان التهكم الاجتماعي هو شكل من اشكال التهكم التنظيمي لمواطني البلد عندما لا يتقون بحكومتهم.

وترى(Abraham,2000:p271) ان انتهاك العقد الاجتماعي خرقاً للأيمان حيث يشعر الفرد بالظلم, والثقة في النظام تتأكل, ويتم الطعن في ايمان الاخرين, وان السمة المميزة للتهكم الاجتماعي هو القطيعة للمنظمات الاجتماعية والاقتصادية والتي يحملوها مسؤولية مصيرهم, ويأسهم حول المستقبل يؤدي بهم إلى مصالح قصيرة الاجل. ومع كل مهمة وظيفية فالفرص تقترب مع خدمة المصلحة الذاتية. واطاف(Federman,2002:p1) ان التهكم الاجتماعي هو التشاؤم

الذي يهدف إلى تعطيل امكانات المجتمع للتغيير وهو شكل من اشكال التشاؤم الاجتماعي والتي تأخذ لنفسها بأن تكون فوق التفاؤل والمثالية كما لو كانت تلك المواقف اكثر سذاجة وليس فيها من وجهة نظر اخرى. فقد كانت السنوات التي سبقت الالفية متشائمة نسبياً ومتهكمة. ويرى (Pitre,2004:p11) ان التهكم الاجتماعي هو خرق العقد الاجتماعي بين الفرد والمجتمع. فهو اعتقاد الفرد بأن هناك اتفاق متبادل مع شخص اخر يتم التمسك به. فعندما يسلك شخص ما التهكم الاجتماعي او المؤسسي فإن هذا الشخص لديه شعور بأن يبرر له او لها التوقعات التي لم يوف له بها. وازافت (Gavreliue,et al,2007:p3) التهكم الاجتماعي يعكس النظرة السلبية للطبيعة البشرية, لأنه في الغالب يتم تلقينها بسهولة عن طريق القوة كأن يكون موقفاً متحيزاً ضد بعض الجماعات من الناس, او عدم الثقة بالمنظمات الاجتماعية, وتجاهل الوسائل الاخلاقية لتحقيق الغاية. ويرى (Boski,et al,2009:p239) ان التهكم الاجتماعي في الحياة السياسية هو نتيجة للخداع الذي ترتكبه السلطات اي التناقض بين الدعاية والواقع. و اشار (Aqueveque&Encina,2010:p312) ان التهكم الاجتماعي هو الاكثر انتشاراً في المجتمعات التي يوجد فيها انعدام الثقة في النظم الاجتماعية والناس بشكل عام. وازاف (Chen,et al,2012:p578) بانهم يتميزون بنكران الذات نتيجة لانعدام الثقة بالآخرين وهم الاكثر عرضة للتصورات السلبية من غيرهم من البشر. و اكد (Li&et al,2010:p340) بأن هناك فرق كبير بين التهكم بوصفه سمة شخصية والتهكم الاجتماعي. فالتهكم الشخصي هو معتقدات الشخص حول نفسه والتهكم الاجتماعي هو المعتقدات حول اشخاص اخرين والمنظمات الاجتماعية ووجدوا من خلال دراستهم ان التهكم الاجتماعي يرتبط سلباً مع الرضا عن الحياة، والرضا الوظيفي وان التهكم الاجتماعي له علاقة اقل تكراراً باستخدام الاساليب التعاونية والمساومة في قرار الصراع وكلاهما يتطلب درجة معينة من الثقة من المنازعين الاخرين.

ويرى الباحث ان التهكم الاجتماعي هو خرق العقد الاجتماعي من قبل الحكومة الذي ينعكس في عدم ثقة الفرد بالمنظمات الاجتماعية والنظرة السلبية للطبيعة البشرية ولقد ارتبط التهكم الاجتماعي بالرضا السلبى عن الحياة وكانت نتيجة ذلك بان تكون له علاقات اقل في التبادلات الاجتماعية بين المنظمات الحكومية والافراد

وعرف (Stanley,2007:pp384-385) التهكم الاجتماعي بأنه الوعي الزائف المستنير ووصفه بالشكل السائد من الوعي المعاصر ولقد عرض منظرون كثيرون تأملات موجزة عن التهكم وانتشاره في عصرنا ضمن تعليقات اوسع إذ حقق انتصاراً عالمياً في النزعة الفردية الاستهلاكية وهي منتشرة في كل مكان من ما بعد الحداثة ووصف عصرنا بأنه متهكم عميق والذي انتصرت به

الايديولوجية في نهاية المطاف وهو يكمن في الوحي المنحرف من اعق اسراره وان الوحي لم يعد يشكل عقبة كبيرة امام استمرار عمل الايديولوجية.

### 2-3-5-1 أسباب التهكم الاجتماعي

اشارت (Abraham,2004:pp40-41) الى ان التهكم الاجتماعي المعاصر هو من نتاج التأثير المشترك لكل من: (1) نمط الحياة(النزعة الفردية, الحركة البدنية), (2) فشل سياسات الحكومة وتشويه وسائل الاعلام للواقع, (3) النزعة الفردية في الفقر والحرمان النسبي او الاستقلال بالاجتماعية الى العزلة والنتائج من ذلك هي الفوضى الاجتماعية او انهيار علاقات المجتمع. وقد اشارت الى عدد من اسباب التهكم الاجتماعي وهي (التفكك الاجتماعي, فشل سياسات الحكومة, تشويه الاعلام للواقع, العهود الفاشلة في المجتمع العظيم).

### 2-3-5-1-1 التفكك الاجتماعي كمصدر للتهكم

اشار (Lerner,1997:pp6-10) ان السبب الجذري للتشاؤم المتنامي في المجتمع هو الفشل لملاء الفراغ المتروك من خلال عدم الوفاء بالسعي. ومن خلال هذا المعنى فإن فقدان الوفاء كان سائداً في المجتمعات الصناعية التي تسوغ سبب الإحباط والعجز وخيبة الامل التي تتحول إلى اعمال قسوة لا معنى لها والغضب والغيرة والرغبة في التشبع بالسلطة. ويمثل الاحباط نفسه من خلال اعمال العنف فالיום الناس يعانون الكثير من الغضب والاحباط وانتشار الامراض النفسية والحرمان الذي ادى إلى ظهور الكثير من المشاكل الفردية والاجتماعية وبدأت فئة من الناس تتحول إلى الشراء النهمة للسلع لتهدئة الالم من خيبة املهم والتي واجهوها من عدم تمكنهم من العثور على العالم الذي كان سبب الألم وأدى ذلك الى نمو التهكم والغضب. وهذا ما قادهم الى الشعور بالعزلة والوحدة والشعور المستمر بأن لا أحد يمكن الوثوق به.

ويشير (Kubrin&Weitzer,2003:p374) ان التفكك الاجتماعي يتمثل في عدم قدرة المجتمع على تحقيق الاهداف المشتركة وحل المشاكل وفقاً لنظرية التفكك الاجتماعي والمتمثلة بالفقر, التنقل السكاني, التباين العرقي, والشبكات الاجتماعية الضعيفة التي لا تستطيع السيطرة على المشاكل في المنطقة السكنية والسيطرة على سلوك الناس في الاماكن العامة وبالتالي تزيد من احتمال الجريمة. واكد (Jensen,2003:pp2-3) ان اهم ما يميز التفكك الاجتماعي هو الزيادات في الجريمة التي ترافق تحول المجتمعات المدنية والفلاحية حيث يؤثر المحيط على الشخص سواء كان ثابت, موحد, منسجم, ومستقر. ففي الحضارة الغربية الحديثة يعتقد بأنها تميزت بالتناقض والصراع. وايضاً فإن الحراك والمنافسة الاقتصادية والايديولوجية الفردية التي رافقت التطور الرأسمالي والصناعي قد

فككت كل من العوائل الكبيرة والاحياء السكنية المتجانسة المتمثلة بعوامل السيطرة الاجتماعية وتحولت الى عالم لا تحكمه الاسرة والحي، وتقويض الضوابط الحكومية وحدوث الفوضى وانتشار الجريمة بشكل منهجي.

### 2-1-5-3-2 فشل سياسات الحكومة

اشار(Hardin,1998:pp9-10) الى الثقة التي لطالما ارتبطت مع الحكومة, فالنتيجة الاولى من المشروعية هي الثقة وهي تنفيذ الناس عموماً وهي من بين اعظم المنتجات, ونتيجة للثقة فأن الملكية تكون لها فوائد مشتركة في حين ان دون هذا فأن كمية كبيرة لا تكفي وفي الجوهر هو ان القانون يمكن الناس من الثقة وبالتالي تحقيق الفوائد العظيمة والتي هي قائمة من الفوائد القانونية. والفلسفة السياسية هي ان علاقة المواطنين الى الحكومة هي علاقة ثقة وليست علاقة عقد.

واشار كل من(Buzan,1980:p109),(Agger&Etal,1961:p478) ان المواقف المتهكمة تجاه المواقف الكائنة في النظام السياسي تصبح عندها عدم الثقة اكثر انتشاراً وبالتالي فأن الجماعات الساخطة داخل المجتمع تأتي الى رفض نظام الحكم بعد ان تتوصل بأن محل النظام الحالي وهو استراتيجي غير قابلة للتطبيق وهذا بدوره يواجه رفض المجتمع السياسي مما يصبح واضحاً للمتهمين الساخطين بأن الجماعات المهيمنة داخل المجتمع السياسي ملتزمون بشكل قاطع الى منظمات وممارسات النظام الحالي على الرغم من الاحتجاجات ففي نهاية المطاف فالتهمك السياسي يؤدي الى اعتماد شكل من اشكال "الانفصالية" وليس هناك سبب للشك بأن الحركات السياسية مع الانفصالية او الحركات ذات الميول الثقافية الوطنية يمكن ان تستجيب الى احياء التهكم السياسي وهذا ما يؤدي الى جو طويل الامد من العداء العرقي والثقافي والصراع السياسي عبر الانقسامات العرقية الواضحة المعالم.

واضاف(Erber&Lau,1990:pp236-237) ان عدم الثقة او سياسة التهكم الاجتماعي تقتصر على اقلية من الناخبين وعلى فترة قصيرة من الزمن ويمكن القول ان النظام السياسي هو وظيفي لأنه قد يشجع التغيير الانتخابي والاجتماعي وهو يصبح مشكلة ومع ذلك فعندما اغلبية الناخبين لا يثقون بالحكومة وعلى مدى فترة ممتدة من الوقت. فالسخط لفترات طويلة والاغتراب عن النظام السياسي قد يكون تحدي لشرعيتها وفي نهاية المطاف فأن المشاركة السياسية خلال القنوات القائمة سينخفض. وفي الولايات المتحدة انخفضت الثقة في الحكومة بشكل مطرد بين اوائل (1960s) و (1980). واشار(Cappella&Jamieson,1996:p71) ان ثقة الجمهور في الكونغرس والحكومة والمنظمات الاجتماعية بلغت مستويات جديدة من الشك وعدم الثقة فبعض وسائل الاعلام

والمراقبين والنقاد يلقون باللوم على وسائل الاعلام لانشغالهم مع اللعبة الاستراتيجية للسياسة بدلاً من المشاكل الاجتماعية.

واضاف(Cappella&Jamieson,1997:pp141-142) ان التهكم الاجتماعي بالأساس هو انعدام الثقة والمتهم يعتقد ان الناس والجماعات الذين يمثلوه لا يمكن الوثوق بهم وان عدم الثقة ينطوي على مجموعة من المعتقدات حول الصدق المقابل له من شخص او مجموعة, وحول الدوافع الميكافيلية, وعن الاشياء التي لا تبدوا على ماهي عليه مثلاً عن المرشحين والذين يقودون نكران الذات وحول تقديم المرء للمصالح الذاتية.

واشار(Lee&Glasure,2002:p45) أن الظروف لا تؤدي إلى التهكم وانما اداء الحزب الحاكم وفي دراسته لقياس العلاقة بين تصويت الناخبين والاقتصاد فينبغي التمييز بين المظالم الاقتصادية الشخصية والظروف الاقتصادية الجماعية ووفق نموذج تلك الدراسة فإن استجابة الناخبين لم تكن على اساس الظروف الاقتصادية الخاصة وانما على حالة الاقتصاد الوطني واداء الحزب الحاكم. واطاف كل من(Williams,2011:pp1,88) ان الحكومة فشلت فشلاً ذريعاً في الاستجابة للأزمات على حد سواء وللمشاكل الطويلة الاجل التي تؤثر على المواطنين الامريكيين والمنافسة السياسية والتي تميزت بشكل متزايد من القطبية, والطريق المسدود, والسياسة الهجومية السامة, وكانت واحدة من المشاكل الرئيسية في تفويض ثقة الامريكيين في منظماتهم العامة السرية المنتشرة في العديد من الجوانب المهمة للحكومة والتي تغذي الفساد واساءة استخدام السلطة, وعدم وجود المساءلة عن اخطاء المسؤولين والكساد العظيم من(2008-2010) والتفاقم في هذا الاتجاه ادى إلى تراجع ثقة الجمهور. فضلا عن محاولة الرئيس ريغان في عقد الثمانينات استعادة ثقة الشعب الامريكي ليس من خلال قوة السلطة ولكن من خلال خلق الالة الاعلامية القوية والتي تسمح للشعب الامريكي ان يبقى متصلاً معه "الاعلام العظيم" ولكن ادارة ريغان صعدت ايضاً من السياسة السلبية, والسياسة الهجومية, وسياسة الاستقطاب وبالتأكيد فإن هذه الهجمات تحط وبشكل مستمر من الاحزاب والسياسيين واحدة ضد الاخرى وهذا ما يؤدي إلى ظهور عدم الثقة والتهكم تجاه جميع الشخصيات السياسية.

### 2-3-1-3 تشويه الاعلام للواقع

اشار (Gamson,et al,1992:pp373-374)الى ان وسائل الاعلام تعمل عموماً على الاساليب التي تشجع اللامبالاة والتهكم والهدوء بدلاً من المشاركة و المواطنة النشطة. فالصور التي تصلنا اليوم حول القضايا السياسية والاجتماعية ليست محايدة بل تبرهن على وجهة نظر السلطة

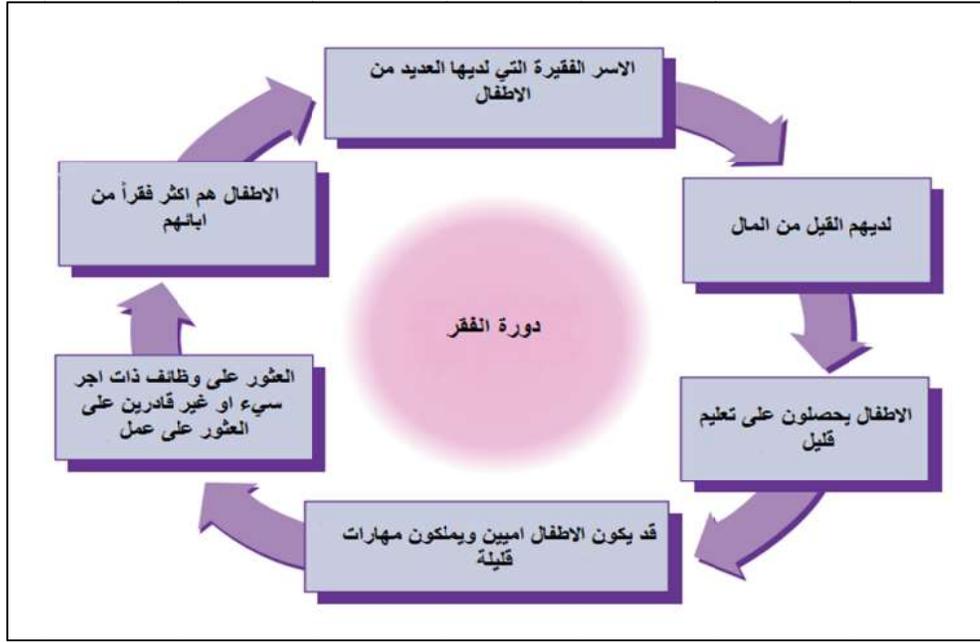
ومجموعة النخب السياسية والذي يجعلونها تركز عليهم. وان العبقرية الاستثنائية لهذا النظام وهو جعل العملية برمتها تبدوا عادية جداً وطبيعية. فأصبحت وسائل الاعلام تؤكد على انتاج الصور بدلاً من الحقائق او المعلومات لأن هذا الشكل أكثر مكرراً من بناء المعنى وهو في قلب المسألة ولكن التمييز بين نقل الصور ونقل المعلومات والحقائق ليست مفيدة جداً بقدر الصور والتي تأخذ على عاتقها المعنى والذي لا يتجزأ من نظام اوسع من المعنى او الإطار فمصطلح "الصور" مفيد في تذكيرنا بأهمية البصرية من الانتباه إلى الصور اللفظية وغيرها من طرق نقل اوسع للإطار من خلال الموسيقى. واذاف(Bagdikian,2004:pp4-5) ان حكام الامبراطوريات الإعلامية الخمس الكبرى تعمل بتسلسل هرمي متكامل وأوجدوا سبلا للتعاون, يجتمعون كل خمس سنوات لتوسيع سلطتهم في تشكيل الحياة الامريكية فلدتهم مجالس إدارة متماثلة ويستثمرون في نفس المشاريع ويعملون بنفس الاقتراحات ويعتقدون انه ليس من الضروري ان تمتلك المنظمة كل شيء من اجل الحصول على القوة الاحتكارية وان وسائل الاعلام المهيمنة هي احتكار القوة والحكم بيد واحدة من هؤلاء القلة والتي تعمل وحدها ويمكن ان تغير ظروف السوق فهم الكارتل العالمي الاكثر شهرة. واذاف(Compaine,2005:pi) ان لوسائل الأعلام القدرة على تغيير المشهد الاعلامي وتهدد التنوع في وجهات النظر وتهديد الديمقراطية.

واضاف(Cappella&Jamieson,1997:p225) ان وسائل الاعلام السلبية كانت وراء افشال نظام الرعاية الصحية حيث رفع عن جدول اعمال الكونكرس بسبب احداث سياسية ترتبط بمصالح ذاتية لأطراف معينة ومصالح استراتيجية بشكل اساسي. واذاف(Iyengar,1991:pp1-2) ان التلفاز المشاهد قد ساهم بمجموعة متنوعة من المثبطات التي أدت إلى ضعف اقبال الناخبين, والخصم في المسائل الموضوعية في زيادة الحملات السياسية, تراجع الاحزاب السياسية, اعادة الانتخاب التلقائي لشاغلي الوظائف, واستخدام البلاغية والرمزية بدلاً من الاستراتيجيات في حل مشاكل القيادة والادارة وغيرها من التغييرات الجوهرية في النظام السياسي وهناك ادعاءات بأن اخبار التلفزيون تمثل تهكماً تجاه الحكومة. كذلك فأن تنسيقات الاخبار تعتمد على تأثير "العرضية" و"الموضوعية" واذاف(Pikkert,2007:pp54-55) ان الاخبار العرضية تتميز بالتقارير عن الاحداث بعينها مثل تفجير, توقيع اتفاقية, دبلوماسية, او صدور تشريعات جديدة. اما الاخبار الموضوعية هي تجسيد كتليل تفسيري لسلسلة من الاحداث او الاتجاهات وان الاخبار العرضية غير فعالة في التعبئة السياسية. ولذلك تعد الاخبار الموضوعية الاكثر تأثيراً في زيادة التهكم لدى الناس ومسائلة المسؤولين.

واشار(Schenck-Hamlin,2000:p53) من خلال دراسته تأثير الإعلان السلبي على افكار ومشاعر الناس وردود الفعل المتولدة من الحملات الاعلانية واثرها في زيادة حدة التهكم والمسألة السياسية وشارك في الدراسة (160) شخص. وظهرت النتائج ان المشاركين كانوا أكثر عرضة لتوليد تعليقات تهكمية ومحاسبة السياسيين عن العلل في البلاد عند قراءة الاعلانات عن المرشح وهذا ما يؤكد اشاعة جو من التهكم يسهم في تآكل الثقة الشاملة للناخبين.

#### 2-3-5-1-4 العهود الفاشلة في المجتمع العظيم

اشارت(Abraham,2004:p55) وسط الطفرة الاقتصادية في عقد التسعينيات في مجال الاسهم والتكنولوجيا والتي حولت اساليب العيش للشباب وبالتطفل على الحقيقة الواقعية لأغلبهم في وسط المدينة فقد كان يرافقهم الفقر واليأس والعجز والحرمان, ولا يمكن استبعادهم كأفراد من المجتمع والذين هم جزء شرعي منه كالأخرين وهو الشكل النهائي للتهكم فالتهكم هو الحالة الطبيعية للوجود ولقد وصف كل من(Davis&Ballard,1974) دورة الفقر فالطفل محاط من الكبار الذين هم مرهقين جداً مع الحاجة الى شق الطريق للحصول على الموارد اللازمة للحياة اليومية. ان الانفصال والغياب عن الطفل بشكل مستمر في حياته او حياتها اصبح هو القاعدة فالبالغين غير قادرين على ان يمنحوا الطفل الشعور الداخلي من التمكن من تقلبات الحياة وانشاء مفهوم الذات لمواجهة العنصرية في المدرسة المجتمعية والفوارق مع اقرانهم والقمع السياسي والطفل يتلقى ردود فعل ايجابية قليلة وان احساسه الداخلي يضعف من سيادة المشاكل الاجتماعية والمزيد من الضعف يؤثر سلباً على الاداء المدرسي وليس بأنه او انها يتخرج من المدرسة مع محدودية التعليم فبالنالي, تؤثر على مهارات العمل, ولكن شعور المرء بأنه ضحية استمرت حتى يتسنى له ضرورة الاعتماد على المجتمع ويديم عليهم رأيه او رأيها. فالمجتمع المعادي يحد من الفرص بشكل دائم بحيث انه من المستحيل ان يقي نفسه من اي وقت مضى او قد تحدث تلك الاحداث على نحو أفضل في الحياة ويستمر بالحدوث دون ان يكون الكبار قادرين على تصحيحها بسبب مهاراتهم التعليمية المحدودة او القدرة على حشد الموارد اللازمة لحلها والتي بدورها تنشأ من الشعور بالعجز, الانهزامية والاعتراب وبذلك فإن التهكم المجتمعي وعلى مدى ينتقل عبر الاجيال وهذه الحالة من الاعتراب تديم وتديم الفقر. وكما موضحة من قبل(Williams,2001:p136) بالشكل (6).



Source: Williams, Bernard, Kennick , Susan Amanda,& Langtree, Graham,( One World Many Issues), Nelson Thornes press,UK, 2001,p136.

الشكل (6) دائرة الفقر

عرف قاموس الاعمال (Business Dictionary.com) دورة الفقر بأنها سلسلة من الاحداث تبدأ وتميل إلى ادامة الانخفاض التدريجي لمستويات التعليم والتدريب مما يؤدي إلى انعدام فرص العمل وإلى زيادة النشاط الاجرامي. وتستمر هذه الدورة حتى يتدخل شخص ما عن طريق توفير وسائل مفيدة وليس (الصدقات) من اجل الخروج من العوز وضمان الصحة والتعليم. ووجد(Cuesta,2007:p330) أن هناك مجموعة من التغييرات والتي تشير إلى مجموعة العوامل التي ادت إلى زيادة الفقر منها(1) الفشل في تصميم وصياغة الاستراتيجية للحد من الفقر (2) والبطيء في تنفيذ برامج التغيير(3) ضعف المنظمات وبطنها في التقدم في اقامة شراكة فعالة بين القطاعين العام والخاص(4) التغيير الطفيف في الحيز السياسي ادى إلى دخول لاعبين جدد يفتقرون للالتزام الوطني. ويرى (Blau& Blau,1982:p114) ان معدلات العنف الاجرامي والى حد كبير في المناطق الحضرية مرتفعة والتي تنجم عن الاختلال في عدم المساواة العرقية والاقتصادية وتكثر الجرائم في الأحياء الفقيرة والتي ترتبط بشكل ايجابي بعدم المساواة الاجتماعية والاقتصادية بين الاجناس فضلا عن الحقوق الاقتصادية في عدم المساواة والذي يزيد من معدلات العنف الاجرامي.

واشار(Jimerson,et al,2000:pp525-526) الى ان نوعية بيئة المنزل, والرعاية في مرحلة الطفولة المبكرة هي من المسببات الاكثر اهمية للتسرب من المدرسة الثانوية وخصوصاً في

عمر 19 سنة وان النموذج المقترح للتسرب يؤكد على اهمية بيئة المنزل في وقت مبكر ونوعية تقديم الرعاية في وقت مبكر ونتائج هذه الدراسة تثبت رابطة بيئة المنزل او في القدرات للتنظيم الذاتي بما في ذلك العاطفية والدعم, واليات للسيطرة السلوكية, الاقران, علاقات المعلم المقدمة في مرحلة الطفولة المبكرة والتي تسترشد القدرة على التماس والدعم العاطفي والاستفادة القصوى من الفرص الاكاديمية ومن بين الاباء ذوي الدخل المنخفض.

ووجد (Pridemore&Alex,2002:p127) ان الثقافة الفرعية والحرمان المطلق او النسبي لها دور قليل في انتشار معدلات الجرائم والقتل وان العلاقة الايجابية بين الفقر والتوزيع المكاني لمعدلات جرائم القتل هي الاكثر اتساقاً في حين ان الادلة التجريبية من اثار عدم المساواة في القتل ليست قوية واخيراً فالتفكك الاجتماعي هو الاكثر اتساقاً في تفسير التباين في معدلات جرائم القتل من نموذج الحرمان والثقافات الفرعية والنسبية مع عناصر من الفوضى وحجم المدينة وتمزق الأسرة.

## 2-4 ابعاد التهكم التنظيمي

لقد درس موضوع التهكم من قبل العديد من الدراسات وسيتم عرض هذه الدراسات مع الابعاد الخاصة بكل دراسة كما في الجدول (8).

### الجدول (8) ابعاد التهكم التنظيمي

الابعاد	اسم الدراسة	اسم المؤلفين	
بعد الاعتقاد, البعد العاطفي, البعد السلوكي	التهكم التنظيمي	(Dean& etal,1998:p345)	1
=====	منهج التحفيز الاجتماعي باتجاه التهكم التنظيمي	(Eaton,2000:p6)	2
تهكم شخصي, تهكم موظف, تهكم نحو التغيير, تهكم العمل, تهكم الاجتماعي	التهكم التنظيمي: الأسس والقواعد	(Abraham,2000:269-285)	3
بعد الاعتقاد, البعد العاطفي, البعد السلوكي	التهكم التنظيمي وعلاقته بالظلم التنظيمي واسلوب تفسيره	(Fitzgerald,2002:p8-9)	4
=====	اثار انتهاك العقد النفسي والتهكم التنظيمي: ليست كل انتهاكات التبادل الاجتماعي متساوية	(Johnson,2003:p635)	5
=====	الهيكل التنظيمي والتوابع من الكلب(المتهم)	(Ernst,2003:p4)	6
=====	دراسة التهكم التنظيمي بين مراكز الاتصال	(Delken,2004:p8)	7
=====	تهكم الموظف ومقاومة التغيير التنظيمي	(Stanley&etal,2005:p430)	8
=====	فهم العلاقة بين التهكم والثقة	(Whitener&etal,2007:p10)	9
=====	التهكم التنظيمي: توسيع الخروج, والصوت, والولاء ونموذج الاهمال لاستجابات الموظفين للظرف المعاكسة في العمل	(Naus&etal,2007:p689)	10
=====	نموذج الاتصال من تهكم الموظف تجاه التغيير التنظيمي	(Qian,2007:p7-8)	11
=====	التهكم التنظيمي بشأن طبيعة وسوابق, والعواقب من تهكم الموظف تجاه المنظمة التي يعمل بها	(Proefschrift,2007:p25)	12
=====	نموذج الاتصال لتهكم الموظف نحو التغيير التنظيمي	(Qian&Daniels,2008:p320-321)	13

14	(Scott&Zweig,2008:p96)	التبوء الطبيعي من التهكم التنظيمي
15	(Kim&etal,2009:p1437-1438)	مصادقية الادارة العليا وتهكم الموظف: نموذج شامل
16	(Dhar,2009:p153)	التهكم في منظمات تكنولوجيا المعلومات الهندية: دراسة استطلاعية من وجهات نظر الموظفين
17	(Kamalanabhan,2010:p17)	تأثير التهكم حول النوايا الاخلاقية للمدراء الهنود: الدور المعتدل للأقدمية
18	(Mokotedi,2010:p22)	التحديات المنهجية في قياس تهكم الشرطة: نقد تهك الشرطة وفق دراسة Niederhoffers ومقياس تطبيقها في خدمة شرطة جنوب افريقيا SAPS
19	(Arabaci,2010:p2803)	اثر تبذد الشخصية ومستويات التهكم التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى مفتشو التعليم
20	(Ozler&Alalay,2011:p28)	البحث لتحديد العلاقة بين التهكم التنظيمي ومستويات الاحترق النفسي للعاملين في القطاع الصحي
21	(Nafei,2013:p3)	فحص العلاقة بين التهكم التنظيمي والتعبير التنظيمي: دراسة للواقع المصري
22	(Nafei,2013:p53)	اثر التهكم التنظيمي على المواقف الوظيفية دراسة تجريبية على المستشفيات التعليمية في مصر
23	(Nafi&Kaifi,2013:p132)	اثر التهكم التنظيمي على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على المستشفيات التعليمية في مصر

الجدول من اعداد الباحث

ويرى (Ajzen,2001:p28) بأن هناك اتفاقاً عاماً على ان الموقف يمثل تقييم موجز لفسية الشخص المأسورة في مثل هذه الابعاد مثل: الحسن – السيء, والضار- والنافع, اللطيف-الغير سار, المحبب-غير المحبب. وقد اتفق عدد من الدراسات على ثلاث ابعاد للتهكم التنظيمي وهي (بعد الاعتقاد, البعد العاطفي, البعد السلوكي) وفيما يأتي توضيح لكل واحدة منها:

#### 2-4-1 بعد الاعتقاد:

يرى (Dean,et al,1998:p345) ان المنظمة تفتقر إلى النزاهة وحين نعود الى قاموس اكسفورد الانكليزي نجد سلامة تعريف النزاهة بأنها "سلامة المبدأ الاخلاقي, طابع الفضيلة غير الفاسدة, وخاصة ما يتعلق بالحقيقة ونزاهة التعامل, الاستقامة, والصدق, والاخلاص" وبناء على هذه العلاقة فعندما نعود الى تعريف القاموس للتهكم "فهو التصرف بنكر الصدق او الخير من دوافع واجراءات الانسان" ونحن نرى في بيان موجز ان معتقدات التهكم تعني بأن الناس يفتقرون للنزاهة. وبالتالي فنحن نعتقد ان التهكم التنظيمي هو ممارسات منظماتهم للخيانة وعدم وجود المبادئ مثل العدل والامانة, والاخلاص وهؤلاء المتهمين في منظماتهم غالباً ما يضحون بمثل هذه المبادئ الملائمة وان سلوك عديمي الضمير هو القاعدة وان اتجاهات المنظمة تقوم على المصلحة الذاتية وان الناس غير متسقين وغير موثوق بهم في سلوكهم. فالمتهمون في كثير من الاحيان يعتقدون ان هناك دوافع قوية لأخذ الاجراءات, وبالتالي فانهم يتوقعون ان يرو الخداع

بدلاً من الصراحة. ويرى كل من (Arabaci,2010:p2803),(Ozler&Atalay,2011:p28) بأن الاعتقاد هو ان المنظمة تفتقر للوحدة. وان المنظمة غير جدير بالثقة وغير متماسكة في تصرفاتها.

واضاف (Delken,2004:p8) يتمثل الاعتقاد الموجود لدى المتهكمين بعدم الثقة تجاه شخص او جماعة ايدولوجية معينة او تقاليد اجتماعية او منظمة. ويرى (Ernst,2004:p8) ان الاعتقاد يتعلق بفكرة ان المتهكمين يعتقدون ان المنظمة التي يعملون بها تفتقر للنزاهة وينظر للنزاهة على انها وسيلة للتعامل مع القضايا العادلة والنزاهة والتي تبدو اخلاقية وعلى الارجح فان الاعتقاد الذي يمتلكونه هو حسب الخبرة. وفي هذه الحالة يمكن للمرء ان يربط ذلك مع ما حدث من ازمة لشركة (Shell) في نيجيريا حيث ان المنظمة تتصرف بلا رحمة تجاه سكان نيجيريا ، وكانت تواجه انتقادات كبيرة من كافة المصادر. وهناك موظفو (shell) تذكروا دائما أن صاحب العمل سوف يتصرف بهذه الطريقة إذا كانت الأرباح تبرر ذلك. اما الموظفين في المنظمات العملاقة كالسجائر، مثل فيليب موريس هي في نفس الوضع. أنهم يعرفون أن مدمني النيكوتين هم الناس المدخنين، إلا أنها سوف ينكرون دائما هذا بشكل عام من أجل إنقاذ وظائفهم. يمكن لهذا السلوك في حد ذاته أن يثير التهكم بين الجمهور تجاه هؤلاء العاملين في تلك المصانع، كذلك فإن شركتهم توظف ما يسمى "المخبرين"، فيمكن للعاملين الذين يقولون للجمهور ما يحدث في الواقع، بأن يؤدي في النهاية إلى انهيار المنظمة بأكملها. وبالتالي، المتهكمين يعتقدون أن رب عملهم ينتهك هذه القيم كما الصدق والنزاهة والإخلاص.

واضاف (Kim,et al,2009:p1438),(Mokotedi,2010:p22) ان هذه المعتقدات تكون لها اثار سلبية على الاداء الوظيفي والالتزام التنظيمي. وذلك عندما يعتقد الموظفون بأن منظمتهم لا قيمة لها او لا يهتمون بها وان القيم التنظيمية ليست متطابقة مع تلك الموجودة لديهم وهم يعتقدون ان المرؤوسين يحملون اجندات خفية عن الموظفين.

## 2-4-2 البعد العاطفي

اشار كل من (Dean,et al,1998:p345),(Ernst,2003:p4) الى العواطف التسعة : الاثارة-الفائدة-الفرح-التمتع-المفاجأة-المباغثة-الاستغاثة-الكرب-الغضب-الغيظ-الاشمزاز-النفور-الازدراء-الاحتقار-الخوف-الارهاب-الخل-الاذلال. وان البعد العاطفي من التهكم التنظيمي يضم العديد من هذه العواطف والتي تكون سبباً للتهكم. فعلى سبيل المثال يشعر المتهكم بالاحتقار والغضب تجاه منظمته. ويمكن ايضاً تجربة الشدة والاشمزاز وحتى العار عندما يفكرون في

منظمتهم وبالتالي يرتبط التهكم مع مجموعة متنوعة من العواطف السلبية ومن المفارقات ان المتهكمين يتمتعون بسر تفوقهم على المنظمة والتي يحكم عليها من خلال معاييرها والرغبة الموجودة ولذلك فأنا نرى المتهكمين التنظيميين بأنهم لا يحملون فقط المعتقدات حول منظمتهم ولكن أيضاً يمرون بمجموعة متنوعة من العواطف. واطاف(Turner,2007:p1) ان البشر هم عاطفيين للغاية فنحن نحب ونكره ونحن نقع في منفضات انتحارية او لحظات تجربة الفرح والنشوة ونحن نشعر بالعار, والشعور بالذنب, والاعتراب, ونحن الصالحون, ونسعى للانتقام, والانسان العاقل هو الاكثر عاطفية من اي حيوان. واطاف(Proefschrift,2007:p31) ان البعد العاطفي للتهكم متمثل في تصورات النكهة العاطفية, مثل الاحباط وخيبة الامل او التشاؤم والغضب وخيبة الامل عندما يعتقدون ان التوقعات بشأن الصدق عميقة الجذور, والانصاف والعدالة والرغبة في معاملتهم باحترام وكرامة وليس الحد من قبل المنظمة.

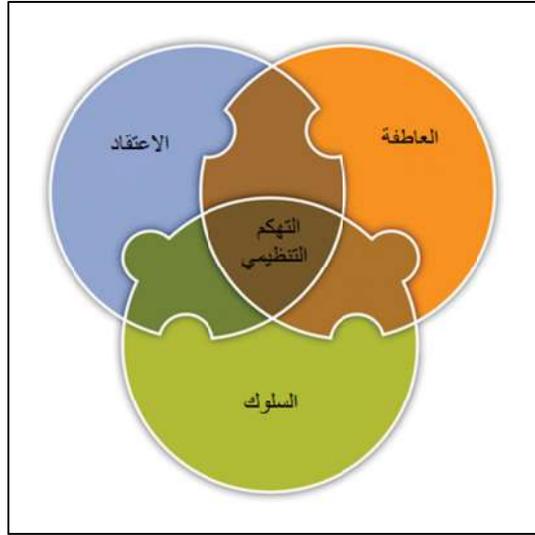
واضاف(Larsen,2009:p261) ان الاحداث السلبية في المنظمة تتسبب في حدوث تفاعلات عاطفية نسبيا اكثر كثافة واطول امد من الاحداث الايجابية. واطاف ( Bodenhausen, etal,1994:p46) ان هناك عدة اسباب للشك في ان الغضب والحزن قد يكون انواع مختلفة من التأثيرات على العمليات المعرفية وهذين النوعين المختلفين من العواطف السلبية يؤثران في اظهار الاختلافات الواضحة في المظاهر الفسيولوجية. واطاف(Magno,2010:p49) ان التأثير السلبي للعواطف يمكن ان يؤثر تأثيراً عميقاً في الافكار والدوافع, والاجراءات

## 2-4-3 البعد السلوكي

اشار (Andersson&Batman,1997:p454) ان التهكم التنظيمي سيؤدي إلى خفض سلوكيات المواطنة التنظيمية والامتثال للطلبات غير الاخلاقية. واطاف(Proefschrift,2007:p38) بأنه الميول إلى تحقير السلوكيات الحرجة تجاه المنظمة التي تنسجم مع هذه المعتقدات وتؤثر بها وعلى الرغم من ان هذا التعريف يبدو بأنه يلتقط جميع جوانب التهكم فقد يكون مشكلة محتملة بافتقاره للخصوصية. على سبيل المثال فقد وصف(Oleary,2003) التهكم بين موظفي الصحيفة الذين يشعرون بالاحباط العميق من خلال ممارسات الادارة ولكن في نفس الوقت يحبون المنتج الذي يقدموه. واطاف (Kim,et al,2009:p1437) ان البعد السلوكي وبشكل اكثر تحديداً فإنه يصور التهكم التنظيمي كموقف يتألف من ثلاث عناصر رئيسية هي الاعتقاد بأن المنظمة تفتقر للنزاهة, والتأثير السلبي تجاه المنظمة, والميل للاستخفاف وانتقاد المنظمة. بوصفه كحالة من المواقف فالتهكم التنظيمي يتأثر من خلال الخبرات في مكان العمل.

واضاف (Mokotedi,2010:p23) بانه يتميز بانتقاد سلوك المنظمة وبشكل قوي وفي كثير من الاحيان يتكلم المتهكمون بشدة عن المنظمة ويستخدمون المحاكاة الساخرة ليسخروا من الاجراءات التنظيمية وايضاً فهم متشائمون للغاية حول اي نجاح جديد او تدابير تنفيذية مختلفة او اي تدابير اجرائية تعترم المنظمة تنفيذها.

واشار كل من (Ozler&Atalay,2011:p28),(Dhar,2009:p153) ان البعد السلوكي يتكون من المواقف السلبية والحاسمة في أغلب الاوقات وان ابرز النزاعات السلوكية هي قوية وهي عبارات حاسمة نحو المنظمة. وقد اشار (Wrench,et al,2001:p223) ان التهكم التنظيمي هو ناتج من تقاطع الابعاد الثلاثة الاعتقاد والعاطفة والسلوك كما في الشكل ( 7 ).



Source: Wrench, Jason, Punyanunt-Carter, Narisra,& Ward Sr., Ward,( Organizational Communication: Theory, Research, and Practice, v. 0.0), West Virginia University press, 2001, p223

الشكل (7) التهكم التنظيمي

ولكن الباحث سوف يعتمد في دراسته على نموذج (Abraham,2000:pp269-285) حيث اعتبرت مكونات التهكم التنظيمي هي الابعاد الأساسية للتهكم التنظيمي وانها الأكثر شمولاً لقياس التهكم التنظيمي الذي سوف يكون في المنظمة وأكدت على ذلك من خلال بحثها (التهكم التنظيمي : التعاريف, الأسس, والعواقب)2000 وأيضا من خلال كتابها (التهكم التنظيمي: التعاريف, الأسس) حيث اكدت في عدد من النماذج ان ابعاد التهكم التنظيمي تنحصر في خمسة ابعاد أساسية (التهكم الشخصي, تهكم الموظف, تهكم نحو التغيير, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي) حيث اشارت الى ان عدد من البحوث التي تخص التهكم الاجتماعي اعتمدت (بعد الاعتقاد, البعد العاطفي, بعد السلوك) وبذلك فهي ابعاد ليست اكثر شمولية فالمنظمة تتأثر بشخصية الفرد وسلوكه والذي يأتي به من

البيئة التي يعيش فيها فقد يكون الفرد هو في الأساس يحمل التهكم الشخصي مما يؤثر على بيئة عمل المنظمة وقد يتأثر بالتغيير الذي يحصل في المنظمة وتكون له ردة فعل تهكمية تجاه هذا التغيير الذي يراه بانه لا يمثل طموحه او قد يحمل الفرد نوع اخر من التهكم في المنظمة وهو تهكم الموظف وذلك نتيجة لعدم تلبية رغباته وشعوره بالإحباط من الوظيفة التي يعمل بها او يكون هناك تهكم العمل والذي يتولد نتيجة لفقدان الثقة ونتيجة لضغوط العمل والذي يؤدي الى توليد نوعا من المشاعر المعقدة والشذوذ في السلوكيات تجاه المنظمة والافراد والبعد الأخير وهو التهكم الاجتماعي الذي يكون لدى الفرد نتيجة لعدم الثقة في منظمات الدولة وشعوره بالإحباط تجاه عدم التزام الحكومة بتنفيذ ما مطلوب بشكل صحيح فيتولد لديه تهكم تجاه المجتمع والذي ينعكس على المنظمة التي يعمل بها. وان عدد من الدراسات كما في الجدول أعلاه اخذت ابعاد التهكم التنظيمي لقياس تهكم الموظف كما في دراسة (Stanley&etal,2005:p430)؛(Qian,2007:p7-8)؛ (Qian&Daniels,2008:p320-321)؛ (Kim&etal,2009:p1437-1438) وقد اعتمدت دراسة (Mokotedi,2010:p22) على ابعاد التهكم التنظيمي لقياس تهكم العمل.

## سلوكيات العمل السلبية

### توطئة

درس باحثون كثيرون السلوكيات السلبية بشكل منفرد عن بعضها. وفي هذا المبحث سنأخذ هذه السلوكيات المنحرفة والضارة وبحسب شدتها واتجاهها ضمن سلوكيات العمل السلبية في دراسة لأكثر السلوكيات السلبية المنتشرة في المنظمات في الوقت الحاضر ومعرفة اهم الأسباب المؤدية لهذه السلوكيات وانتشارها وسيتجه المبحث الحالي لعرض ومناقشة اهم النقاط الأساسية وهي

1. مفهوم سلوكيات العمل السلبية

2. الأسباب التي تؤدي الى سلوكيات العمل السلبية

3. ابعاد سلوكيات العمل السلبية

### 1-1 مفهوم سلوكيات العمل السلبية

واشار (Mount,et al,2006:p592) ان سلوكيات العمل السلبية تمثل فئة من السلوكيات التقديرية فالأفراد يتخذون خيارات واعية حول ما اذا سيشاركون في مثل هذه السلوكيات كممارسة المزاح واللعب اثناء العمل, وشم الزملاء في العمل, وتزوير التقارير وتخريب عمل الاخرين وعلى هذا النحو فهم اكثر عرضة ليكونوا متأثرين بالسمات الشخصية للأفراد بدلاً من عوامل القدرة.

وقد اشار (Spector&Fox,2002:p269),(Spector,et al,2006:p447) الى ان سلوكيات العمل السلبية تمثل سلوك معادي يهدف الى اذاء المنظمة وموظفيها. وهناك مجموعة متنوعة من ظروف العمل والظروف التنظيمية (القيود المفروضة على الاداء, والضغط الوظيفي, والظلم, او انتهاك العقد النفسي) والتي تزيد من ردود الفعل العاطفية والمشاعر السلبية والتي سوف تميل الى احتمال زيادة سلوكيات العمل السلبية(CWBS) وهذه السلوكيات ترتبط مع الخصائص الشخصية من سمة الغضب والقلق, موضع السيطرة, والجنوح.

ولقد عرف (Semmer,et al,2010:p71) سلوكيات العمل السلبية بأنها السلوك المقصود والذي يؤدي المنظمة او غيرها من اعضاء المنظمة مثل العدوان والتخريب.

واضاف (Krischer,2010:p154) بأنها السلوكيات المتعمدة من الموظفين الذين لديهم القدرة على اذاء المنظمة واعضاؤها. وهناك خمس فئات من(CWBS): الاساءة ضد الاخرين (التجاهل او عدم التعايش مع الاخرين)، التخريب (الحاق اضرار في ملكية المنظمة)، السرقة والانحراف بالإنتاج

(العمل ببطء، القيام بالأعمال بشكل غير صحيح او اهمال متابعة الاجراءات)، الانسحاب (اخذ راحة لفترات اطول المسموح، الوصول في وقت متأخر، وترك العمل في وقت مبكر).

واشار (Fox,et al,2001:pp291-292) لقد شهدت السنوات الاخيرة انفجاراً في الاهتمام بين الباحثين التنظيميين في سلوكيات العمل السلبية(CWBs) مثل العدوان, الصراع بين الاشخاص والتخريب, والسرقه. وعلى الرغم من ان معظم هذا العمل قد تم توجيه نحو التحقق من صحة اختبارات السلامة بهدف استنباط طرق لتحديد السلوكيات السلبية للموظفين بحيث يمكن للمنظمات تجنب توظيفهم. فلقد ركز تيارين من البحوث حول التحقق من اسباب هذه السلوكيات والتي صورت بسلوكيات العمل السلبية (CWBs) فالتيار الأول هو كرد فعل على اساس العاطفة لظروف تنظيمية مجهدة. اما التيار الثاني فقد اتخذوا وجهة نظر العدالة التنظيمية وعرضوا(CWBs) كرد فعل لأدراكهم بالظلم لذوي الخبرة وهاتين الرؤيتين لا تتعارضان في واقع الامر. ويعرف السلوك السلبي على انه السلوك الذي يهدف الى ضرر المنظمات وعضائها.

واضاف(Mehta,2004:p2) ان سلوك العمل السلبي والمعروف ايضاً باسم الانحراف في مكان العمل والتي تم تعريفها بانها اي سلوك ينتهك القواعد التنظيمية بطريقة ما هو ضار اما الى المنظمة نفسها او لأعضائها او كليهما معا وبعض من هذه السلوكيات تشمل السرقة كما في دراسة

(Thoms,et al,2001:p561) , والتغيب كما ذكرها كل من ( Engstrom& Holmlund,2007:p439), والتأخر عن العمل كما ذكرها (Blau,1995:p1483), ومختلف اشكال العدوان مثل العدوان في مكان العمل نتيجة للظلم والاحباط كما اشار لها كل من(Folger&Baron,1996:p51), وقد اشار(Roinson,et al,1997:p3) الى اربعة مجموعات من السلوك(الانحراف في الانتاج, الانحراف في الملكية, الانحراف السياسي, العدوان الشخصي). و اشار كل من(Holinger,1986:p53),(Hollinger&Clark,1982:p333) الى ان الانحراف في مكان العمل الناتج من كسر قاعدة السلوك من قبل الموظف يكون على شكلين منفصلين: (1) يعمل ضد اصول المنظمة, (2) انواع مختلفة من السلوك السلبي والتي وجدوها من خلال مزيج من المتغيرات مثل "الالتزام, الارتباط, المشاركة".

واضاف (Henle,et al,2005:pp219-220) انه من الامور المسلم بها ان الايديولوجية الاخلاقية الشخصية لها تأثير كبير على السلوك فالذين يمتلكون ايديولوجية اخلاقية والتي تتميز بالاقتاد في الحفاظ على الرفاهية الشخصية للأخرين والامتناع عن اي اعمال تضر بالأخرين وان الايديولوجية الاخلاقية يمكن استخدامها للتنبؤ في الانحرافات في مكان العمل.

وأضاف (Kelloway,et al,2010:p19) ان البعد الاول من السلوك هو وفقاً لشدته يتراوح من طفيف الى حاد, اما البعد الثاني من السلوك المنحرف فقد يكون ضار على الفرد(الانحراف الشخصي), او على المنظمة(الانحراف التنظيمي) ومن خلال هذين البعدين نتوصل الى اربعة ابعاد(انحرافات الملكية, انحرافات الانتاج, العدوان الشخصي, الانحراف السياسي).

واشار(Kaplan,1976:p59-61) ان تغير علوم النفس والسلوك المنحرف هي مؤكدة من خلال النظرية العامة للسلوك المنحرف, أن اي من السلوكيات المنحرفة هي ردود فعل بديلة لخاصية مشاعر سلبية ناجمة عن التجارب السابقة في مجموعة عضوية واحدة. وان الموقف السلبي يؤثر على الاستجابات المنحرفة (1) عن طريق تجربة مطابقة لأنماط مجموعة متألمة جوهرياً. (2) من خلال التأثير على حاجة الفرد للبحث عن بدائل. وذلك من خلال البحث عن انماط معيارية ذات قيمة سلبية(منخفضة) جوهرياً من اجل الحد من تجربة المواقف لرفض الذات. واضاف(Kaplan&Tolle,Jr,2006:p170),(Clinard&Meier ,2011:p4) ان السلوك المنحرف ينعكس من فقدان الدافعية للتوافق مع الموصفات السلوكية التقليدية. وبذلك ينشأ الدافع للانخراط في سلوكيات منحرفة. وان فقدان الدافع يتوافق مع المتطلبات المعيارية في مجموعة عضوية نتائج تجاربها الفشل والرفض.

واشار(Coffin,2003:p1) إن التكاليف المالية المرتبطة بالسرقة من قبل الموظفين في الولايات المتحدة تقدر بحوالي 50 مليار دولار سنوياً. واضاف (Lanyon& Goodstein,2004:p534) ان السلوك السلبي دائماً ما يشكل مشكلة بالنسبة لأصحاب العمل فتشير الدراسات ان(25%) الموظفين يتعاطون المخدرات وان اكثر من (40%) من الموظفين ذكروا عن تعرضهم للتحرش الجنسي في العمل. وقد اجتذبت التكاليف المباشرة البحوث لهذا السلوك السلبي في مكان العمل. فسرقه الموظف من البضائع في مكان العمل تسمى "التقلص" وتقدر الكلفة السنوية للسلوك السلبي في مكان العمل مثل العنف 4مليار دولار سنوياً. واضاف (Ansari,et al,2013:p350) ان سلوكيات العمل السلبية هي مجموعة من السلوكيات المتعمدة التي تضر المنظمة او اعضائها او أنه سلوك طوعي او متعمد والذي يعمل ضد مصالح المنظمة. وأشار (Bowling& Gruys,2010:p55) ان الجزء الاكبر من البحوث التي درست سلوكيات العمل السلبية قد تطورت إلى حد ما لكسر الطريقة التقليدية. فكثير من السلوكيات التي يمكن ادراجها ضمن تعريف(CWB) قد تم دراستها بشكل منفصل فعلى سبيل المثال هناك بحوث كثيرة ومتعددة تقصت أو درست سلوكيات الفرد السلبية في مكان العمل مثل (سرقة الموظف, الاختلاس, التخريب, بطء الاداء, الاداء الضعيف, التأخر, الغياب, التحرش الجنسي, الانتقام من الموظفين, السلوك السياسي. وأشار

(Kelloway,2010:p19) ان هناك عدد من الطرق لوضع تصور للسلوكيات السلبية قبل منتصف 1990s وكان المنهج الاكثر شيوعاً لدراسة السلوكيات المفككة للأفراد مع عدم وجود اقتراح لبناء هيكل شامل فعلى سبيل المثال درس الافراد المواضيع التالية. فعلى سبيل المثال دراسة (Rogers&Kelloway,1997:p63) والتي درست التعرض للعنف في مكان العمل وتوقع الخوف من العنف في المستقبل وهذا بدوره ما يؤثر على الحالة النفسية للفرد في توقعه للتعرض لأعراض جسدية والنية لترك المنظمة, والتخريب كما في دراسة (Crino,1994:p311) وذلك من خلال الاستفادة من الطبيعة التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة لمكان العمل والتطور المتزايد للمنتجات المصنعة فهناك يستطيع الموظف الاطلاع على المعلومات السرية, وتبديلها, وتدميرها, او سرقتها. او اجراء تغيير على بعض المعلومات الموجودة على الحاسبة ومما يتسبب بخسائر كبيرة للمنظمات.

او التغيب عن العمل والهدر في الطاقة والوقت واثارة الفوضى والنزاعات وعدم الالتزام بالقواعد والنميمة والتي اشير لها من قبل (Emmerich,2012:p1).

واشار (Lavan&Martin,2008:p148) الى البلطجة والتي هي شكل من اشكال العدوان بين الافراد او المعاداة للمجتمع. و اشار (Blanchard&Henle,2007:p1067), (Vs, et al,2009:p4) الى التسكع السيبييري من خلال استخدام العمال للإنترنت وتصفح المواقع واللعب عبر الانترنت وارسال الرسائل الالكترونية لأصدقائهم وهذا ما يكون له اثار خطيرة على العمل. ودراسة (Liden,et al,2004:p286) التي تناولت التسكع الاجتماعي وهو يحدث عند الافراد الذين يعملون في مجموعات وان التسكع يقلل نواتج العمل وهو يزداد عندما تكون معايير العمل غير واضحة. وايضاً دراسة (Cortina,et al,2001:p64) التي اشارت الى قلة الادب في مكان العمل وغيرها من الدراسات الاخرى. وتوصل (Scherer,2013:p300-301) الى وجود علاقة بين سلوكيات العمل السلبية وشخصية الفرد. حيث اكدوا على وجود علاقة سلبية بين المقبولية والاشخاص المتوجهين نحو سلوكيات العمل السلبية. وتوصل كل من (O Beyle,et al,2012:p557) الى وجود علاقة ايجابية بين ثلوث الظلام (DT) وسلوكيات العمل السلبية.

ويرى الباحث السلوك السلبى, هو السلوك الذي ينتهك القواعد التنظيمية للعمل ويكون موجهها بقصد او بدون قصد نحو المنظمة او الافراد او كليهما .

## 1-2- الاسباب التي تؤدي الى سلوكيات العمل السلبية

اشار (Kickul&Lester,2001:pp193-194, 201) ان خرق العقد النفسي يمكن ان يتسبب بردود فعل في المواقف والسلوك الشديدة تجاه صاحب العمل وذلك في محاولة منهم للعثور على توازن عادل بين ما يحصلون عليه من منظماتهم ومساهماتهم. وعندما يرى الموظفون ان صاحب العمل قد فشل في الوفاء بالإغراءات الموعودة فأنهم يجربون مساهماتهم في العمل نتيجة لانخفاض مستوى الثقة والرضا تجاه المنظمة.

ويرى(Jensen,etal,2010:pp556-557) انه وفقاً لنظرية التحكم الخاصة بكل من (Carver&Scheier,1982) فعندما يرى الموظفون وجود تباين بين ما وعدوا به الموظفين من قبل المنظمة وما حصلوا عليه, فأنهم يحاولون القضاء او الحد من اختلال التوازن وان هذا المنطق النظري يشير إلى اتصال محدود بين نوع من الخرق ونوع من الاستجابة السلوكية وان الاساس المنطقي النظري للمشاركة في (CWB) هو رداً على خرق العقد والذي يوحي ان الهدف هو واحد من السلوك وهو استعادة حقوق المساهمين فالموظفين في المنظمات مسئولين عن التجاوزات في مكان العمل تبعا لمصدر وطبيعة العدوان.

ووفقاً لنظرية العدالة (Folger&Cropanzo,2001:pp1-2) فاذا تعرض العاملون لإجراءات غير عادلة مثل عدم المساواة فإنه يؤدي بهم إلى اكثر من مجرد مشاعر عدم الرضا بل الغضب تجاه الجاني ومما يؤدي إلى قيامهم بإجراءات مثل بطء العمل والسرقة. واذاف(Dadi,2012:p71) ان انتهاك العقد يؤدي إلى مجموعة من السلوكيات السلبية والاهمال ومقاومة التغيير والنقص في الولاء للمنظمة. وان هذه الاستجابات تعتمد على العوامل الظرفية مثل توافر بدائل جذابة للتوظيف ومبرر لانتهاك العقد والعدالة الاجرائية.

واضاف (Thau,et al,2009:p81) انه تماشياً مع حجج التبادل الاجتماعي فإن الموظفين الذين يتعرضون لسوء المعاملة من قبل رؤسائهم سوف يكونون اكثر عرضة للانخراط في السلوكيات المنحرفة. ويرى (Fine,et al,2010:p73) بأنه تم تنفيذ قدر كبير من البحوث التي اجريت في السنوات الاخيرة في محاولة لفهم السوابق التي تؤدي إلى سلوكيات العمل السلبية ولقد اكد الباحثون على المتغيرات الشخصية او المتغيرات الظرفية. فالمتغيرات الشخصية تشير إلى الرجوع إلى الخصائص الفردية (على سبيل المثال النزاهة) والتي تشير بالرجحان نحو سلوكيات العمل السلبية. في حين ان المتغيرات الظرفية يمكن ان تكون من حيث الفكر كالأحداث (على سبيل المثال الظلم

التنظيمي) واستنباط ردود الفعل السلوكية بغض النظر عن الفروق الفردية على الرغم من القبول العام بأن كلاً من المتغيرات الشخصية والظرفية تتكهن بسلوكيات العمل السلبية.

ويرى (Spector&Fox,2010:p137) ان التحكم هو الصفة الرئيسية التي تؤدي إلى سلوكيات العمل السلبية بدلاً من ردود الأفعال الممكنة الأخرى. فالتحكم بارز وبشكل خاص عندما يعتبر موضع السببية الداخلية. كما انه من غير المحتمل ان شخصاً ما سوف ينسب إليه التحكم عندما يكون المصدر خارجي. فردة الفعل العاطفية على الأرجح تشير إلى وجود طلب ينسب (يعزى) داخلياً والذي ينظر إليه على انه تحت السيطرة من قبل شخص آخر وهو غاضب. حيث ان الغضب يسهل بالانخراط في سلوكيات عمل سلبية.

واشار (Brimecombe,2013:p5-6) هناك ادلة كثيرة على ان لمفاهيم الظلم تأثير رئيسي على اجراءات الفرد وسلوكياته داخل المنظمة. ان احد الجوانب الرئيسية من العدالة التنظيمية هو ميل بعض الجماعات إلى الشعور بالظلم إذ إن الكبت عن طريق استخدام السلطة القاسية او الحكم بقسوة فمجموعات في مكانه اعلى او مجموعات اكثر قوة لديها القدرة على السيطرة او استغلال الجماعات المضطهدة ونتيجة لذلك يمكن للجماعات المضطهدة تشكيل مواقف وسلوكيات سلبية لا تعجب الآخرين. وتولد الخوف, وكراهية الذات, والصراع بين الاشخاص والذي تستخدمه المجموعة المسيطر عليها وذلك للأفراج عن التوتر. و اشاروا بأن نظرية الانصاف ترتبط بقوة نحو مشاعر العدالة وفي نهاية المطاف ترتبط بسلوكيات العمل السلبية وذلك عندما لا يتم ترحيل رؤية القائد بشكل مناسب او عدم فهمها من قبل الموظفين.

واضاف (Sackett&DeVore,2005:pp153) بأن بعض الباحثين يركزون على عوامل شخصية والتي تتمثل بالأبعاد (الانبساطية, المقبولية, الضمير, الانفتاح, العصبية), وآخرون يركزون على عوامل ظرفية مثل (الثقافة التنظيمية, والانصاف في المعاملة من قبل المشرفين) وبذلك يمكن دراسة الافراد من خلال سلوكهم قبل توظيفهم والذين من المحتمل ان يخرطون في (CWB) فالتركيز يكون على المتغيرات الفردية وشرح التباين في سلوك العمل السلبي, اما العوامل الظرفية الثابتة (انظمة التحكم, المكافاة, سياسة العقاب) (مثلا الانصاف في المعاملة من قبل المشرفين). وهناك تصورات من السوابق والتي تختلف من القريبة الى البعيدة. فالسوابق البعيدة تشمل الميزات الظرفية مثل (خصائص العمل, ومعايير المجموعة, السياسات التنظيمية, الممارسات, انظمة التحكم). اما السوابق القريبة سوف تتضمن متغيرات الادراك الحسي (مثل عدم

المساواة, الحاجة, والمقبولية, المخاطر) وقد تكون هذه المتغيرات الادراكية اليات التوسط في العلاقة بين المتغيرات البعيدة الى سلوكيات سلبية.

وقد أثبت (Hollinger,1986:p54) في دراسته أن الانحراف في مكان العمل سببه نوعين من سلوك الموظف، إذ إن هذا الانحراف من خلال كسر القاعدة من قبل الموظفين حيث يعمل (1) ضد ممتلكات المنظمة وأصولها فضلاً عن ما يولده من سلوكيات عمل سلبية بل يمكن التنبؤ بنية ترك العمل من خلال الانحراف في الملكية. (2) وان انحراف الانتاج في العمل يمكن ان تؤدي الى التنبؤ في الرضا الوظيفي. ولقد افترض كل من (Klein,et al,1996:p53) ان الرضا الوظيفي يرتبط مع التخريب في نموذجهم البيولوجي من خلال قيام الموظفين بتخريب الممتلكات وان التخريب ينتج من مجموعة من الامراض النفسية الفردية والعوامل النفسية وكذلك البيئة التنظيمية, العداء, الغضب, النرجسية, الانتقام, الاندفاع, جنون العظمة, والاضطراب العقلي, والضغوطات غير المهنية. بينما اكدت (Hackett,1989:p235) في دراستها التي اظهرت ما وراء التحليل وجود علاقة بين التغيب والرضا الوظيفي. وان اقوى علاقة عكسية كانت بين تكرار الغياب والرضا في العمل, ومدة الغياب والرضا الوظيفي الكلي. وقد تم تحديد الجنس كوسيط قوي وثابت. وفي دراسة (Leiter&Robichaud,1997:p35) وقد لاحظ من استطلاع الفنيين لصيانة الطائرات العائدة للقوات الكندية لعينة (N=157) فلقد قدموا الدعم لنموذج من الارهاق وتقييم المخاطر المهنية فالنموذج يصور تقييم الموظفين من المخاطر المهنية بوصفها وظيفة تنتشر فيها المخاطر المميتة في اماكن العمل ولقد كان شعور الموظفين للتحكم في ادارة المخاطر المهنية محورياً في كل تجربة من الارهاق والتعرض للخطر والاجهاد في العمل هو كسوابق للسلوك السلبي.

واشار (Sackett& DeVore,2005:pp153-161) بأنه من المحتمل ان تكون هناك محددات فقهية لكل نوع مابين من سلوكيات العمل السلبية وان تركيزنا هنا على السوابق او الاسباب التي تقود إلى سلوكيات العمل السلبية وهي:

- 1.متغيرات شخصية كسوابق للسلوكيات السلبية
- 2.الخصائص الوظيفية كسوابق للسلوك السلبية
- 3.خصائص مجموعة العمل كسوابق للسلوكيات السلبية
- 4.الثقافة التنظيمية كسوابق للسلوك السلبي
- 5.انظمة التحكم كسوابق للسلوك السلبي
- 6.الظلم كسوابق للسلوك السلبي

### 1-2-1 المتغيرات الشخصية كسوابق للسلوكيات السلبية

ويرى (Sackett&DeVore,2005:p153) ان القليل قد وجد لدعم الاقترانات بين الشخصية والسلوك السليبي وهدفنا هو تقديم موجز ونظرة عامة على ادلة تربط قياس اختلافات الفرد إلى سلوكيات العمل السلبية ويتم التركيز هنا على مصدرين هما: (1) ما وراء التحليل من اختبارات النزاهة كتنبؤ لسلوكيات العمل السلبية, (2) ما وراء التحليل لقياس الشخصية باستخدام الابعاد الخمسة للشخصية للتنبؤ بسلوكيات العمل السلبية.

### 1-1-2-1 اختبارات النزاهة كتنبؤ للسلوكيات السلبية

لقد ناقش (Sackett&Burriss,1989:p491) القضايا القانونية ذات الصلة باستخدام جهاز كشف الكذب وزيادة استخدام اختبارات النزاهة ومراجعة البحوث التجريبية ذات الموثوقية وصلاحيه ترابط المعيار وتوصلوا الى نوعين من اختبارات النزاهة وهي الاختبارات الصريحة و المقاييس الموجهة للشخصية. ومعرفة الاثار السلبية لاختبارات النزاهة.

ولقد اضاف (Delton&Metzger,1993:pp147-149) بأن التشريعات القانونية في الولايات المتحدة عام 1988 تحظر فعليا جميع ارباب العمل في القطاع الخاص من المطالبة او طلب فحوص كشف الكذب قبل التوظيف للموظفين المحتملين الذين قد يسرقون من المنظمة وذلك لما تراه من انتهاك لمسألة الخصوصية وان حجة الموظفين المحتملين هو ان اصحاب العمل سيكونون قادرين على تزييف ردودهم على اختبارات النزاهة. ولقد لاحظت جمعية علم النفس الامريكية مؤخراً ان اختبارات الصدق اظهرت مستويات مفيدة من الصحة كتدبير في اختيار الموظف. وقد اضاف (Sackett,1994:p73-74) (Byle&Holtgraves ,2008:pp287-288) ان التقديرات الاخيرة تشير إلى الملايين من هذه الاختبارات تجرى سنويا على الرغم من ان النزاهة هي قضية عبر طيف كامل من الوظائف في مكان العمل. وان اختبار النزاهة في الغالب هو لذوي الاجور المتدنية ولمستوى الوظائف التي يصل فيها الموظفين للمال والبضائع (على سبيل المثال البيع بالتجزئة والخدمات المالية) وقد استخدمت اختبارات النزاهة كبديل لكشف الكذب بدل الورقة والقلم والدليل على صحتها يتألف من الارتباطات بين درجات الاختبار والاحكام النفسية. وان الرابط من الاختبارات هو جهاز كشف الكذب وهو ما قلل او قضى على الاختبارات وان هذه الاختبارات لا تحاسب على سرقة الموظف فحسب بل تشمل مجموعة متنوعة من السلوكيات السلبية بما في ذلك (قواعد انتهاك العمل, مطالبات تعويض العمال الاحتمالية, والتغيب عن العمل).

ويرى(Luther,2000:pp19-21) ان اختبارات النزاهة اظهرت صلاحية قوية للتنبؤ في الاداء عبر الوظائف التقليدية ومع ذلك فقد تحولت بعض المنظمات إلى فرق عمل تدار ذاتياً. وأنها تتنبأ بالأداء الوظيفي وكذلك سلوكيات العمل السلبية.

### 2-1-2-1 ما وراء التحليل لقياس الشخصية باستخدام الابعاد الخمسة للشخصية للتنبؤ بسلوكيات العمل السلبية

لقد اشار( Brandstatter,2011:p222) ان تصميم ما وراء التحليلات هو عادة ليس لاختبار الفرضيات ولكن لاستكشاف حقل البحث من اجل التطابق او عدم التجانس لنتائج العديد من الدراسات المنفردة والتي ذكرت في ادبيات البحوث ولذلك يبدو من الضروري ولا من المعقول ان تفسر في التوقعات النظرية مسبقاً حول تأثيرات سمات الشخصية على سلوك تنظيم المشاريع.

لقد اشار كل من(Sackett&DeVore,2005:p154),(Guion,2011:pp109-110) إلى نموذج(Houg,1991) والذي ناقش نموذج العوامل الخمسة لقياس الشخصية والذي تضمن تسعة ابعاد للشخصية ذات الصلة هنا وهو فصل الضمير إلى قسمين (الانجاز, الاعتمادية) والفصل بين الانبساطية إلى قسمين(الانتماء, الرجولة) ولقد ميز بين ثمانية بنيات مختلفة المعيار(على سبيل المثال الكفاءة, التقنية, فريق العمل) وهيكل المعيار هو ذو صلة ويصف السلوك غير المسئول والذي يعرف بما في ذلك بقلة الحضور, والسلوك السلبي, والاجراءات التأديبية, وعدم اتباع التوجيهات, الغياب بدون اذن, استخدام المخدرات والكحول في الوظيفة فالتحليل لا يفرق بين هذه السلوكيات المختلفة والتي يتألف منها فئة كل سلوك غير مسئول.

واضاف (Kim,et al,2009:p98) لقد اظهرت الابحاث ان سمات الشخصية هي كتنبؤ مهم للاحتراق النفسي ولقد ركز عدد كبير من الدراسات حول دور العاطفة السلبية او العصابية على الاحتراق النفسي ودورها في زيادة السلوك السلبي وافاد بأن هناك بعض العلاقة بين كل من الاحتراق النفسي ونوع الشخصية, والصلابة النفسية, والعاطفة الايجابية او الانبساطية.

وتوصل الباحثان(Giluk,2009:p806),(Michel,et al,2011:p199) ان الافراد أصحاب المزاج الحاد يميلون إلى ان يكونوا حريصين, وواعين ذاتياً, متقلبي المزاج, وغير اماناء وهم اكثر عرضة للضيق النفسي والتعامل بشكل اكثر سوءا مع الاخرين عند التعرض للإجهاد. وهم يميلون إلى القلق, والضعف في التكيف العاطفي والاكتئاب. وان العصابية ترتبط سلباً مع رفاه الشخص ومن ناحية اخرى فإن التنبيه الذهني(اليقظة) قد ارتبطت مع تعزيز سيرة التنظيم الذاتي والصحة العقلية والنفسية. ولقد ناقش كل من(Linden& etal,2010:p315) العوامل الخمسة

للشخصية (FFM) ودورها الاساسي في التنبؤ وتفسير الفروق الفردية وعلى مجموعة واسعة من الاعدادات بما في ذلك الصحة النفسية والرضا الوظيفي واداء العمل.

لم يكن من المستغرب أن الفروق الفردية-كما أشار (Rotundo&Spector,2011:pp36-37) تسهم اسهاماً كبيراً في سلوكيات العمل السلبية ونموذج العوامل الخمسة من ابعاد الشخصية فقد بين ان الارتباط قوي من خلال متغيرات الشخصية والتي تتضمن ابعادها(الانبساطية, المقبولية, الضمير, الانفتاح, العصبية). وقد اثبت ان الضمير ذو علاقة اقوى مع سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة (CWBO) مقارنة مع سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد (CWBP) في المنظمة في حين ان المقبولية والتي اظهرت وجود علاقة اقوى مع سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد في المنظمة مقارنة مع سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة.

واشار (Malouff,et al,2010:p124),(Malouff,2004:p111) إلى ان العوامل الشخصية – من خلال ما وراء التحليلات- ترتبط مع مجموعة متنوعة من النتائج المهمة في الحياة فعلى سبيل المثال فالضمير العالي يتنبأ بالعمل الجيد والاداء العالي والصحة الجيدة, والانفتاح العالي يرتبط مع الابداع في حين ان المقبولية المنخفضة والعصابية العالية هي مرتبطة بسوء الصحة, والمقبولية العالية ترتبط مع مساعدة الاخرين, اما العصابية العالية ترتبط مع الاكتئاب ووجد ان المقبولية الاقل والضمير الاقل تكون مرتبطة مع انواع مختلفة من الاضطرابات النفسية بما في ذلك مشاكل الكحول والتدخين. ولقد وضح (Pace&Brannick,2010:p675) أسباب المقاييس حين تكون أكثر فائدة من غيرها في ظروف محددة او عند محاولة التنبؤ في معايير معينة فعلى سبيل المثال بعض جوانب المقبولية قد تكون اكثر فائدة لتوقع الاستجابة للعلاج النفسي وذلك من اجل التنبؤ بالأداء في مجال تجارة التجزئة ووظائف المبيعات.

### 1-2-2 الخصائص الوظيفية كسوابق لسلوكيات العمل السلبية

لقد اشار (Sackett&DeVore,2005:p156-157) بان هناك خطوات متعددة تشير إلى ان خصائص العمل ترتبط باحتمالات الانخراط في سلوكيات العمل السلبية. فلقد اقترح (Hackman&Oldhams,1976,1980) عدة خطوات كثيرة للتحقيق تشير إلى ان خصائص العمل ترتبط باحتمالات الانخراط في سلوكيات العمل السلبية. فقد اقترحوا نموذج لخصائص الوظيفة والذي يتضمن مجموعة من الخصائص المهمة للوظيفة(المهارة المتنوعة, هوية المهمة, مغزى المهمة, الاستقلال الذاتي, التغذية العكسية من الوظيفة) والتي ادت إلى مجموعة من الحالات النفسية الحرجة للمتمرسين بالعمل, ومسئولية ذوي الخبرة عن نتائج العمل, ومعرفة النتائج لأنشطة

العمل) الامر الذي ادى إلى مجموعة من النتائج بما في ذلك (الاداء, والرضا ودوافع العمل الداخلية, وعدم وجود دوران) .

واضاف(Penney&Spector,2005:778) بأن الضغوطات في بيئة العمل تجر إلى تجربة المشاعر السلبية مثل الغضب والقلق والذي يمكن ان يتبعه ردود فعل على هذه الضغوطات والتي تدعى اجهادات الوظيفة. فاجهادات الوظيفة يمكن ان تصنف على انها النفسية الجسدية او السلوكية. وان الاجهادات السلوكية هي وسيلة للأفراد للتعامل مع الضغوطات اما عن طريق الحد من العواطف والتي تسببها الضغوطات (على سبيل المثال شرب الكحول, وتجنب العمل) او من خلال القضاء على الضغوطات نفسها(على سبيل المثال التحدث مع المشرف ووضع الحل). وان الاجهادات السلوكية تتمثل في الصراخ على زميل العمل, والبقاء في المنزل, وتناقص جودة العمل او كميته ويمكن اعتبارها كسلوكيات عمل سلبية. و اضاف (Boddy,2013:p4), (Cohen,et al,2013:p47) أن زيادة عدد ساعات العمل خلال الاسبوع يزيد من فرص ارتكاب سلوكيات العمل السلبية. وضعف الاداء وانخفاض جهود العمل. ويرى(Ho,2012:p478) ان الافراد الذي تكون لهم علاقة اقوى مع ضغوطات العمل فمن المحتمل ان يكونوا اكثر تعاسة و اقل رضا, ويكون لديهم تجارب اكثر سلبية والتي تدفعهم للانخراط في سلوكيات عمل سلبية التي تتركز على الاشخاص المحيطين بهم وعلى المهمة كوسيلة للتفيس عن الاحباطات.

واضاف(Spector&Fox,2005:p156) ان الكثير من النظريات ونماذج العدوان البشري ربطت بين الضغوطات في مكان العمل والغضب والاحباط. وان العنصر الادراكي مهم في الردود على الاحباط في البيئة وان الاعمال ينظر لها على انها نتيجة التعسف ومحبطة عمداً وان التحريض على العدوان يتطلب وجود الاحباط. ويرى(Giacalone&Knouse,1990:pp55-56) ان الموظفين يلجئون إلى التخريب في مكان العمل وذلك لخفض كمية او جودة الانتاج بما في ذلك (الاضرابات والتنقل ببطء في مكان العمل, العمل من دون حماسة, السرقة, التغيب) والتي هي من ضمن مخاطر التخريب للموظف. وقد حدد ثلاث انواع من التخريب: (1) الحرق وإلحاق الضرر المباشر بالآلات والسرقة, (2) وقف الانتاج من خلال الاضرابات بمختلف الطرق لعرقلة الانتاج دون تدمير اي شيء بالواقع, (3) تقليل كمية العمل المنجز من خلال السير ببطء, العمل دون حماسة, التغيب, الدوران الوظيفي.

### 1-2-3 خصائص مجموعة العمل كسوابق للسلوكيات السلبية

لقد اكد(Salancik&Pfeffer,1978:p226) ان منهج معالجة المعلومات الاجتماعية ينطلق من الفرضية الاساسية بأن الافراد والكائنات الحية تتكيف مع المواقف والسلوك والمعتقدات الموجودة في السياق الاجتماعي وإلى واقع سلوكهم في الماضي والحاضر. وان هذه الفرضية تؤدي حتماً إلى استنتاج مفاده ان المرء يمكن ان يتعلم أكثر عن السلوك الفردي من خلال دراسة البيئة الاجتماعية والاعلامية والتي يمكن فيها حدوث السلوك والتكيف معه بعض المنظرين في حاجة إلى التعرف على امكانات الناس على التكيف مع ظروفهم على الرغم بأن التكيف كثيراً ما يوصف بأنه الية الفراغ النفسي وهذا يعني وجود تقييم سلبي. وان أحد مصادر هذه المعلومات هو البيئة الاجتماعية والتي توفر منبهات يستخدمها الافراد لبناء وتفسير الاحداث.

اشار(Sackett&DeVore,2005:p157) ان مجموعات العمل يمكن ان تؤثر كثيراً ولها التأثير العظيم على سلوك الفرد ولقد كان للنظريات والأدلة التجريبية تأثيراً على نمط الفرد من السلوك السلبي وذلك وفقاً للجذب- الانتقاء-الاستنزاف.

إن دراسة (Hung,et al,2009:p258) تهدف إلى معالجة سلوكيات العمل السلبية التي قام بها زميله في العمل، ألتي الحقت الضرر بالموظفين والمنظمات ولقد اقترح النموذج الذي يفسر لماذا وكيف ينظر زميل العمل إلى الافراد الاخرين ويندمج معهم في التسكع الاجتماعي من خلال مجموعات والتي تكون لها اثار سلبية على كل من الاهداف التنظيمية والاعضاء الاخرين. وازداد (Aube,et al,2009:pp351-352) ان سلوكيات العمل السلبية تكون اكثر تأثيراً على المنظمة ومن المرجح ان تضر الموظفين وتولد التوتر من قبل الزملاء في العمل. ولذلك فهي خطيرة وبشكل خاص في الظروف التي يتعين عليهم التعاون مع الموظفين بعضهم البعض من اجل انجاز مهامهم بفاعلية وفي مثل هذا السياق فإن العواقب السلبية لهذه السلوكيات سوف تكون على اساس يومي مع زملاء العمل الذين قد يحملون سلوكيات عمل سلبية ويؤثرون على بقية العمال وعلى بيئة العمل الجماعية. فاذا اخذنا شخص معين في مجموعة عمل حيث ان افراد المجموعة يأتون في وقت متأخر ويتركون العمل في وقت مبكر فهو سيظهر اهتمام لهذا السلوك وبذلك يكونون أكثر عرضة للانخراط في سلوكيات العمل السلبية.

ولقد اضاف(George&Jones,2012:p42) انه وفقاً لنظرية شنايدر ستتجه الناس إلى انتقاء المنظمات والتي تشترك مع مواقفهم. فالناس الذين لديهم افكار مختلفة مع بقية المنظمات لا يكونوا مرشحين ولا يتم تعيينهم او إذا استأجروا لن يبقوا طويلاً على سبيل المثال فاذا كان شخص يحب ان

يبقى ساعات قصيرة في العمل فإنه يختار المنظمة التي لا تستخدم بطاقة الوقت. وأشار ( Ryan,et al,1997:p80) ان الافراد سيشكلون بينتهم وينجذبون الى البيئات التي تناسب قيمهم ومن الضروري دراسة معايير مجموعة العمل فيما يتعلق بالنزاهة في مكان العمل. وذلك للحد من سلوكيات العمل السلبية لبعض الافراد في مجموعة العمل.

#### 1-2-4 الثقافة التنظيمية باعتبارها كسابقة لسلوك العمل السلبية

يرى (Takala&Uusitalo,1995:p893) ان النظام يمكن ان يدوم فقط اذا كانت الغالبية تعتقد ان العدالة تسود على الاقل لو قسم منهم واذا كان النظام يفتقر للشرعية فانه من المرجح ان يفشل.

وإشار (Fitzgerald,1997:p578) بان المناخ التنظيمي السائد هو من ضمن سوابق التحرش الجنسي والذي يؤثر على المتغيرات ذات الصلة بالعمل على سبيل المثال الرضا الوظيفي وحالات نفسية مثل القلق والاكتئاب. ويرى (Clarke,2003:p41) لقد وجدت الدراسات التجريبية علاقات هامة بين انخفاض الرضا الوظيفي و و بين ثقافة الامان والارتياح مع العمل واشراك الموظفين.

واضاف (Wiener,et al,2004:p48,62) ان بعض النماذج النظرية المثيرة للاهتمام التي تفترض ان مصادر التحرش الجنسي هو من العوامل الشخصية والحالة القائمة من المعتقدات والمواقف في بيئات العمل والوقوف على النتائج السلبية للتحرش الجنسي وما يولده من حالات نفسية مؤثرة على النساء وتصبح اكثر عدائية في العمل.

إشار (Sackett&DeVore,2005:p158-159) بأن هناك اوجه للتشابه بين تأثيرات المجموعة والثقافة التنظيمية بمعنى ان كليهما تشكلان التأثيرات الاجتماعية على الافراد في مكان العمل والثقافة هي ظاهرة اوسع تتأثر بعوامل خارج مجموعة العمل فوراً مثل الادارة. وان المنطقة الواحدة التي يجب التركيز عليها في التحقيق هو مفهوم الصدق وقد وجد ان عمليات الاحتيال والسرقه للموظفين لأماكن عملهم موجودة في المنظمات التي فيها مدونة قواعد السلوك غير معرفة بشكل جيد. واطاف (Rozakis,2007:p202) يتعرض البشر باستمرار لمعلومات من البيئة الاجتماعية والمادية وان الطريقة التي يتفاعل بها البشر مع المعلومات هو انعكاس للثقافة وان التحيزات الثقافية والعلاقات الاجتماعية تمثل نظرة خطر للثقافة التنظيمية.

وإشار (Vijayasiri,2008:p44) إلى ان التحرش الجنسي شمل نصف النساء العاملات اللواتي ابلغن عن تعرضهن للتحرش الجنسي في مرحلة من حياتهن المهنية وان هذه السلوكيات غير مرغوب بها وعلى نطاق واسع وذلك؛ لأنها تشكل عبئاً ثقيلاً على النساء وان التحرش الجنسي

يؤدي إلى نتائج سلبية متعلقة بالعامل النفسي ذات الصلة بصحة الفرد وبالنسبة للضحية فهي اكثر عرضة للأكتئاب والعصبية والاعراض الجسدية مثل فقدان الوزن وارتفاع مستويات الغياب ولقد قدرت الخسائر بسبب التحرش الجنسي الى 189 مليون دولار في فترة سنتين بسبب التحرش الجنسي وهذه الخسائر نجمت عن دوران العمل وانخفاض الانتاجية ومطالبات التأمين الطبي و التغيب عن العمل.

### 1-2-5 أنظمة العمل كسوابق لسلوك العمل السلبي

ويرى (McDaniel&Jones,1988:pp327-328) انه باستخدام اداة واحدة في الاعداد قبل التوظيف للتنبؤ من سرقة الموظف حيث يتم اختيار الموظف وفق نموذج يتكون من ثلاثة جداول تتضمن الصدق, العنف/ عدم الاستقرار العاطفي, المخدرات ومن خلال استخدام الورقة والقلم يتم قياس خيانة الامانة والتنبؤ بسرقة الموظف وذلك كوسيلة لتحديد طالبين العمل غير الشرفاء وقياس نسبة العدائية تجاه زملائه في العمل والاستقرار العاطفي وذلك من اجل حصر عملية الاختيار للموظف والغرض من هذه الورقة هو تلخيص كمية الادلة لتحديد صلاحية الموظف.

واشار (Cook,1996:pp320-321) إلى ضرورة تطوير منهج للوقاية من الكحول وغيرها من الاستمرار في تعاطي المخدرات في مكان العمل وعلى الرغم من الاثر الضار من تعاطي مواد الادمان على قوة العمل. فقد بدأت العديد من الاساليب تظهر لوقاية مكان العمل من الادمان وذلك باستخدام مزيج من التقرير الذاتي والتحليل الطبية لمعرفة نسبة المخدرات في الجسم وتم توثيق العديد من الاثار السلبية لتعاطي المخدرات من القوى العاملة والذي ادى الى تراجع الانتاج وزيادة التغيب وفقدان التركيز في العمل.

لقد اشار (Sewell,1998:p397) بان مكان العمل قد اصبح محط اهتمام الكثير وقد زادت التكنولوجيا الجديدة للمعلومات الوصول إلى نطاق مراقبة مكان العمل ولم يتعرض الموظفون لمثل هذا التدقيق الشديد والرصد وان استخدام كلمة المراقبة لوصف سمة من سمات المحاكم لمراقبة مكان العمل والذي اثار الجدل لأنه يميل الى نقل الصور السلبية وذلك للشبه بالموظفين. عدم الثقة, والعصيان.

وقد ذكر (Ambrose,2000:p25-26) ضرورة استخدام العدالة الاجرائية للكشف وتحديد واختبار الافراد للكشف عن تعاطي المخدرات وان هذا الاختبار يوفر السياق لدراسة الآثار الرئيسية وتفاعل عدد من الصفات والمتوقع ان تكون مهمة لأدراك العدالة الاجرائية. وانه من خلال اللائحة لاختبار المخدرات في المنظمات يتم تحديد بعض المتغيرات التي تهتم كلاً من البحوث لاختبار المخدرات

وبحوث العدالة التنظيمية ووصف دراسة تهدف إلى استكشاف هذه العلاقة وان هذه الاختبارات يتم اجرائها في المنظمات الكبيرة في الولايات المتحدة الامريكية ويكون الاختبار للموظفين وطالبي العمل وهناك بعض الموظفين يقلقون من نزاهة اختبار المخدرات والكثير من هذه البحوث تستخدم العدالة الاجرائية لفهم تفاعلات الافراد للمخدرات واثبات ان استجابات الموظف لاختبار المخدرات يمكن وصفها من قبل عدالة اجراءات الاحكام.

وقد ذكر(Sackett&DeVore,2005:p158-159) بان انظمة التحكم الجسدية او الكيانات الاجرائية في مكان العمل وهي تستخدم وعلى وجه التحديد للحد من حدوث النتائج السلبية من خلال السلوكيات. ومما يزيد من مخاطر الكشف او زيادة العقوبات على السلوكيات السلبية التي يتم تنفيذها من خلال استخدام التكنولوجيا في انتاج التدفق المستمر إلى السيطرة البيروقراطية وطرق التحكم التي تتخلل مكان العمل واستخدام الحاسوب في المراقبة, ومراقبة ساعات الدوام , اختبار المخدرات, تدريب الموظفين, مراجعة الحسابات.

### 1-2-6 الظلم كسوابق لسلوك العمل السلبي

اشار(Greenberg,1990:pp399-401) لقد اعترف العلماء ومنذ فترة طويلة بأهمية المثل العليا للعدالة واعتبارها شرط اساسي للأداء الفعال في المنظمات والرضا من الافراد الذين نستخدمهم. وايضاً اشارت نظرية الانصاف ان الطرف الذي سيحصل على اقل نسبة سوف يشعر بالغضب وتماشياً مع نظرية الانصاف فقد وجدت الدراسات ان العمال يخفضون ادائهم اذا خفضت اجورهم وعندما يتقاضون اجور جيدة يرفعون ادائهم(اي زياد المدخلات).

واشار(Furnham&Siegel,2012:p200) انه في الآونة الاخيرة قد تسببت ضجة ويكليكس من قبل الملايين بعد نشر الوثائق السياسية من خلال الاعلان المبوب على الانترنت منذ 2006 وبذلك فإن هذه المنظمة الغير ربحية اصبحت مصدر تهديد للحكومات في جميع انحاء العالم فالوثائق ارسلت من المطلعين وبهذا الصدد يتم استخدام مصطلح التهديد الداخلي عند الاشارة إلى الموظفين الحاليين والسابقين الذين لديهم معلومات حساسة حول انظمة المنظمات الداخلية والبيانات واجراءات التشغيل التي يبيعونها . وان اساءة استخدام هذه المعلومات يسبب ضرر للمنظمة في شكل خسائر مالية وفقدان الانتاجية. وبذلك يقوم ويكليكس كما في المثال الاكثر شهرة من سلوكيات العمل السلبية وما لحق من اثار هائلة على الحكومات ومع ذلك فإن هذا السلوك غير عادي بدلاً من السلوك المنحرف الذي يبقى في حيز صغير جداً داخل كمية ضخمة.

واضاف (Liu&Berry,2012:p1-2) ان احد انواع السلوك المنحرف هو سرقة الوقت كاستخدام الموظفين لوقتهم في العمل بجوانب اخرى مثل التسوق. فسرقة الوقت هي في كل مكان من المنظمات وتشير التقديرات ان الموظفين في كثير من الاحيان يقضون وقتهم للتحقق من الفيس بوك او تويتر او تصفح اليوتيوب وارسال رسائل البريد الالكتروني وهكذا ولأن الوقت غير مرئي فأن المدراء هم غير قادرين على ملاحظة سلوك سرقة الوقت ولا بد ان نعرف لماذا الموظفون ينخرطون في مثل هذا السلوك وللأسف فأن محددات سرقة الوقت والذي قد يعود الى الشعور بالظلم التنظيمي. حيث ان الظلم التنظيمي يؤدي الى سرقة الوقت من خلال تحديد الهوية التنظيمية ومدى أدراك الموظفين الوحدانية من منظماتهم عندما يواجهون الظلم التنظيمي فأن الموظفين يفسرون هذه التجربة بانها تلميحاً لهوية سلبية وبالتالي خفض مستوياتهم لتحديد الهوية التنظيمية والانخراط في السلوك الذاتي ومهتمين في سرقة الوقت.

يرى (Tan,2013:pp1209-1210) ان الظلم هو سلوك غير اخلاقي وان الظلم في التوزيع سوف يتصل بشكل ايجابي الى النية غير اخلاقية من العاملين في المنظمات التي يكون لها تأثير سلبي على المشهد الاقتصادي فالسلوك الغير اخلاقي في مكان العمل يحدث في مجموعة متنوعة من المنظمات يمكن ان يتخذ اشكالاً متعددة (على سبيل المثال الموظفين يكسرون القواعد في المنظمات, التخريب في مكان العمل, السرقة, الغش). وان السلوك السلبي في مكان العمل ينتهك المعايير المقبولة من السلوك الاخلاقي ويسبب الضرر الكبير للمناخ الاخلاقي للمنظمات وضعف الاداء التنظيمي وزيادة التكلفة التنظيمية. وتوصل (Somogyvari,2013:pp1-3) ان قانون العمل الهنغاري الجديد الذي يسمح بالمدفوعات غير الرسمية لتكون مقبولة وتخضع للأذن المسبق من صاحب العمل. فأن المنطقة الاكثر تأثراً هي القطاع الصحي حيث ان المدفوعات غير الرسمية هي مدفوعات غير عادلة وتوزع اعتماداً على تخصص ووضع الطبيب وعن طريق الدراسة والمقابلات مع الاطباء والعاملين والمرضى تمكنا من تتبع الظلم والتوصل الى ان التشريعات التي تسمح بالدفع غير الرسمي تمثل اخلاقيات سيئة لأنها تفرض الظلم التنظيمي وتخلق عدم ثقة بين الاطباء والمرضى وتقلل الاداء وتزيد التكاليف الاجمالية المدفوعة على حد سواء من قبل المجتمع وصندوق التأمين الصحي.

### 1-3 ابعاد سلوكيات العمل السلبية

لقد ركزت معظم الدراسات الادارية سابقاً على دور أداء المهمة دون غيرها-كما أكد ذلك (Law&Zhou,2013:pp4-5) ولقد القى كل من (Organ,1988,1997) ,

(Borman&Motowidlo, 1993,1997) الضوء على سلوكيات المواطنة التنظيمية. وفي بداية عقد 2000 وفي وقت مبكر كانت مجموعة ثالثة من السلوكيات الاساسية لسلوك الموظفين والتي تم تحديدها وهي سلوكيات العمل السلبية. وكما اشار(Kelloway,2010:p19) بان البدايات لوضع مفهوم لـ(CWBs) كانت قبل منتصف عقد التسعينيات وكانت اغلب الدراسات السلوكية قبل ذلك الوقت مفككة.

اشار (Spector,et al,2006:p448) ان معظم العمل على (CWBs) له جذور في دراسة العدوان البشري وربطت معظم هذه النظريات مع المشاعر السلبية مثل الغضب والاحباط في الاستجابة للظروف البيئية لكل من المتغيرات الاجتماعية والنفسية على سبيل المثال دراسة كل من(Berkowitz,1998:p49),(Anderson,et al,1995:p434) والتي ركزت على دراسة العنف في مكان العمل. وايضا دراسة(Fox&Spector,1999:p915), (Neuman& Baron,2005:p13) التي درست العنف بين الافراد. ومع مرور الوقت وسعت مجموعة من الشروط مما عجل لتشمل مجموعة واسعة من الضغوطات الوظيفية والتي تحفز على مجموعة متنوعة من المشاعر السلبية مثل الاجهاد, الاحباط, ضغوطات العمل, علاقات السلوكية( الانسحاب, سرقة المواد) وضغوطات العمل وردود الفعل العاطفية وايضاً تعاطي المخدرات وعدم الرضا والغضب. وكانت العلاقة بين الضغوطات والسلوكيات قوية لإجراءات اكثر عدوانية وبشكل مباشر مثل (التخريب, العدوان الشخصي, العدا, الشكاوي) كما في دراسة(Chen& Spector,1992:p117). وهناك اوجه تشابه بين النماذج والنماذج القائمة على العدوان التي تركز في المقام الاول على الظلم والانتقام والاساليب التي تدفع للانتقام كما في دراسة (Folger& Skarlicki,2005:p83). وفي هذا الدور من المشاعر السلبية في الاستجابة لحالات ينظر لها بأنها مهمة. فأن (Fox,et al,2001:p292) جعلوا من هذا السياق واضح عند النظر إلى الظلم والذي ينظر اليه كضغوطات في مكان العمل. وان ما كتب حول العدوان يميز شكلين من البناء على الدافع الاساسي المعادي في مقابل الدور الفعال(Berkowitz,1998:pp50-51). ويرتبط العدوان العدائي مع العواطف السلبية, وعادتها وبشكل اساسي مع الغضب, ومع التسرع(التهور), وضرره على الدافع الاساسي, والعدوان الجوهرية(الفعال) و لا يرتبط بالضرورة مع العاطفة وان بعض الاهداف الاضافية تتجاوز الضرر. وقد لاحظ(Anderson& Bushman,2002:pp28-29) ان الدافع الداني(القريب) من جميع العدوان هو الاذى, ولكن الدور الفعال لديه هو اكثر بعداً من الدافع, مثل السرقة. في الواقع بعض العلماء اضافوا بعض اشكال العدوان مثل سلوك الانتقام التنظيمي (ORB) كما في دراسة (Folger&Skarlicki,2005:p83).

المبحث الاول ..... سلوكيات العمل السلبية

واشار (Bies&Tripp,1997:p19) ان الانتقام في داخل المنظمات هو ردّ على الاذى الشخصي او انتهاك النظام الاجتماعي عند حدوث الاحداث التي تهدد فهمهم للنظام الاجتماعي. فالمنتقمون يسعون للانتقام من الضحية او المراقبين كمحاولة منهم لاستعادة التوازن من خلال افعالهم والذي يكون وظيفي او دافع اجتماعي. ومن خلال هذه الدراسات التي تناولت السلوكيات السلبية في العمل فقد توصل العديد من الباحثين إلى الابعاد الخاصة بسلوكيات العمل السلبية من خلال اخذ كل تلك المتغيرات مجتمعة. والجدول (9) يوضح اهم الدراسات التي تناولت ابعاد سلوكيات العمل السلبية.

الجدول (9) ابعاد سلوكيات العمل بنتائج سلبية

اسم المؤلف	اسم الدراسة	ابعاد الدراسة
1	(Clark& Hollinger,1983,pp12-13)	انحراف الملكية, انحراف الانتاج
2	(Robinson&Bennett,1995: pp565-566)	انحراف الملكية, انحراف الانتاج, العدوان الشخصي, الانحراف السياسي
3	(Gruys&Sackett,2003:p30)	البعد بين الاشخاص- المنظمة, بعد ذو صلة بالمهام
4	(Lau&etal,2003pp74-80)	الشخصية, التنظيمية, العمل, السياق
5	(Spector&etal,2006:pp448-450)	الاساءة تجاه الآخرين, انحراف الانتاج, التخريب, السرقة, الانسحاب
6	(Bolten&etal,2010:p537)	الاساءة للآخرين, الانحراف بالانتاج عمداً, التخريب لممتلكات المنظمة, السرقة ظلماً وعدواناً واخذ السلع الشخصية وممتلكات اخرى, الانسحاب
7	(Bowling&Gruys,2010:p58-59)	التنبؤ بالسمات الخمس الكبرى لتباينات ابعاد سلوكيات العمل السلبية
		توصل الى عدد من الابعاد منها 1. سلوكيات تستهدف المنظمة (CWB-Os), سلوكيات تستهدف الافراد (CWB-Is), 2. سلوكيات العمل السلبية (خطرة/ طفيفة), 3. سلوكيات العمل السلبية (قانونية, وغير قانونية), 4. سلوكيات العمل السلبية ذات العدوان المعادي, او العدوان الذرائعي (المساهم) 5. سلوكيات العمل السلبية

المتعلقة بمهمة العمل الغير متعلقة بمهمة العمل			
سوء المعاملة، الانحراف بالانتاج، التخريب، السرقة، الانسحاب	العقود النفسية وسلوكيات العمل السلبية: استجابات الموظف لاختراق المعاملات ذات العلاقة	(Jensen& Etal,2010:pp555)	8
تنظيمية(خطيرة، طفيفة) شخصية(خطيرة، طفيفة)	سلوكيات العمل السلبية وعلاقتها مع العقد النفسي: دراسة عن نوم حراس الامن خلال الليل	(Minjina,2011:p20)	9
العدائية المستندة للتحيز، الانانية، العاطفة السلبية، سمة الغضب، التحكم بالطاقة البدنية والعقلية لفعل شيء، موضع السيطرة	علاقة الشخصية لسلوكيات العمل سلبية: تكامل وجهات النظر	(Spector,2011:348-349)	10
التخريب، الانسحاب، السرقة، سوء استخدام الموارد والوقت، الرشاوي/الفساد	ابعاد سلوكيات العمل السلبية في منظمات القطاع العام في باكستان	(Bashir&etal,2012:p361-362)	11
بعد تنظيمي، بعد شخصي	اثار الذكاء الشعوري على سلوكيات العمل السلبية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بين موظفي الاغذية والمشروبات في احد الفنادق الفاخرة	(Jung&yoon,2012,pp370,376)	12
سلوكيات عمل سلبية تستهدف منظمة (CWB-Os)، سلوكيات عمل سلبية تستهدف الاشخاص (CWB-Is)	سلوكيات العمل السلبية لنذب وحسن معاملة الموظفين: اثار الاعتدال المشتركة للمهارة الشخصية والسياسية	(Zhao&etal,2013:p220)	13
المتغيرات السياقية، المتغيرات العاطفية، المتغيرات الطبيعية	العلاقة بين المواقف الضمنية وسلوكيات العمل السلبية	(Law&Zhou,2013:p5)	14
الاعتداء ضد الاخرين، الانحراف بالانتاج، تخريب الممتلكات، الانسحاب، السرقة	واحدة بواحدة؟ الاشراف المسيء وسلوكيات العمل السلبية: اثار الاعتدال من موضع السيطرة والتنفذ المدرك	(Wei&Si,2013:p283)	15

الجدول من اعداد الباحث

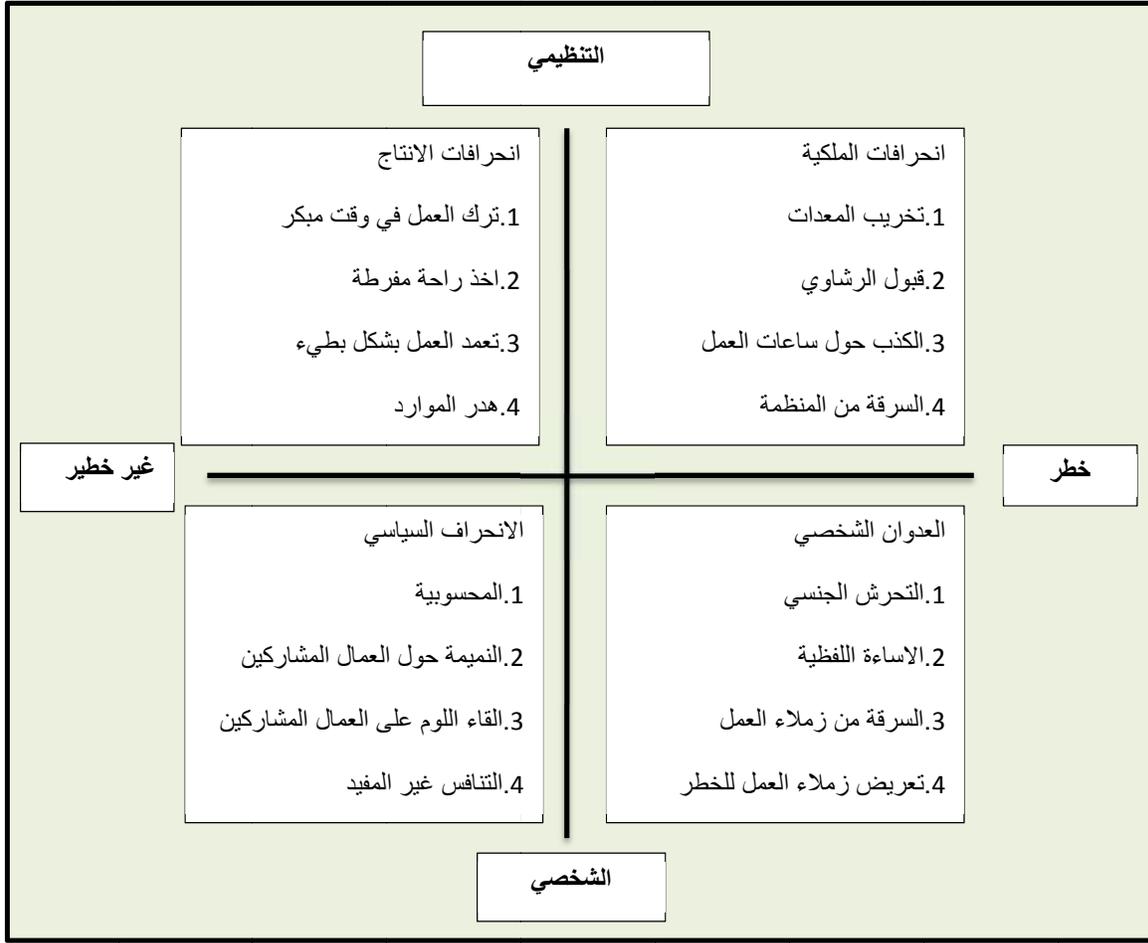
وفيما يلي شرح موجز لأهم الدراسات فقد اشار (Sackett&DeVore,2005:p147) ان الشكل الاصيل لدراسة سلوكيات العمل السلبية هي دراسة(Clark&Hollinger,1983) التي تطورت من خلالها قائمة من سلوكيات العمل السلبية والتي وفرت اطار مفاهيمي لتشابك هذه السلوكيات.

واقترح(Clark&Hollinger,1983:pp12-14) ان سلوكيات العمل السلبية يمكن تجميعها في اثنين من الفئات الواسعة،(1) "الانحراف في الملكية" والتي تنطوي على اساءة استخدام اصول صاحب العمل مثل(السرقة، اتلاف الممتلكات، واساءة استخدام خصم الامتيازات)،(2) الانحراف في الانتاج والذي ينطوي على انتهاك القواعد حول كيفية العمل الذي يتعين انجازه وهذا يشمل في عدم العمل كما كان مقرراً(الغياب، التأخر، فواصل راحة طويلة اثناء العمل) والسلوكيات التي

تنتقص من الانتاج عندما يقوم الموظف في العمل (تعاطي المخدرات والكحول, العمل بطريقة بطيئة وقذرة).

واضاف (Sackett&DeVore,2005:p147) ان مجموعة السلوكيات التي بحثها (Clark & Hollinger,1983) لم تشمل السلوكيات السلبية للأشخاص مثل التحرش الجنسي. بل كان لديهم عمال يولدون عدد كبير من الحوادث الخطيرة من السلوك السليبي

اما(Robinson&Bennett,1995:pp565-566) فقد وضع التصنيف من السلوكيات المنحرفة في مكان العمل, وتصنيفها الى(1) الانحراف بين الافراد, (2)الانحراف التنظيمي. وقد شمل الانحراف التنظيمي اشكال الانحراف في الانتاج, والسلوكيات التي تنتهك القواعد التنظيمية بشأن كمية الحد الادنى ونوعية العمل المطلوب على سبيل المثال(ترك العمل في وقت مبكر, المماطلة, اضاءة الموارد) ويكون ذو انحرافات طفيفة, وانواع اخرى من انحراف الملكية والتي تعرف بأنها حالات عندما يحصل العاملون على مواد من المنظمة او تلف الممتلكات المادية او اصول المنظمة دون ترخيص على سبيل المثال(السرقه من المنظمة و تخريب المعدات) وهي تعد من الانحرافات الخطرة على المنظمة. ويشمل الانحراف الشخصي, الانحراف السياسي الذي يعرف بأنه سلوكيات التفاعل الاجتماعي بأن يضع الافراد الاخرين في موقف سياسي او شخصي سيء على سبيل المثال(التنافس غير المفيد او النميمة حول زملاء العمل)وهو انحراف طفيف. وكذلك افعال اشد مثل العدوان الشخصي والتي هي مثل سلوكيات التحرش الجنسي او الاساءة اللفظية التي يتم عرضها بطريقة عدوانية او عدائية ويعد من الانحرافات الخطرة كما موضحة بالشكل (8).



Source:Robinson, Sandra L.; Bennett, Rebecca J.,( A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study), The Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 2 ,Apr., 1995. P 566

### شكل (8) تصنيف السلوك المنحرف في مكان العمل

واضاف (Bowling&Gruys,2010:p58-59),(Bushman&Anderson,2001:p274-275) بعدين اخرين لسلوكيات العمل السلبية وهما العدوان المعادي والعدوان الفعال(الذرائعي) في حين ينطوي العدوان المعادي التسبب بالضرر لذاته وينطوي العدوان الفعال باستخدام الضرر وسيلة للطرف الاخر. فنشر شائعة عن العامل المشترك في العمل نفسه هو محاوله لإيذاء مشاعر الشخص وهذا هو مثال على العدوان المعادي. ومن جهة اخرى نشر شائعة حول العامل المشترك المنافس بحيث يتم اختياره للتشجيع بدلا من زميل اخر في العمل فهو مثال على العدوان الفعال. فالعدوان المعادي هو شكل من العاطفة في السلوك. اما العدوان الفعال فهو من أكثر الاشكال التي يحركها الادراك للسلوك. وبالتالي فالتنبؤ العاطفي على سبيل المثال (عاطفة سلبية، الامزجة) فمن

المحتمل ان تكون متعلقة بقوة أكبر مع العدوان العدائي، بينما التنبؤ الادراكي على سبيل المثال (تصورات الظلم، والمعتقدات الاخلاقية) من المحتمل ان تكون معظمها مرتبطة بقوة مع العدوان الفعال. و اضاف (Bushman& Anderson,2001:p275) ان العدوان الفعال مفيد في التنمية في وقت مبكر من نظريات العدوان والتدخلات ولكنه تجاوز فائدته في الواقع و استخدام هذا الانقسام يعيق احراز المزيد من التقدم في الفهم والسيطرة على العدوان البشري.

وقد ناقش(Bowling&Gruys,2010:p58-59) مجموعة من الابعاد لسلوكيات العمل السلبية قسمها من حيث الشرعية الى سلوكيات تنتهك القانون (على سبيل المثال الاعتداء, الاختلاس, المخدرات غير المشروعة) في حين ان البعض الاخر مثلا الوصول للعمل في وقت متأخر الى العمل والعمل ببطء عمداً وقضاء الكثير من الوقت في احلام اليقظة بدلاً من العمل؛ لذلك إن السلوكيات غير المشروعة قانونياً والقانونية هي من ضمن سلوكيات العمل السلبية وتمثل بعدين منفصلين.وان التمييز بين السلوكيات السلبية القانونية وغير القانونية له اثار نظرية هامة فالسلوكيات غير القانونية من الصعب التنبؤ بها وذلك لأن القيود القانونية تنتج حالات قوية والتي يمكن ان تتغلب على الاثار المحتملة للمتغيرات المتوقعة. كما ان السلوكيات القانونية وغير القانونية من الممكن ان تكون لها عواقب مختلفة فالسلوك غير القانوني المرتكب من الموظف يمكن ان يجعل المنظمة عرضة للغرامات او قضايا قضائية.

ولقد اعتمد الباحث في دراسته الحالية على نوعين من هذه السلوكيات، هي السلوكيات السلبية باتجاه المنظمة، والسلوكيات السلبية باتجاه الافراد وذلك لأتفاق اغلب الدراسات على هذه السلوكيات وفيما يأتي توضيح لهذين البعدين.

وقد اشار(Zhao&etal,2013:p220),(Bowling&Gruys,2010:p58-59) الى نوعين من سلوكيات العمل؛ وهي سلوكيات عمل تستهدف المنظمة(CWB-Os) مثل السرقة من المنظمة واطاعة الوقت اي تحقيق انحراف بالإنتاج وانحراف بالملكية , وسلوكيات عمل تستهدف الافراد في المنظمة(CWB-Is) مثل سرقة ممتلكات زميل العمل والعداء تجاه زملاء العمل والتي تدخل ضمن اطار العدوان الشخص والانحراف السياسي.

واشار (Bowling&Gruys,2010:p59) إلى بعدين يتعلقان بسلوكيات العمل السلبية وهي الابعاد التي تكون ذات صلة بالمهام الوظيفية اي الموجهة نحو المنظمة مثل العمل ببطء والانسحاب من العمل وغيرها, او ليس لها علاقة بمهام الوظيفة مثل الانخراط في اجراءات جسدية ولفظية غير لائقة تجاه الاخرين.

المبحث الاول ..... سلوكيات العمل السلبية

ولقد صنف (Sackett&DeVore,2005:p146) سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة وسلوكيات عمل سلبية باتجاه الافراد ولقد صنف مكونات كل بعد الى عدد واسع من الفئات وسوف نقدم لمحة عامة عن هذه الفئات.

1. السرقة (من صاحب العمل, زملاء العمل)

2. تدمير الممتلكات (تشويهه او اتلاف او تدمير الممتلكات او تخريب الانتاج)

3. اساءة استخدام المعلومات (كشف سرية المعلومات, تزوير السجلات)

4. سوء استخدام الوقت والموارد (اضاعة الوقت, تغيير بطاقة الوقت, اجراء الاعمال التجارية والشخصية خلال الدوام)

5. السلوك الغير امن (الفشل في اتباع اجراءات السلامة, والفشل في تعلم اجراءات السلامة)

6. الحضور الضعيف (الغياب او التأخر او الخروج مبكراً بدون عذر او التسكع, سوء استخدام الاجازة المرضية)

7. الضعف في نوعية العمل (تنفيذ العمل بشكل بطيء عمداً, العمل المهمل)

8. استخدام الكحول (تعاطي الكحول اثناء العمل, القدوم للعمل تحت تأثير الكحول)

9. تعاطي المخدرات (امتلاك او استخدام او بيع المخدرات اثناء العمل)

10. الاجراءات اللفظية غير اللائقة ( مع العملاء, ومع الزملاء في العمل)

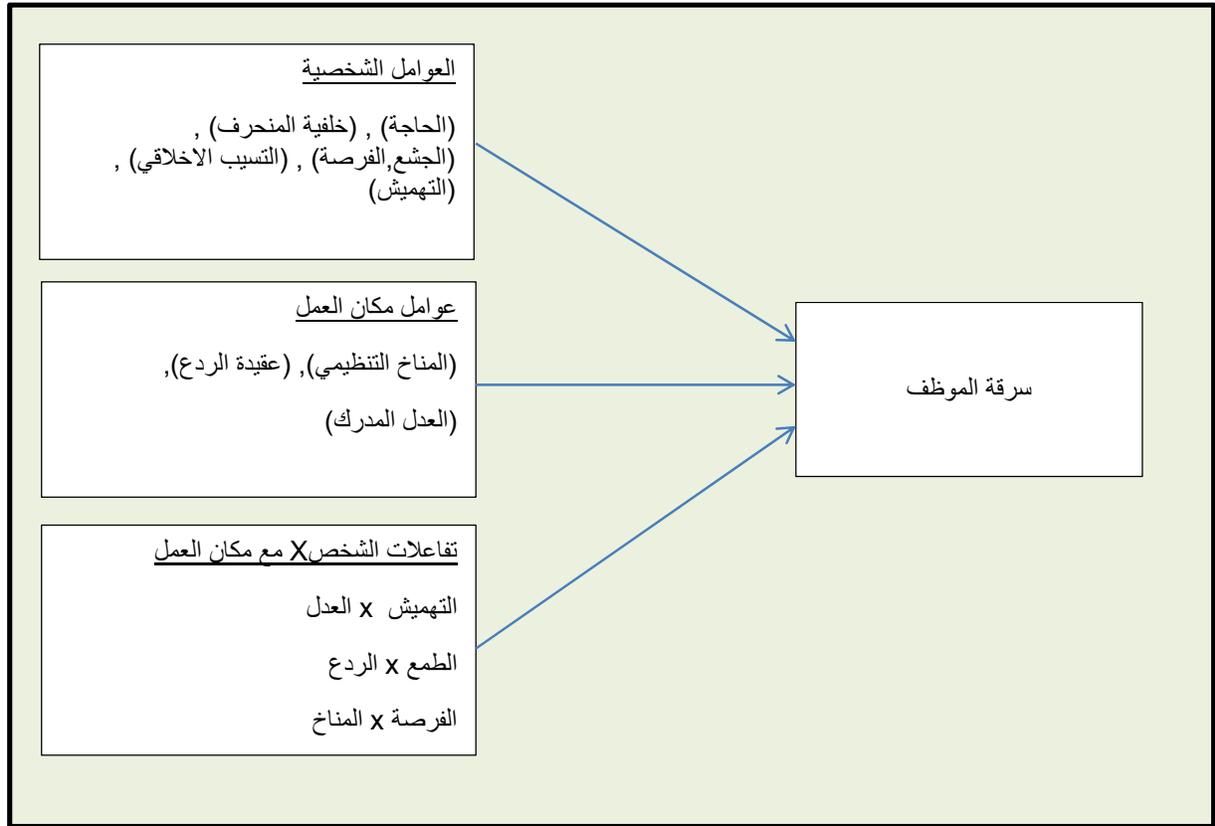
11. الاجراءات الجسدية غير اللائقة (مهاجمة زملاء العمل جسدياً, التحرش الجنسي الجسدي نحو زميل العمل, البلطجة)

### 1-3-1 السرقة

اشار (Schaefer,et al,2000:p89) ان سرقة الموظف تؤثر على جميع المنظمات وتتخلل جميع التصنيفات الوظيفية من البواب إلى رئيس المنظمة وقد تكون سرقة الموظف على شكل اختلاس نقدي او سرقة بضائع, اخذ اللوازم والمعدات المكتبية, القيام بالاستنساخ بأجهزة المنظمة للأغراض الخاصة, اجراء المكالمات الهاتفية الخاصة من اجهزة المنظمة, اخذ استراحة الغداء الطويلة, او قضاء الوقت مع نفسه بدون عمل. وتقدر غرفة التجارة الامريكية تكاليف سرقة الموظف في

الولايات المتحدة الامريكية 40 مليار دولار سنوياً. ووفقاً للتقارير التي نشرتها منظمات التأمين الفدرالية عام 1994 على الودائع والحياة فأن ثلاث منظمات من أصل اربع تفشل تجارياً بسبب السرقة الداخلية من الموظفين. واطاف كل من (Thoms,et al,2001:pp562-563) (Clark&Hollinger,1983:p3), ان عدم الرضا الوظيفي هو من الاسباب المهمة لسرقة الموظف, ويزداد معدل السرقة اذا كان هناك مجموعة من الدوافع والتي تتعلق بمجموعة العمل والدعم الاداري للسرقة. وقد تكون السرقة هي محاولات لضرب اصحاب العمل الذي ينظر اليهم على انهم غير عادلين وان السرقة هي كوسيلة لتحدي اعراف المجموعة وان معدلات سرقة الموظف هي كثيرة بقدر توفر الفرص للموظفين للسرقة وان العاملين الذين يصلون إلى الاشياء القيمة هم الاكثر عرضة لسرقتها وخاصة إذا كانوا متدنيين اجتماعياً. واطاف (Hollinger,et al,1992:p155) بأنه تم فحص مستويات الانحراف للموظفين في عينة من منطمتين تتكون من 341 موظف من عمال المطاعم للوجبات السريعة واطهرت النتائج وجود مستويات كبيرة من الانحراف للموظفين من خلال السرقة؛ ذلك بسبب الشعور بالظلم من صاحب العمل؛ وان اكثر حالات السرقة كانت من الموظفين الصغار في السن الذين تقل اعمارهم عن 21 سنة. واطار (McDaniel,et al,1986:p31-32), (Collins,2005:p105) ان المنظمات تتعرض للإفلاس بسبب سرقة الموظفين وهذا ما يمثل مشكلة مكلفة للصناعة وبالتالي يبرر اهتمام علماء النفس الصناعي. واطار (Greenberg&Barling, 1996:p56) ان العديد من العوامل تساهم في قرار سرقة الموظف فالنموذج المتكامل للسرقة يتضمن كلاً من عوامل الشخصية وعوامل مكان العمل ومن شأن هذا المنهج ان يكون متسق مع نظرية التعلم الاجتماعي لـ (Banduras,1977) وكذلك اظهرت البيانات ان استخدام التفاعل بين مكان العمل وعوامل الشخصية توفر التنبؤ على نحو افضل من كل اعتداء على مكان العمل و (Dekker&Barling,1995:p8) الذي درس تأثير العوامل الشخصية في مكان العمل يعتقدون ان هناك ثلاث عوامل يجب ان تكون موجودة لسرقة الموظف على سبيل المثال (1) الفرصة عندما يعتقد الموظف ان هناك خطر ضئيل من الوقوع او عدم الردع, (2) الحاجة فهذا العامل هو -في الغالب- يتصور الحاجة في مقابل حاجة حقيقية, (3) المواقف تجاه السرقة بغض النظر عن وجود كل من الفرص والحاجة وسرقة الموظف يمكن تقليلها عندما لا يكون هناك تسامح مع مثل هذا السلوك. واطار (Brown&Pardue,1985:p875), (Keating,2005:p1) انه يمكن الحد من سرقة الموظفين من خلال طريقتين الأولى تغيير بيئة العمل لمنع امكانية السرقة من خلال استخدام كامرات المراقبة او البطاقات الممغنطة لكل مادة او تغيير الاقفال وكلمات مرور الكمبيوتر. والثانية التركيز في عملية اختيار الموظفين وطالبي العمل والفحص قبل التوظيف للحد من السرقة.

واضاف (Greenberg&Barling,1996:p56) ان خصائص الموظف عند دخول المنظمة, والخصائص التنظيمية والتي تتعلق بشكل مباشر او غير مباشر بالسرقة. فأن ردود الفعل العاطفية والفكرية لهذه الخصائص التنظيمية تتضافر جميعها لتؤدي لسلوك السرقة وان الطريقة لكل من العوامل الشخصية والتنظيمية تنتبأ بسرقة الموظف بشكل مستقل كما في الشكل (9) أضف إلى ذلك تقديم بعض التفاعلات المحتملة بين العوامل التنظيمية والشخصية ايضا كما موضح بالشكل(9)



Source: Greenberg, Liane,& Barling, Julian,(Employee Theft), Edit by, C. L. Cooper& D.M Rousseau, Vol 3, John Wiley & Sons Ltd, 1996. P 57.

### الشكل (9) العوامل المؤثرة على سرقة الموظف

واشار(Freeman,2013:p1) ان هناك نوعاً من سرقة زملاء العمل وهو سرقة الفكرة فعندما تطرح فكرة عن العمل حول ادخال التطوير او التغيير خلال لقاء او مأدبة غداء وبعد مدة زمنية في الاجتماع يطرح زميلك في العمل الفكرة نفسها التي تحدثت بها معه ويستخدمها كفرصة بانه يمتلك المهارة. ولا يمكنك ان تتهمه بسرقة الفكرة الخاصة بك.

واضاف (White,2013:p1),(Bullock,2012:p1) ان هناك طرق متعددة كثيرة للتعامل مع سرقة زملاء العمل (1) الإبلاغ عن المخالفات للمشرفين أبسط طريقة للتعامل مع زميل في العمل الذي يسرق هو لترتيب لقاء خاص مع المشرف. والسماح للمشرف لمعالجة هذه المسألة. وتقديم التقارير إلى مشرف، رغم ذلك، يمكن أن يكون لها بعض السلبية. في بعض الحالات، قد يكون المشرفين على علاقة ودية مع زميل في العمل الذي سرق. ويمكن أن يغطي المشرف حتى سرقة أو ببساطة تجاهل التقرير الخاص بك. في بعض الحالات، المشرف قد يكون متورطاً في سرقة. والمشرف قد يحاول إنهاء العمل الخاص بك، (2) الاتصال بالموارد البشرية أو الاتصال بالسلطات. الاتصال بمدير الموارد البشرية قد يكفل اتخاذ أي إجراء عندما تقدم تقارير عن زميل في العمل من أجل السرقة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لمدير الموارد البشرية توفير حماية أكبر في عدم الكشف عن هويته، (3) عدم مواجهة زميل العمل حول سرقة لأنه قد يضمن الشكر لك أو ينشر الشائعات عنك وبعض زملاء العمل قد ينقادوا في غضب وتهديد بالعنف الجسدي داخل أو خارج مكان العمل وفي بعض الحالات يشترك عامل اخر ويطلب من ان تسكت عن السرقة

### 1-3-2 تدمير الممتلكات

اشار (Crino,1994:p313-318) ان الغرض من التخريب هو تعطيل أو تخريب عمليات المنظمة لأغراض شخصية من خلال خلق دعاية سلبية والاحراج والتأخير في الانتاج أو اضرار في الممتلكات وتدمير علاقات العمل أو اىذاء الموظفين أو العملاء وتنفيذ أنشطة التخريب من جميع مستويات العاملين. ففي الماضي كان العمال ذوي الياقات الزرقاء هم الأكثر احتمالاً للمشاركة ولكن اليوم ومع فقدان الوظائف وعلى نطاق واسع فالعمال ذوي الياقات البيضاء والمهنيين أصبح لهم حافزاً للانخراط في التخريب.

واشار (Harris&Ogbonna,2009:pp326-328) إلى التخريب من الموظفين العاملين في مجال الخدمة فعمال الخدمة الساخطين من الإدارة يقومون وبشكل روتيني بالأفعال التي تؤثر سلباً على معايير الخدمة وباختصار مثل البطء في تقديم الخدمة للزبائن واخراج احباطاتهم امام العملاء ويعرضونها امام زملائهم في العمل وان هذه السلوكيات لا تقتصر على عدد قليل من الساخطين أو الاقلية الساخطة وانما شملت ايضاً غالبية الموظفين والذين ينظرون إلى سلوكياتهم بانه طبيعية وعقلانية وهناك عدد من الاسباب التي تدفع بموظفي الخدمة للتخريب مثل(1)الباحثين عن الاثارة كاشترك في الاعمال التي تحيد عن خدمة العملاء للتخلص من الملل والرتابة في العمل أو القاء النكات والمرح مع الزبائن إذ إن عامل الخدمة يفضل هذه اللحظات ولكنها مضرّة بالزبون وهذا مما

يتسبب ضعفاً في خدمة الزبائن وتأخيرهم،(2) اللامبالاة وعدم الاهتمام بحاجات العملاء والكسل في تنفيذ المهام،(3) الرد الانتقامي على اهانات الزبائن من خلال التأخر في تنفيذ الخدمة التي يطلبوها وعدم تلبية طلباتهم بشكل كامل و عدم الاهتمام بتنظيف غرفهم بشكل كلي، وعدم غسل او كي ملابسهم او التعمد في التحكم بدرجة حرارة الغرفة لجعلها غير مريحة،(4) طلب المال من الزبائن حيث ان اغلب عمال الخدمة تكون اجورهم متدنية لذي يلجئون إلى طلب المال حتى يقدموا خدمات افضل واهتمام اكثر بالزبائن.

ولقد اشار (Ambrose,et al,2002:p947) من خلال دراسته التي تناولت العلاقة بين الظلم والتخريب في أماكن العمل. بالاعتماد على العدالة التنظيمية والبحوث التي درست الانحراف في مكان العمل، وقد افترض أن الظلم سوف يكون السبب الأكثر شيوعاً للتخريب، والذي سيكون مصدراً للتأثير على الهدف، وشدة السلوك التخريبي. فالنتائج تدعم الفرضيات لدينا. أولاً، كان الظلم السبب الأكثر شيوعاً للتخريب. الثانية، عندما كان مصدر الظلم تفاعلي، كان الأفراد أكثر عرضة للانخراط في الانتقام، وعندما كان مصدر الظلم في التوزيع، كانوا أكثر عرضة للانخراط في استعادة حقوق المساهمين الأفراد. ثالثاً، كان مصدر الظلم والهدف من التخريب عموماً هو نفسه، على الرغم من أن هذه العلاقة كانت أقوى لأهداف تنظيمية من أجل الأهداف الفردية. وأخيراً، كان هناك التأثير المضاف لكل من العدالة التوزيعية والإجرائية، والتفاعلية على شدة التخريب. واطاف (Gurtler&Munster,2013:p2) يجب على المنظمات اتخاذ اجراءات جديّة للتصدي لأعمال التخريب او مهاجمتها بأي وسيلة ممكنة من خلال فرض العقوبات القوية لجعل الامر اكثر صعوبة بالنسبة للموظفين المخربين.

وقد أكد (Cohen,etal,2012:p3),(Maclane&Walmsley,2010,p65) ، (Bauer,2011:p3) أن التخريب يشمل اضاءة مواد صاحب العمل الخاصة به والاضرار في قطع الغيار من الآلات والمكائن والممتلكات مما يعطل الإنتاج ويضر بصاحب العمل.

واضاف (Brimecombe,2012:pp13-25) أن من الخصائص الحيوية لسلوكيات العمل السلبية هو فعل التعمد وليس من قبيل الصدفة. وعلى وجه التحديد إذا كان الموظف يؤدي المهمة بشكل سيء نظراً لعدم وجود التدريب المناسب أما إذا كانت غير مقصودة فلا تعد من ضمن سلوكيات العمل السلبية؛ لأن الموظف لم يحاول التخريب عمداً في الأداء.

### 1-3-3 سوء استخدام المعلومات

اشارت (Feretic,2011:p1) بأن هناك مشكلة تتعلق بالمعلومات وهي سوء استخدامها بدلا من التكنولوجيا وذلك عندما يقوم الموظفون بإدخال المعلومات في قاعدة البيانات بشكل غير دقيق في منظماتهم اما عن طريق الخطأ او بشكل متعمد للانتقام من رب العمل او التعمد في فقدان البيانات او تخزينها في ملف الكتروني خاطئ. وهناك فئة اخرى من سوء استخدام المعلومات التي تنطوي على انعدام الاخلاق وكلما كان الوصول الى المعلومات من عدد كبير من الافراد فهناك فرص كبيرة لأن يساء استخدامها.

واضاف (Gruys,1999:p43) أن سوء استخدام المعلومات يتضمن (مناقشة المسائل السرية غير المصرح به مع الأفراد داخل المنظمة أو خارجها, تعمد الفشل في إعطاء المشرف أو الزميل في العمل المعلومات الضرورية, تدمير أو تزوير سجلات أو وثائق المنظمة, تزويد المنظمة بمعلومات كاذبة للحصول على وظيفة (أي فيما يتعلق بالتعليم أو الخبرة), الكذب على صاحب العمل أو المشرف للتغطية على الخطأ). ويرى (Arcy,2007:p2) ان اغلب سوء استخدام المعلومات كان من داخل المنظمة من قبل الموظفين الساخطين والذي ينجم عنه خسائر مالية للمنظمة وعواقب سلبية اخرى من سوء الاستخدام تشمل الدعاية السلبية, والوضع التنافسي غير الملائم, وانخفاض الجدوى التنظيمية, وفقدان ثقة العملاء, والمسئولية القانونية.

ولقد اضاف (Smith,2007:p265) ان المعلومات قد يساء استخدامها دائما لكسب ميزة في حساب الآخرين وقد يساء استخدامها للخداع والاحتيال فالمرمون الذين يعانون من سوء النية سوف يجدون الوسائل السيئة لاستغلال المعلومات لغرض خدمة مصالحهم.

ويرى (Arcy,et al,2008:p2) ان اساءة الاستخدام المتعمد لموارد وتقنية المعلومات التي تمثل تهديداً كبيراً للمنظمة. فقد اشارت الاحصائيات الصناعية ان من بين (50%-75%) من الحوادث الامنية تتبع من داخل المنظمة نظراً لوجود عدد كبير من حوادث سوء استخدام المعلومات والتي تقدر بـ \$345000 من بين (39%) من افراد العينة القادرين على تقدير الخسائر والاستعداد بتقديمها اما بقية المنظمات فأنها تتردد في الافصاح عن هذه المعلومات خوفاً من الدعاية السلبية والتي يمكن ان تلحق الضرر في صورتهم او سعر السهم.

واشارت منظمة مخاطر القرار الدولية (DRI,2013:p1) ان هناك انواعاً مختلفة من سوء استخدام المعلومات وهي: (1) الموظفين الضالين الذين يثيرون وبشكل مجهول التعليقات المفتعلة او التشهير بالموظفين الآخرين او بالمنظمة, (2) الافراد الذين يؤيدون مصالح جماعات اخرى والتي لديها اجندة

المبحث الاول ..... سلوكيات العمل السلبية

واضحة او مختلفة عن تلك الخاصة بك،(3)الموظفون الذين يسربون المعلومات عمداً حول تعاملات المنظمة،(4) اعطاء المعلومات عن المبيعات والاسعار ونقلها الى الموردين والاصدقاء او المنافسين،(5) تسريب المعلومات الحاسمة والتي تؤثر على سعر سهم المنظمة.

واضاف(Withey,2013:p1) ان الافصاح عن المعلومات السرية الخاصة بالمنظمة سواء أكان ذلك بشكل عرضي أم متعمد نتيجة لخرق الثقة فأن ذلك سيكون له القدرة على الضرر بسمعة المنظمة وتوفير المنافسين مع ميزة غير عادلة او ان يكون لها تأثير سلبي على اعمال المنظمة.

واشار(Murphy,1993:p49) انه من المهم ان نتذكر ان الافراد المتورطين عادة ما يستفيدون من هذا الفعل غير الشريف او انهم سيخسرون اذا رفضوا ارتكاب الفعل على سبيل المثال المدراء التنفيذيين الذين يزورون بيانات الاختبار من اجل جذب عقد كبير والذي بدوره سيضمن بقاء المنظمة ولا يتصرفون بطريقة نكران الذات بل يتم حفظ وظائفهم المربحة والمرموقة.

وترى(شلال,2007:ص451) ان التزوير هو كل تغيير للحقيقة في محرر بقصد استعماله على نحو يوهم بأنه مطابق للحقيقة اذا كان المحرر بعد تغييره صالحاً لأن يستعمل على هذا النحو وان جرم التزوير وجرم استعمال المزور هما جرمان مستقلان عن بعضهما البعض. والتزوير قد يكون في السجلات والبيانات الرسمية، المستندات، تزوير توقيع المدير المسئول في المنظمة.

واشار(Lasley,1988:p348) بأنه وفقاً لنظرية التحكم الهرمية فإن اعمال الجنوح تنتج عندما تكون روابط الفرد في المجتمع ضعيفة ومكسورة وهذه الروابط تتألف من اربعة عناصر مترابطة(المرفقات، الالتزامات، التداخلات، المعتقدات) وعلى وجه التحديد المرفقات مألوفة للآخرين، الالتزامات لخطوط العمل مألوفة، التداخلات للأنشطة مألوفة، والاعتقاد في نظام القيم المشتركة لتعزيز الرابطة المجتمعية وبالتالي كبح جماح السلوك الاجرامي.

### 1-3-4 سوء استخدام الوقت والموارد

واشار(Gruys,1999:p44,70) ان سوء استخدام الوقت يتضمن عدد من الفقرات وهي(إضاعة الوقت في العمل، إجراء الأعمال التجارية الشخصية خلال وقت العمل، تضييع موارد المنظمة، استخدام موارد المنظمة التي لا يحق له استخدامها، القيام بمكالمات هاتفية دولية في العمل، استلام حزم البريد عن طريق بريد المنظمة، القيام باستخدام جهاز الاستنساخ في العمل للأغراض الشخصية، استخدام البريد الالكتروني لأغراض شخصية، قضاء بعض الوقت على الإنترنت لأسباب لا تتعلق بالعمل، لعب ألعاب الكمبيوتر أثناء وقت العمل، تغيير بطاقة الوقت للحصول على

مدفوعات لساعات أكثر مما يعمل فعلياً، أخذ فترات الغداء أو الاستراحة لفترات طويلة لتناول القهوة دون الحصول على موافقة، العمل الإضافي الذي لا لزوم له). ويمكن وضع هذه الامور الاكثر تغطراً في العمل في خانة السلوكيات المنحرفة.

واشار(Spector,1975:p635) في دراسته التي شملت(82) من الرجال والنساء من الذين يعملون في الوظائف الكتابية والمهنية واليدوية وبعد الانتهاء من اخذ الآراء من كل مستجيب وجد ان الاحباط التنظيمي وردود الفعل الفعلية الى الاحباط وجدت في ستة عوامل هي(العدوان ضد الاخرين، التخريب، اضاءة الوقت والمواد، الشكوى والعداء بين الافراد، العدوان الشخصي، اللامبالاة في الوظيفة). وبنفس الصدد اشار(Sackett&DeVore,2005:p160) ان ردود الفعل على الإحباط تتمثل في تدمير الممتلكات، وإساءة استخدام الوقت والموارد، وضعف الحضور، وسوء نوعية العمل، والسلوك اللفظي والجسدي غير اللائق.

ويرى(Appelbaum,2007:p588) ان ضحايا الانحراف في مكان العمل هم اكثر عرضة للمعاناة من المشاكل المرتبطة بالتوتر والتي تظهر من خلال التعمد في ضياع وقت العمل وانخفاض الانتاجية وارتفاع معدل الدوران ولغرض تثبيت هذا الانحراف السليبي يجب على المنظمات تقديم الحوافز المالية للتخلص من الانحراف السليبي. و اضاف(Muafi,2011:p126) ان عدم الرضا الوظيفي هو الموقف الذي يعكس كيف يشعر الموظف تجاه وظائفهم لذى يظل الموظفين غير راضين وقد ينخرطون في سلوكيات عمل سلبية مثل اضاءة الوقت والتغيب عن العمل.

أما(Adams,2013:p1) فقد جاءت بدراسة حديثة لموقع(Salary.com) وهو موقع مهني منذ 14 سنة تملكه منظمة (IBM) مفادها طلب من العمال عبر دراسة استقصائية الاجابة عبر الانترنت عن الطرق التي يضيعون بها وقتهم ولقد شملت العينة(1000) عامل ووجد ان نسبة (43%) من اضاءة الوقت خلال العمل هي بالتحدث إلى زملاء العمل والذي من الممكن ان يكون هذا الوقت هو الجزء الاكثر انتاجية في العمل ويليه التصفح على الانترنت.

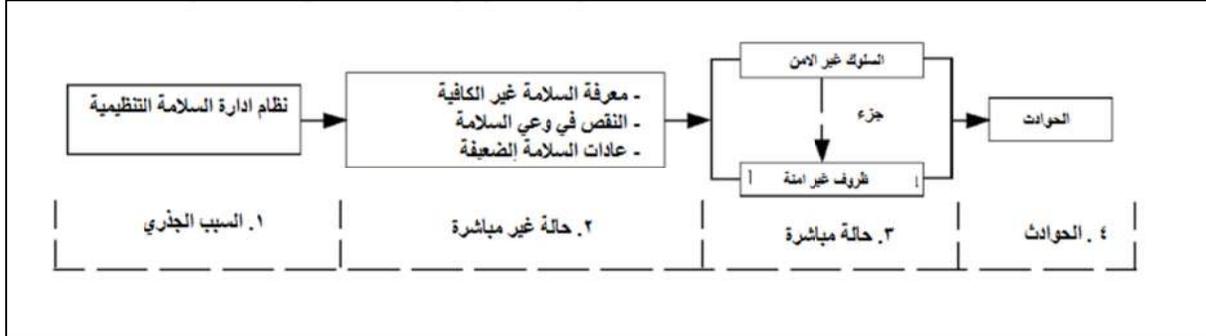
واشار(Broek,2013:p1) انه من غير القانوني لصاحب العمل تغيير بطاقة الوقت إلا اذا كان التغيير بهدف تصحيح خطأ حدث من الموظف او صاحب العمل؛ لأن تغيير بطاقة الوقت بلا سبب يعني مهاجمة حقوق الاخرين الملتزمين بالقانون الذين يدفع لهم وفق قانون العمل.

### 1-3-5 السلوك غير الامن

وترى (Lee,2000:p1) وفقاً لخبراء السلامة إن السلوكيات غير الامنة هي المساهم الرئيسي في الحوادث والاصابات في مكان العمل وبينت البحوث ان التصرفات غير السليمة تلعب دوراً اكثر اهمية بكثير في حوادث العمل والاصابات ويقدر خبراء السلامة ان السلوكيات غير الامنة تمثل 80% من حوادث العمل والاصابات والتي تعود للسلوكيات البشرية غير الامنة وان احد الاسباب الرئيسية للسلوكيات غير الامنة هو الاجهاد والذي يؤثر سلباً على الطريقة التي يفكر بها الناس في العمل والاستجابة. واذاف (Fielden& Davidson,2001:p117) ان الاجهاد في العمل يكون تفاعلي وتراكمي والذي يشكل كل متكامل يؤثر على الاداء والسلوك والرضا الوظيفي والرفاهية وان النساء يبلغن اعلى مستويات من الاجهاد نتيجة لتجاربهن داخل وخارج بيئة العمل فبالإضافة الى اعباء العمل العالية فهناك مسؤولية اكبر للقيام بمهام تتعلق بالبيت والاسرة وهذا ما يهدد الرفاهية.

اشار (Clarke,2003:p42) لقد اقترحت لجنة الصحة والسلامة في بريطانيا انه يمكن للمنظمات منع وقوع الحوادث والحفاظ على سجل سلامة جيد من خلال تطوير ثقافة السلامة الايجابية على ثقافة السلامة للمنظمة والتي تتعلق بالاقترحات الاساسية والمعتقدات التي يضعها اعضاء المنظمة. واشار (Sherwood,1999:p1) ان انتهاكات السلامة تكون على ثلاث مستويات فالمستوى الاول يكون الاكثر شدة وخطورة والذي يؤثر على العمال او السلامة العامة والخطورة في المستوى الثالث تشكل مخاطر اقل ولا يرافقه عادةً دفع اي غرامات كما في المستوى الاول والثاني. واذاف (Navon,et al,2007:p573) بانه يتم تعريف سلامة المنظمة بشكل عام بالتححرر من اي اصابة عرضية تتعلق بسلامة الموظفين واصحاب المصلحة التنظيمية الاخرى بما في ذلك العملاء. واشار (Fogarty&Shaw,2010:p1456) بان نظرية السلوك المخطط هي المناسبة تماماً لتفسير الصلة بين المناخ وأنواع معينة من السلوكيات في أماكن العمل التي هي المقصودة ولكن غير آمنة. ويشار عادة إلى هذه السلوكيات بوصفها انتهاكات، والتي تنطوي على الانحراف المتعمد عن القواعد التي تصف الطريقة الآمنة أو وافقت على أداء مهمة أو وظيفة معينة؛ بدلاً من الأخطاء، والتي تشير إلى نتائج غير مقصودة بسبب زلات، الهفوات والأخطاء التي أدلى بها الأفراد. ان عدم اتباع الإجراءات هو المساهم الرئيسي في الأخطاء. وأن أولئك الذين انتهكوا الإجراءات كانوا أكثر عرضة لارتكاب أنواع أخرى من الأخطاء 1.4 مرة.

واضاف (Na&Yi,2011:p2225) ان برنامج مراقبة التدريب في مجال السلامة هو نوع من السلوك الذي يركز على تعديل سلوك الفرد من خلال الملاحظة السلوكية والتواصل الايجابي لجعل كل من سلوكيات العمل وظروف العمل امنة والتي تصبح جزء من ثقافة المنظمة ويمكن ايضا مراقبة الموظفين وتطوير مهارات الاتصال لديهم وتطوير عاداتهم وتحديد السلوكيات غير الامنة وضمان بيئة عمل اكثر اماناً. واطاف (Jiang-Shi&etal,2011:p1965), (Shuang, etal,2013:p99) ان المشاعر السلبية وعدم الرضا الوظيفي وسلوك المخاطرة تشير إلى زيادة الحوادث وايضاً الى افتقار الوعي بالسلامة والعادات السيئة وضغوط العمل والمواقف مع الزملاء وقلة التعليم والتدريب حول اجراءات السلامة. واطاف (Wenwang,et al ,2012:p220) إلى ان هناك ثلاثة اسباب تؤدي للحوادث في العمل: السبب الاول هو نظام ادارة السلامة التنظيمية الموجود في المنظمة ومدى اهتمام المنظمة والذي يعد السبب المباشر للحوادث التي تنتمي إلى الحالة غير الامنة لعمل المنظمة, والسبب الثاني غير المباشر لحوادث السلامة له علاقة بالعوامل البشرية والتي تتمثل بالمعرفة والوعي والعادات والنقص في معرفة اجراءات السلامة, والسبب الثالث يعود إلى سلوك غير امن والظروف غير الامنة كما في مناخ الفهم والموضحة في الشكل(10).



Source: Wenwang, Yang, Gui, Fu, Jiangshi, Zhang, Song, Qing, Nan, Shao, Zhongqian, Chang,( Analysis and methods of the blasters' unsafe behavior taking gas explosion accident as an example), Procedia Engineering, 45, 2012, p 220

الشكل (10) الاسباب المؤدية لحوادث العمل

واضاف (Tucker&Turner,2013:p104) انه في كندا يتم توعية الشباب العمال والمجتمع حول اجراءات السلامة في العمل من خلال حملات التسويق الاجتماعي والتي تركزت في المقام الاول على شبكة الانترنت, والمطبوعات, الاعلانات التلفزيونية. والتي تضاعفت في السنوات الاخيرة وان هذه الاعلانات تكون بمثابة نداء عاطفياً لتحقيق الهدف وتصوير النتائج المترتبة عن اصابة العمل.

### 1-3-6 الحضور الضعيف

يرى (Nicholson&Johns,1985:pp397-402) أن استعراض الأدبيات تشير إلى موضوعين رئيسيين هيمنت عليهم البحوث بشأن الغياب عن العمل، احد هذه المواضيع ينطوي على العلاقة بين الرضا الوظيفي والغياب، والآخر ينطوي على العلاقة بين الخصائص الشخصية والغياب كما ان العناصر التي تساهم في تشكيل ثقافة الغياب يمكن ان تكون موجودة في ثقافة المنظمة. حيث ان المنظمات او وحداتها الفرعية تختلف عن بعضها البعض في ثقافة الغياب وبذلك يمكن تصنيفهم الى بعدين فالأول هو فيما اذا كان العقد النفسي هو في ارتفاع او انخفاض الثقة (اي ارتفاع او انخفاض تقدير المهام، مع التوقعات المصاحبة) والثاني هو بروز ثقافة على نفس المستوى (اي كيفية تجانسها وتأثيرها على الفرد) وان هذين البعدين يشكلان اشكالا مختلفة من التكامل الثقافي فالثقة هي شكل من اشكال التكامل الرأسي. ومع علاقات الثقة المنخفضة فأنها تدل على التكامل المنخفض بين المستويات التنظيمية. والبروز هو في شكل من اشكال التكامل الافقي، ومع البروز المنخفض مما يدل على التشظية عبر الوحدات التنظيمية الاصغر بما في ذلك المجموعات و/او الافراد كما موضحة في الشكل (11).

بروز الثقافة (تكامل افقي)			
		بروز منخفض	بروز عالي
العقد النفسي تكامل عمودي	ثقة عالية	نوع 1 التابع الغياب المنحرف	نوع 2 الاخلاقي الغياب البناء
	ثقة منخفضة	نوع 3 التشطي الغياب البناء	نوع 4 الصراع الغياب المنحرف

Source: Nicholson, Nigel,& Johns, Gary,( The Absence Culture and the Psychological Contract-Who's in Control of Absence?), The Academy of Management Review, Vol. 10, No. 3 ,Jul., 1985. P 397.

شكل (11) تأثير الثقافة والعقد النفسي على التغيب في العمل

المبحث الاول ..... سلوكيات العمل السلبية

واضاف (Heywood&Jirjahn,2004:pp765-766) ان التكلفة الاقتصادية للتغيب هائلة وقدرت في عقد الثمانينات في بريطانيا بـ 6 مليار جنيه استرليني سنوياً وفي الولايات المتحدة وصل هذا الرقم الى 24 مليار دولار سنوياً وفي المانيا قدرت تكاليف الغياب بـ 62 مليون مارك الماني عام 1997 اي ما يقارب (2%) من الناتج المحلي الاجمالي الألماني.

اشار (Kant,et al,2009:408) بأنه تم الاعتراف وعلى نحو متزايد بأن الغياب نتيجة المرض والعجز عن العمل هو من المشاكل الصحية العامة والكبيرة مع عواقب بالنسبة للأفراد واسرهم واماكن العمل وبالنسبة للمجتمع ففي البلدان الغربية تنتشر شكاوي العظام والعضلات والصحة النفسية لذلك فإن الاجازات المرضية هي المعتمدة بشكل اكثر والتي ترتبط مع فترات غياب طويلة. وكذلك فإن الاضطرابات قد تكون متداخلة مع حالة العمل وذلك لأن خصائص العمل قد تسبب جزئياً المشاكل الصحية العقلية بسبب محدودية العلاج واعداد التاهيل.

ولقد ركز (Engstrom&Holmlund,2007:p440) في كيفية استجابة الفرد العامل للتغيرات في الاجازة المرضية المدفوعة الاجر او غيرها من المحددات المقبولة من الغياب. ومن خلال المسح الذي قام به كل من (Brown&Sessions,1996) على المؤلفات الادبية وجدوا ادلة كثيرة على ان زيادة السخاء من اعانات المرض في المقابل يميل الموظفون الى زيادة معدلات التغيب المرضي. واطاف (Arai&Thoursie,2005:pp269-270) بوجود علاقة سلبية بين معدلات البطالة والمرض فالبطالة تؤثر على الميل في الابلاغ عن المرض. فاذا كان الموظف يزيد التغيب بسبب المرض فإن ذلك يزيد من خطر فقدان الوظيفة وهذا يعني انه في فترات الركود ينخفض معدل الغياب ويزداد معدل الغياب في اوقات انخفاض البطالة.

ولقد حدد (Poojari,2006:p16) العوامل التي تؤدي الى التغيب وهي (الساعات الطويلة من العمل, ظروف العمل السيئة, الملل, عدم وجود التعاون والتفاهم بين إدارة والعمال, الاصابة بالمرض, الحوادث, مرض مهني, مشكلة عدم توفر وسائل النقل, انخفاض الأجور, نقص المساعدات الطبية المناسبة والبرامج الصحية, نقص الخدمات في المطعم الموجود في مكان العمل, وغرف الاستراحة, ظروف السكن السيئة, الاكثار من الشرب, عدم وجود اسواق قريبة للتسوق, المهرجانات الاجتماعية أو الدينية, الزواج, تعليم الأطفال, المشاكل الداخلية وما يترتب على ذلك (المخاوف)

## المبحث الاول ..... سلوكيات العمل السلبية

اما فيما يخص التأخر عن العمل فقد اثبتت (Blau,1995:p1494) من خلال دراسته ان تأخر المجموعة يفسر التباين في تأخر الفرد وان التداخلات على مستوى المجموعة قد تكون فعالة في الحد من تأخر الفرد اي ينبغي تقديم الحوافز على مستوى المجموعة والاعتراف بالالتزام بالمواعيد.

ويرى (Bardsley&Rhodes,1996:p351) ان هناك علاقة بين النظرة السلبية تجاه الرضا الوظيفي والتأخر. فالتأخر يمثل الاستجابة لبيئة العمل البغيضة وان مقياس التأخر يتضمن السلوك الطوعي وغير الطوعي؛ وذلك لأن التأخر هو شكل من اشكال الغياب وينتمي الى عائلة سلوك الانسحاب نفسها كما هو في الغياب.

واضاف (Sagie,et al,2002:p1) ان سلوك التأخر يمكن وصفه بالوصول الى العمل بعد المواعيد المقررة وعادة ما يتم الإشارة للتأخر في البحوث والمؤلفات بوصفه سلوك الانسحاب وهي الفئة التي تشمل الغياب والدوران. وعند المقارنة مع السلوكيات الاخرى من عدم الحضور فهو شكل أكثر اعتدالاً من الانسحاب. فليس الوصول متأخراً يعتبر انتهاكاً لقواعد المنظمة فالسمة المميزة للتأخر بأنه سلوك ارادي او على الاقل في غضون سيطرة الموظف.. و اشار (Blau,2002:p134) في بحث اخر ان تفسير سلوك التأخر هو مهم في السيطرة وبشكل فعال على الايدي العاملة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول (10) الذي يصف التصنيف المقترح من سلوك التأخر لاختباره ويفترض انه بشكل اكثر دقة يمكن تحديد معنى التأخر بشكل موضوعي من خلال دراسة النمط، التكرار، ومدة حالات تأخر الموظف، على عكس ما يذكره الموظف او المشرف من اسباب.

### الجدول ( 10 ) سلوك التأخر عن العمل

السوابق للتأخر	العلاقة مع السلوكيات الاخرى	النمط والتكرار والمدة	الفئة
انخفاض الرضا الوظيفي مشاركة وظيفية منخفضة انخفاض الالتزام التنظيمي	غياب ايجابي طوعي, الدوران الطوعي, ترك العمل في وقت مبكر	لا عشوائي متزايد, متزايد	التزام المتزايد
الدخل المرفه المفاضلة الصراع بين العمل والعائلة	الاستقلالية في الغياب الطوعي, الدوران الطوعي, ترك العمل في وقت مبكر	لا عشوائي, مستقر, ومستقر	الدوري المستقر
وسائل النقل سوء الاحوال الجوية المرض الشخص او الحوادث	الاجبابي في التأخر عن الاغراض التي تتعلق بالعمل	عشوائي	لا مفر منه

Source: Blau, Gary,( New Conceptualizations of Lateness since Blau, 1994), Voluntary Employee Withdrawal and Inattentance, Industrial and Organizational Psychology: Theory, Research, and Practice 2002. P134

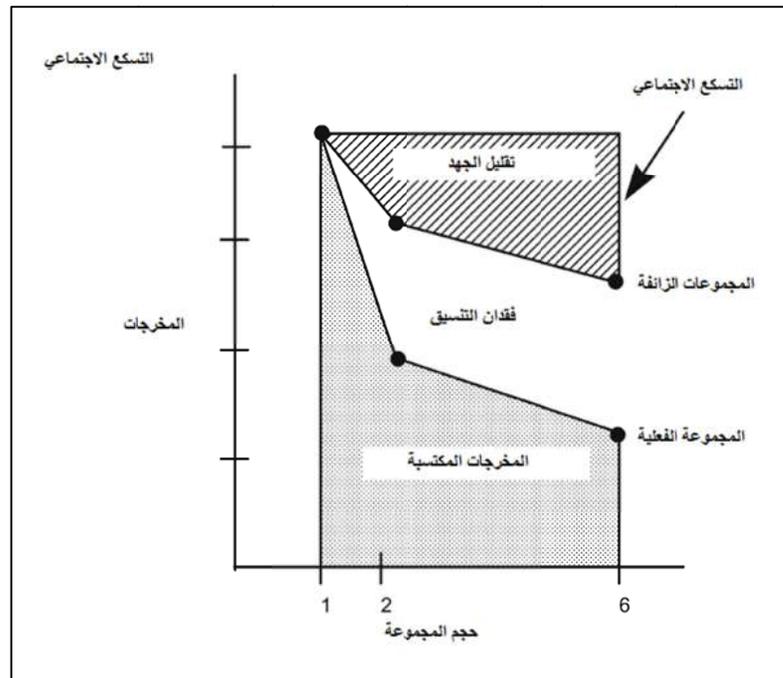
واضاف(Shapira-Lishchinsky,2007:pp187-188) ان سلوك التأخر يصف الوصول متأخراً للعمل او ترك العمل قبل انتهاء الدوام. و اشار الى ان اخلاقيات العمل الموجودة في مكان العمل تؤثر على تأخر الموظف وقد وجدت عدة دراسات ان الافراد الذين يؤيدون العمل هم أكثر عرضة للاستمرار في المهمة وينفقون المزيد من الوقت والتشارك في الانشطة المتعلقة بالعمل وأحد الجوانب المهمة من الاخلاق التنظيمية هو العدالة التوزيعية ولاسيما في سياق الاختلاف بين الجنسين فتشير الدراسات ان النساء اللواتي يتقاضين اجور اقل من الرجال يروجن للتأخر وذلك لأنهن يتأثرن سلباً بقضايا العدالة التوزيعية اكثر من الرجال وذلك لغرض تحقيق التوازن.

اما فيما يخص انسحاب الموظفين من العمل فقد اشار(Shapira-Lishchinsky & Even,2011:p429) الى متلازمة سلوكيات الانسحاب(التأخر, الغياب, النية لترك العمل) فسلوكيات الانسحاب تشير الى مجموعة من المواقف والسلوكيات المستخدمة من قبل الموظفين عندما يبقون في الوظيفة ولكن لسبب ما يكونون اقل تشاركاً وان نتائجه مكلفة جداً تتمثل في انخفاض معايير الاداء, والضغط على اولئك الذين تركوا العمل, وانخفاض الروح المعنوية, والمزيد من الدوران. ولقد اشار باحثون اخرون في دراسة سابقة (Hackett&Bycio,1996:p327; Staw&Oldham,1978:p542) ان سلوكيات الانسحاب ليس لديها اثار ضارة حصراً بالنسبة للمنظمة. بل ان سلوكيات الانسحاب قد تعطي للموظفين استراحة من الاجهاد ويمكن ان يتوقع استجابة واسعة من الجوانب الضارة لدور العمل ومن خلال الانسحاب يمكن لجميع هؤلاء الموظفين العودة الى العمل مع ارتفاع الدافع الذي بدوره يؤدي الى زيادة الفعالية التنظيمية في نهاية المطاف.

اما فيما يخص التسكع الاجتماعي فقد اشار (Peterson,et al,1986:pp563-564) الى التسكع بأنه انخفاض الجهد الفردي والاداء ولوحظ في بعض الاحيان عندما يعمل الناس في مجموعات مقابل العمل بأنفسهم. وهو يشير الى فقدان الدافع الذي يحدث في أطار المجموعة في حين اشارت مجموعة اخرى بانه يمثل فقدان الدافع في المهمة المضافة والتي تحدث بزيادة المجموعة والنقصان في هويتها الفردية.

واضاف(Robbins,1995:pp337-338) ان التسكع الاجتماعي هو التآزر السلبي الذي يحدث عند اداء المجموعة بشكل اقل من الجهود الفردية فهو يناقض الاعتقاد بتنظيم الموظفين إلى فرق ضمن مجموعات تعاونية. وكما ان اعضاء المجموعة يعتقدون وبصورة اساسية ان الاخرين من المرجح ان يحجبوا جهودهم على اداء المجموعة وبالتالي فهم على الارجح يحجبون جهودهم

لتجنب التعرض للعبة "المغفل". و اضاف (Suleiman&Watson,2008:pp292-293) ان اسباب انخفاض الاداء بسبب التسكع الاجتماعي ترجع إلى مشاكل في التنسيق(على سبيل المثال ليس جميع اعضاء الفريق يسيرون في نفس الاتجاه الدقيق او في نفس الوقت بالضبط). او مشاكل تحفيزية(اي ان اعضاء الفريق الفردي ليست دوافعهم كم كانت عند العمل ضمن مجموعة). فالشكل (12) يعرض بشكل بياني الانخفاض في الانتاج والذي يعزى لظاهرة التسكع الاجتماعي فاكثرت من 100 دراسة اختبرت التسكع الاجتماعي عبر مجموعة متنوعة وواسعة من المهام مثل(التصفيق, الهتاف, مهام العمل, الاحداث الرياضية), والسكان(على سبيل المثال الطلاب, المهنيين, الاطفال), الاعدادات على سبيل المثال(المختبر, وبيئات العمل).



Source: Suleiman, James,& Watson, Richard T.,( Social Loafing in Technology-Supported Teams), Computer Supported Cooperative Work, 17, 2008, p293

الشكل (12) التسكع الاجتماعي وفقدان التنسيق

واضاف (Hung,et al,2009:p265) بأن التسكع يؤدي الى زيادة سلوكيات العمل السلبية تجاه الافراد والمنظمة وان الرابطة بين تسكع زميل العمل الظاهرة, وسلوكيات العمل السلبية تجاه الفرد سيكون التسكع فيها اقوى من ما هو متصور من العلاقة مع سلوكيات العمل السلبية تجاه المنظمة. ووجدنا ان التسكع يرتبط مع سلوكيات العمل السلبية تجاه الافراد. ووجد من خلال الدراسة ان التسكع يرتبط مع سلوكيات العمل السلبية تجاه الافراد(CWB-I) بقوة أكثر من(CWB-O) وان

الشخصية هي الاكثر عرضة لتؤدي إلى (CWB-I) من (CWB-O) وهذا يدعم الاستنتاج حول زملاء العمل الذين يتعمدون الاضرار بالمصالح الجماعية مما يرفع مستويات اعلى من النتائج السلبية للأعضاء الاخرين.

وهناك نوع اخر من التسكع وهو التسكع السيبري فقد أشار إليه (Wang,et al,2013:p1) وهو استخدام شبكة الانترنت لغير العمل اثناء وقت الدوام مما يؤدي إلى خفض الانتاجية للمنظمات وتعريض المنظمات إلى مخاطر امنية وتؤدي إلى دعاوي قضائية مثل(الاحتيال الامني, التحرش الجنسي). ومن خلال دراسة استقصائية وطنية اجريت في الولايات المتحدة تبين ان (80%) من العاملين في مجال المعلومات يستخدمون اجهزة الكمبيوتر لرسائل البريد الالكتروني الشخصية وكذلك في اوربا واسيا ففي الصين وجد ان الموظفين يقضون في مكاتبهم 5.6 ساعة في الاسبوع في استخدام الانترنت في مكان العمل.

واضاف(Liberman,2011:p2193) لقد اظهرت الابحاث الاضافية ان الظروف الاجتماعية في مكان العمل لها تأثير واسع حول ما اذا كان الافراد سوف يتصرفون بشكل معادي للمجتمع في العمل فتقافة المنظمة قد تؤثر على نوايا الموظفين في الانخراط في اعمال سيئة. وقد وجد انه إذا كان زميل العمل او المشرف يدعم التسكع السيبري فإنه يرتبط ايجابياً بالتسكع السيبري وهذا يشير ان التسكع السيبري يتأثر بوتيرة من السلوكيات وبذلك يدرك الموظف او الموظفة بأن زملاء العمل منخرطون بالتسكع السيبري. وان الموظفين ذكروا بأنهم كانوا أكثر ميلاً للانخراط في مجموعة متنوعة من أنشطة الانترنت لأسباب شخصية بسبب المعايير الثقافية للمنظم وعده سلوكاً مقبولاً.

واشار(Kidwell,2010:pp544-548) ان بيئة العمل الجديدة تولد مجموعات جديدة من المتسكعون من خلال مجموعة من النقاط: (1)بنشغل الموظفون باللعب عندما يكون الرئيس بعيداً,(2)التقنيات الجديدة تسعى باستمرار للحد من اعباء العمل الخاصة بالموظف,(3) ينفق الموظف معظم طاقته ويفكر في التهرب من العمل لتغطية ما يخصه,(4)الدخول في التسكع بدون ملاحظة من خلال اسم متخفي حتى لا يمسه به,(5) يأجل عمل اليوم ليتمكن خلسة من اضافة ملفات تخص شخص اخر تضر به. وقد اشار ان المشاكل العامة التي يطرحها التسكع السيبري في القرن الواحد والعشرين يمكن تلخيصها في الجدول (11) مع الحلول الممكنة لمعالجة هذه القضايا.

جدول (11) الفرص والاحتمالات لإصلاح الجهود المكتومة في مكان العمل في القرن 21

المشاكل	العلاج
<b>التسكع الاجتماعي</b>	
قضاء وقت العمل على شبكة الانترنت لغير أنشطة العمل، وهذا ما يشمل التسوق، ادارة الاعمال التجارية عبر الانترنت، تصفح الانترنت، النكات عبر البريد الالكتروني، تحديث حسابات وسائل الاعلام التجارية (على سبيل المثال اضافة مقاطع جديدة على صفحة الفيس بوك)، التويتتر (اي نقل اخر الاخبار والمستجدات)	1. استخدام العدالة في رصد جهاز الكمبيوتر للموظف 2. توضيح سياسات استخدام البريد الالكتروني والانترنت ووسائل الاعلام الاجتماعية 3. انشاء الاعراف المناسبة للانترنت 4. الاستخدام بين الموظفين
<b>افتقار الجهد في الفرق الافتراضية/ العمل المعرفي</b>	
1. انخفاض مستويات الجهد لأنه من الصعب مراقبة وتحديد تأثير الجهود الفردية على اداء الفريق 2. استبدال أنشطة الصيانة والتي من الممكن ان تكون اقل قيمة للجهود ذات الصلة بالمهمة 3. الغموض في العلاقة بين الجهد والاداء	1. المسائل المتبادلة واجهاد الفرد لتحقيق اهداف الفريق عند انشاء المعايير للفريق والمكافآت 2. اليات الضمان المعمول بها لمواجهة صراع الفريق في مكان العمل 3. التركيز على تحقيق كل من التعلم واهداف الاداء
<b>ادارة الانطباع/ صورة الاداء</b>	
الانخراط في ترويج ذاتي غير مبرر او انتقاص الذات للتغطية عن عدم وجود جهد، او الي تعزيز تصورات الاخرين عن الاداء للحفاظ على حالة العمالة الحالية او للمضي قدماً في المنظمة	1. تحديد الاجراءات للموظف والتي تشكل لمساعدة السلوك بشكل فعلي، مقابل الاجراءات التي تعكس ادارة الانطباع او السلوك السياسي 2. المكافأة السلوكية خارج الدور ذي الصلة بالعمل اي (OCB) كمقياس للأداء البديل عندما الجهود لا يمكن ملاحظتها بسهولة وعندما تكون (OCBs) هي ذات قيمة للمنظمة.

Source: Kidwell, Roland E., (Loafing in the 21st century: Enhanced opportunities—and remedies—for withholding job effort in the new workplace), Business Horizons, 53, 2010. P 548.

وقد وجد (RuningSawitri, 2012: p322) ان ضغوطات العمل على الموظفين المتمرسين تؤدي بهم إلى الاجهاد وان التسكع السيبييري هو احد السبل والتي من خلالها يقضي الموظف على التوتر. و اشار ان غموض الدور هو أحد ضغوطات العمل ويحدث غموض الدور عندما تكون المعلومات اللازمة لموقف تنظيمي محددة وغير متوفرة وان نقص المعلومات يؤدي إلى ارتباك الموظف مع ما يجب القيام به. و اضاف (Restubog, et al, 2011: pp250-251) من خلال دراسته ان هناك علاقة سلبية بين العدالة الاجرائية والتفاعلية والتسكع السيبييري وان سلوكيات العمل السلبية بما في ذلك التسكع السيبييري هو يرجع إلى الفشل في التنظيم الذاتي. وبالتالي يمكن للأفراد الذين يتمتعون بمقدرة عالية على ضبط النفس والتأجيل وبسهولة كبيرة للمتعة التي تتبع من تصفح الانترنت واستخدام البريد الالكتروني الشخصي اثناء العمل. وهم أكثر قدرة على تجاوز دوافعهم في الانتقام رداً على الظلم المتصور من الانخفاض في ضبط النفس.

واضاف (Ugrin&Pearson,2013:pp817-818),(Henle,et al,2009:p909) انه يجب استخدام الفاعلية في اليات الردع مثل تطبيق سياسة الاستخدام المقبول او رصد الانترنت وهذا يتوقف على السلوك والمشاعر الفردية والتصورات حول السلوك. فنحن لانحسب التأثير السلبي الذي يكون نتيجة استخدام اليات الردع والكشف والبحث فأن مجرد استخدام هذه الوسائل يمكن ان يخلق النزاع لدى الموظف وان الكشف يخلق مشاكل مع الخصوصية وعلاوة على ذلك لقد ركزت الكتابات الحديثة على الجوانب النفسية الايجابية المشتركة بين صافي الاستعمال الشخصي في مكان العمل لتخفيض التوتر والمشاعر السلبية.

### 1-3-7 الضعف في نوعية العمل

واشار (Gruys,1999:p44) (Belot&Schroder,2012:pp2-3) ان من ضمن سلوكيات العمل السلبية هو البطء والاهمال في اداء الاعمال ويتمثل بعدم الامتثال للمعلومات والامتثال هنا(القدرة على اكمال المهمة) والتي تعتمد على المهارات فضلاً عن اعتمادها على الجهد كما ويمكن لأي شخص اكمال المهمة بشكل صحيح بشرط وضع ما يكفي من الجهود لذلك فالمهمة يمكن ان تجري بشكل معقول في محيط العامل الرئيسي وبشكل واقعي.

واضاف(Belot&Schroder,2013:p3) ان اول شكل من سلوكيات العمل السلبية هو العمل القذر اي التعمد في ارتكاب الاخطاء بالمهمة والذي يؤدي الى حدوث ضعف في متوسط الانتاجية. وقد اشار(Spencer,2003:p235) ان وجهة النظر الضمنية او الصريحة هو ان العمال يقاومون العمل وان اسباب المقاومة كانت موضع جدل والتي تمثلت في الملل من جهد العمل, الجاذبية من وقت الفراغ, والتباطؤ من قبل العمال.

### 1-3-8 شرب الكحول

اشار كل من(Frone,1999:p284),(Roche,et al,2013:p20) ان الموظفين الذين يشربون بشدة او الذين يتعرضون لسوء المعاملة يعتمدون على الكحول وهذا ما يؤدي إلى تقويض القوى العاملة الشاملة والانتاجية. ولقد طور الباحثون عدد من النماذج التي ترشدهم في البحث واحدها هو نموذج الاغتراب ونموذج الاجهاد وذلك لمعرفة اهم الاسباب التي تجعل الموظف ينصرف إلى الشرب فقد يكون ذلك رداً مباشراً او غير مباشر على الصفات الجسدية والنفسية والاجتماعية لبيئة العمل ولقد اكدت البحوث مؤخراً ان ضغوطات العمل تؤدي إلى الارتفاع في استهلاك الكحول.

واشار (Jacobs&Schain,2010:p3) ان اصحاب العمل اعتمدوا على عدد من الاحداث لاقتراح مشكلة الشرب بين الموظفين فمنها. الربط بين نمط الشرب مع مشاكل الاداء الوظيفي، وذلك باعتباره نمطاً من العمل ذي النوعية الرديئة، وكمية العمل السيئة، ومشاكل الحضور، او المشاكل المتعلقة في التفاعل مع العملاء او الزبائن.

واضاف (Azagba&Sharaf,2011:p1) (Loon,et al,2004:p225) انه نتيجة للتغيرات الجذرية التي شهدتها بيئة العمل نتيجة العولمة، المنافسة، التقدم التكنولوجي، عدم اليقين الاقتصادي، عبء العمل، عدم توازن مكافأة الجهد، وامن وظيفي اقل. فهناك قلق متزايد من ان مكان العمل له اثار سلبية على البنية التحتية المادية والنفسية وهذا ما تسبب بخسائر اقتصادية كبيرة والتي نسبت إلى التوتر الناجم عن العمل. ان الاجهاد يمكن ان يحدث العديد من السلوكيات غير الصحية مثل التدخين والافراط في تعاطي الكحول. ويرى (Janes& Ames,1989:p245) ان الافراط في الشرب للكحول هو ثقافة فرعية موجودة في مكان العمل وضمن هذه الثقافة كان الشرب جزء طبيعي من العمل والحياة وعمل على تحسين العلاقات الاجتماعية والحد من الملل وعدم الرضا وللتعبير عن التضامن في التحدي لقواعد الادارة وظروف العمل.

### 1-3-9 تعاطي المخدرات

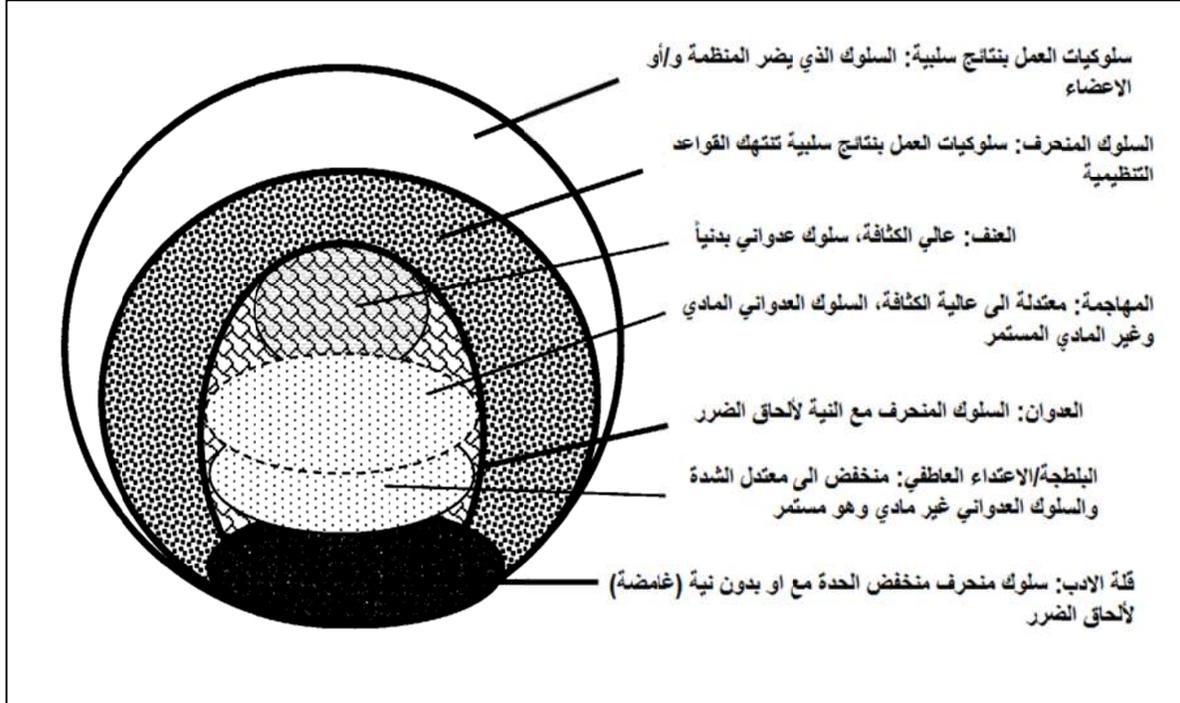
اشار (Leblanc&Barling,2005:pp47-48) إن العاملين في أماكن اجهاد كثير هم الذين يتعاطون المخدرات اكثر من غيرهم، إذ أن هؤلاء العاملين يشكلون خطراً كبيراً على الموظفين الاخرين وكذلك العملاء. وستكون اعتداءاتهم أكثر تعمداً اثناء تعاملهم مع الزبائن وأكثر عنفا في مكان العمل مما يؤدي إلى نتائج سلبية على العاملين الاخرين في المنظمة. وشار (Blum,1967, :pp139-140) ان المخدرات تشكل خطراً على السلوكيات فهناك بعض انواع المخدرات تسبب الهلوسة وينتج عنها سلوك خطر تجاه الاخرين وهي ما تشكل عمل غير أخلاقي. ولقد توصل (Mangione&Quinn,1975:p114) من خلال دراسته التي شملت 1327 عامل وكانت الدراسة عن اجور العمال والعاملين باجر وتوصل من خلال دراسته إلى ان سلوكيات العمل السلبية والمتمثلة بتعاطي المخدرات في العمل هي اعراض عن عدم الرضا الوظيفي والمتمثلة بتدني مستوى الاجور. وكان هناك ارتباط كبير بين السلوكيات السلبية وتعاطي المخدرات في مكان العمل وخصوصاً للذين تقل اعمارهم عن سنة فكانوا أكثر عرضة لتعاطي المخدرات. واطاف (Newcomb&Bentler,1986:p304) ان تعاطي المخدرات هو وسيلة للتداوي الذاتي

لمن يعانون من الاحباط والضيق الناتج عن الظروف المحيطة به وهي مظهر من مظاهر رفض القيم التقليدية والتي ترتبط مع اكثر الميول النفسية وبشكل عام نحو الانحراف ومشاكل السلوك.

ويرى الباحث ان أكثر المنظمات اتبعت سياسات متعددة تصف فيها موقفها من تعاطي المخدرات لما لها من تأثير في تراجع مستوى الاداء لدى العاملين واصابتهم بالأمراض الخطيرة كأمراض الكبد وتصلب الشرايين والقلب والتي تشكل خطراً على صحتهم وخصوصاً إذا كانوا يعملون سائقي حافلات او قطارات والتي تسبب الكوارث لذي بدأت العديد من المنظمات باستخدام برامج الفحص من خلال الدم للكشف عن نسبة المخدرات في الجسم. كذلك استخدام العقوبات بحقهم إذا كانت نسبة المخدرات كبيرة التي يحملوها في مكان العمل. ولقد شرعت عدد من المنظمات بالقيام بعدد من برامج التدريب والتوعية من خلال مجموعة من الندوات والتي توضح التأثير السيء للمخدرات على الصحة وتدني الاداء في العمل وتشجيع العاملين الذين لديهم مشكلة مع المخدرات وادخالهم مراكز اعادة التأهيل.

### 10-3-1 الاجراءات اللفظية غير اللائقة

اشار(Andersso&Pearson,1999:pp455-456) ان الباحثون يدرسون السلوك الضار او المدمر والذي ينتهك المعايير الاجتماعية فهناك مجموعة واسعة من الافعال والتي تشكل العدوان في العمل مثل التخريب والتحرش او الايذاء والجرح اللفظي والذي يؤدي الانسان نفسياً. فقلة الادب ليس القصد منه الشفافية بل هي تخضع لتفسيرات متفاوتة فقلة الادب مشابه في الشدة إلى عدة ابعاد من تركيبية الطغيان الصغيرة وهي تدل على عدم المراعاة تجاه الاخرين فهي نية للألحاق الضرر الذي يدعو الى الالتباس، الطغيان التافه. فهي "انحراف طوعي في سلوك الموظف وانه ينتهك قواعد تنظيمية كبيرة ويهدد رفاه المنظمة وعضائها على حد سواء" ويمكن توضيح كيف تختلف قلة الادب من حيث التداخل مع بعض من سوء المعاملة في المنظمات وسلوك الموظف المعادي للمجتمع والسلوك الذي يجلب الضرر للمنظمات واصحاب المصالح ولقد وضح (Pearson &Porath,2005:p191) قلة الادب وسلوكيات العمل السلبية الاخرى من خلال الشكل (13).



Source: Pearson, Christine M., Andersson, Lynne M., & Porath, Christine L., ( WORKPLACE INCIVILITY), Edit by, Fox, Suzy, Spector, Paul E., ( Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets), American Psychological Association, 2005. p 191.

الشكل (13) قلة أدب وأشكال أخرى من سلوكيات العمل السلبية في المنظمة

واشار (Lim&Teo,2009:p419) ان رسائل البريد الالكتروني هي الشكل المفضل للاتصال في مكان العمل وان استخدام رسائل البريد الالكتروني اصبح سيف ذو حدين ففي الآونة الاخيرة بدأ يستخدم في قلة الادب والمواجهات السيبرانية في مكان العمل وانتهاك قواعد العمل من الاحترام المتبادل والذي يكون من خلال استخدام الالفاظ البذيئة او الرسوم الساخرة التي تمثل الضحية او اللهجة الوقحة وارسالها الى البريد الالكتروني للضحية.

كما أشار (Morrow,et al,2011:p1212) إلى أن هناك علاقة بين الابداع وتعرض الموظفين لسوء المعاملة وعدم احترامهم في مكان عملهم وهذه العلاقة عكسية إذ أن سوء المعاملة ينتج عنه قلة الابداع والتشتت المعرفي، فهناك تفسيرات متعددة لهذه الظاهرة التي تنصوي تحت نظريات كثيرة منها:

**1. نظرية الحدث العاطفي:** تشير ان الاحداث السلبية هي الوقود لردود الفعل التعيسة والتي بدورها تؤدي للمواقف السلبية وتؤثر سلباً على السلوك. فعندما يتعرض الناس لقلة ادب فأنها تؤثر سلباً على مستويات رضاهم الوظيفي والصحة النفسية

**2. عدم التمكين:** ان من عواقب قلة الادب هو مشاعر عدم التمكين وله اثار جماعية على الاعضاء والذين هم جزء لا يتجزأ من سياق العمل والذي يؤدي إلى مواقف وسلوكيات مرتبطة بعمل اقل ايجابية وتصورات اقل ايجابية للعمل الجماعي والتركيز على العملاء.

**3. المشاركة في الايذاء:** يرى الباحث بانه تشارك أكثر من شخص في مكان العمل بالإيذاء اللفظي لشخص محدد او مجموعة من الاشخاص بدوافع انتقامية.

واضاف ايضاً(Andersso&Pearson,1999:p458) لقد استخدمت الطريقة اللولبية او الانماط الدائرية لشرح العديد من الظواهر الهامة في المنظمات ففي دراسة التصعيد من قلة الادب قد يدخل في دوامة تضخيم للانحراف فالعمل السلبي من طرف واحد يؤدي إلى اتخاذ اجراءات سلبية من الطرف الثاني والذي ينتهج سلوكيات العمل السلبية وعلى نحو متزايد فشخص واحد يسخر من الاخر والاخر يستجيب مع اهانة فاحشة ويتصاعد الصراع ليصل إلى العنف الجسدي.

واضاف(Baron&Neuman,1996:p161) ان معظم العدوان الذي يحدث في بيئات العمل لفظي او غير مباشر وهو سلبي بدلاً من المادي. ونشط, ومباشر. ولذلك فقلة الادب تكون تمهيداً لتبادل الاجراءات القسرية. وأشار(Pearson&Porath,2005:p14) ان قلة الادب لا يمكن تجاهلها فقد يمكن ان تتفاقم وتتطور في المستقبل وتؤدي الى الصراع. وعندما يشاهد الموظفين ان المحرض يفلت من العقاب سيؤدي الى تفاقم الوضع أكثر لذي ينبغي التعامل مع قلة الادب بسرعة قبل ان تتحول الى صراع ويجب عدم التسامح مع هكذا سلوكيات حتى عندما يأتي من النخبة الحاكمة من المنظمة لأنه يمكن ان يرتبط بين السلطة وقلة الادب. وقد عرف(Kain,2008:p1) قلة الادب بأنها سلوك منخفض الكثافة مع نية غامضة لألحاق الضرر في انتهاك قواعد الاحترام في العمل.

وأشار كل من (Baron&Newman,1996:p), (Andersson&Pearson,1999:p458) انه لتوضيح دوامة قلة الادب فهناك مجموعة من النقاط والتي تصف العوامل المهمة والتي تسهل حدوث التصاعد لدوامة قلة الادب فضلاً عن اللوالب الثانوية والموضحة في الشكل(الاول) وتقديم الاطار المفاهيمي الذي يلخص هذا التأثير المتصاعد المحتمل من قلة الادب في مكان العمل على الرغم من ان قلة الادب تتخذ اشكالا لولبية عديدة وتشمل اعداد متفاوتة من الاطراف ويبين الشكل(الثاني) دوامة قلة الادب في عينة مصورة للتفاعل الديناميكي . وتتضمن اربعة مكونات وهي: أولاً: نقطة الانطلاق وتتضمن ثلاثة مقترحات، وثانياً نقطة التحول والتي تشمل ثلاثة مقترحات، ثالثاً تسهيلات الدوامة وتتضمن مقترحين، رابعاً دوامات ثانوية وتشمل مقترحين.

### اولاً: نقطة الانطلاق

ويرى الباحثان (Andersson&Pearson,1999:p459),(Bartlett,2009:pp31-32) ان حوادث العنف تبدأ عندما يعتقد شخص ان قواعد المنظمة انتهكت ولم يتم استيفاء المعايير المتعلقة بالتصرف والنظر فيها والمداراة فتصورات الظلم التفاعلية تخلق التأثير السلبي وتحفز الرغبة في الرد بالمثل فالتأثير السلبي يمكن ان يجعل الفرد اقل انتباهاً إلى معايير الكياسة وقل احكاماً للتكاليف المترتبة عن هذا التصرف بالمستقبل فالوسائل المستخدمة هي الافراج عن التأثير السلبي واستعادة العدالة والرد بالمثل مع المزيد من الظلم . فدوامة قلة الادب تبدأ عندما يقوم موظف او مجموعة موظفين من حزب (A) بعمل همجي نحو موظف او مجموعة موظفين من حزب (B) كما هو مصور في دوامة قلة الادب شكل (15) وان الحزب (B) يدرك قلة الادب وربما يفسرها معرفياً على انها ظلم تفاعلي وهذا الادراك يؤدي إلى تأثير سلبي والذي يحفز من في الحزب (B) بالرغبة في الرد بالمثل وهذه الرغبة في الرد بالمثل قد لا تعكس نية لألحاق الضرر نفسياً او جسدياً في الحزب (A) ولكن لمجرد عرض التأثير السلبي الذي قد يثار ولذلك فالحزب (B) يقوم بعمل همجي رداً على (A) والذي يدرك قلة الادب ويعزو ذلك للحزب (B) ويذهب من خلال نفس الادراك, المشاعر, تسلسل الاستجابة السلوكية التي يعاني منها الحزب (B). ويجوز لأي من الطرفين اختيار الرحيل كبديل لاستمرار التفاعل الهجمي فالسلوك غير الحضاري قد يتم تجاهله من قبل أحد الطرفين في اي وقت فأحد الاطراف يترك الطرف الاخر ويدخله في الشك او اعتبار الحزب الاخر لا يستحق الاهتمام. او الحزب الذي بدأ بالتحريض يقدم اعتذار ويعتبر ان هذا السلوك الذي صدر نتيجة لضغط في العمل وبذلك تنتهي دوامة قلة الادب بالأسهم المقطعة في الشكل (15,14).

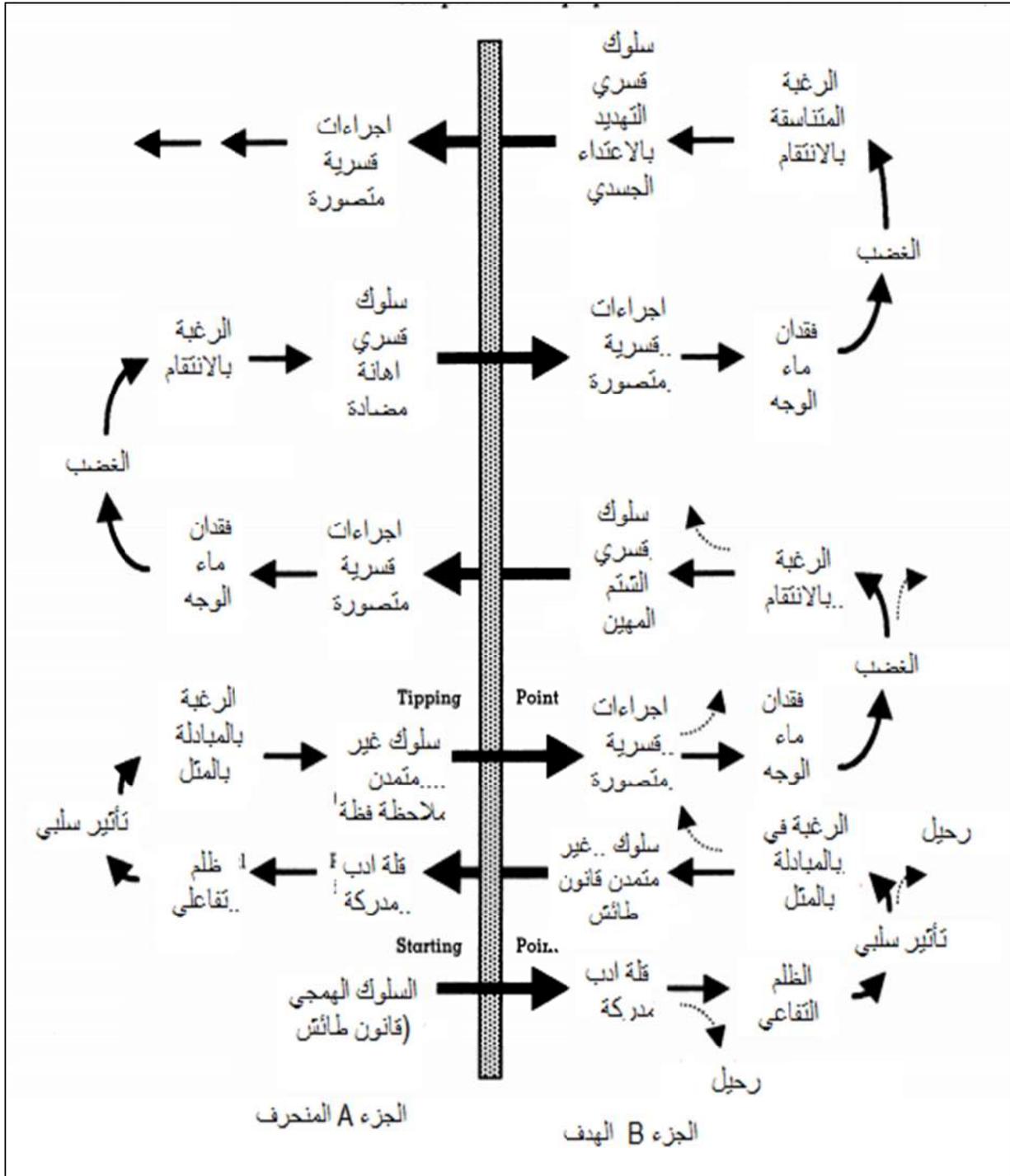
وان المقترحات ضمن هذا القسم تشير الى المقترحات الآتية (P).

P1: الاحساس بالظلم التفاعلي من قبل الهدف في التفاعل الاجتماعي والذي يزيد من احتمال الوقوع في دوامة قلة الادب.

P2: المشاعر السلبية المؤثرة على الهدف في التفاعلات الاجتماعية فأنها سوف تنشأ المزيد من احتمالات الوقوع في دوامة قلة الادب.

P3: الرغبة في الرد بالمثل على قلة الادب من قبل الهدف الذي تعرض لقلة الادب في التفاعل الاجتماعي والذي يزيد من احتمالات الوقوع في دوامة قلة الادب.





Source: Andersson, Lynne M., & Pearson, Christine M., ( Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace), The Academy of Management Review, Vol. 24, No. 3 ,Jul., 1999. P

الشكل (15) دوامة قلة الادب b

### ثانياً: نقطة التحول

اشار (Andersson&Pearson,1999:pp461-462),(Vardi&Weitz ,2004:p63) , (Helm,et al,1972:pp89-90) ان القاعدة الاساسية للتعامل بالمثل التي تنص على وجوب تبادل المساعدة فيما بين الناس وعدم الحاق الضرر بهم. فأشار (Helm,et al,1972) ان قاعدة المعاملة بالمثل السلبية موجودة في التردد المتبادل(مواجهة الاعتداء) وهي وظيفة خطية مباشرة من تردد العدوان الاولي المستلم وقد وجد انه عندما ينظر للعدوان بواسطة الهدف وبشكل غير مبرر فالموظف الهدف يواجه الاعتداء بالانتقام بدلاً من ان يكون رادعاً للاعتداء ففي الانتقام قد يكون العقاب اشد من الجريمة وكلما كان حجم الانحراف في المراحل الاولية من الصراع كبيراً تحول الى ازمة.

ويرى (Andersson&Pearson,1999:pp461-462),(Vardi&Weitz,2004:p63) ان علماء الوبئة استخدموا نقطة التحول كمصطلح لوصف كيف ان الامراض المعدية فجأة تتصاعد الى مستويات وبائية وان اشهر البحوث شهرة في وصف نقطة التحول هو بحث(Zimbardos,1969) والذي سمي بكسر نافذة الفرضية .فالنافذة المكسورة اذا ما تركت دون اصلاح يمكن ان تكون نقطة للتحول لجرائم شنيعة واثار بأنها اشبه بالقشة التي قصمت ظهر البعير. فعندما تصل قلة الادب الى تهديد الهوية فأنها تتحول الى اجراءات قسرية وبعدها الوصول الى نقطة اللاعودة وتتحول دوامة قلة الادب الى سلوكيات بنتائج سلبية وعلى نحو متزايد مع وجود النية الواضحة لإيذاء الطرف الآخر.

ويرى الباحث بأنه إذا كان هناك رصيد متراكم من قلة الادب وعلى فترات زمنية مختلفة والتي بموجبها قد تعرض إلى التهديد من الحزب فيما يخص تحديد الهوية او فقدان ماء الوجه والتي تؤدي إلى التصاعد السريع للدوامة للوصول الى نقطة التحول. وتتضمن نقطة التحول ثلاثة مقترحات هي.

P4: التصور لوجود الضرر للهوية الاجتماعية للهدف في التفاعل الاجتماعي والذي يزيد من احتمالات التصعيد من قلة الادب.

P5: مشاعر الغضب من قبل الهدف في التفاعل الاجتماعي فهي تزيد من احتمال تصاعد دوامة العنف.

P6: الرغبة بالانتقام من الهدف في التفاعل الاجتماعي والذي يزيد من احتمال تصاعد دوامة قلة الادب.

### ثالثاً: التسهيلات

واشار(Andersson&Pearson,1999:pp463-464) أن هذه التسهيلات تتضمن مقترحين يقومان بتسهيل دوامة العنف :

P7: احتمال حدوث التصعيد والذي يعزز دوامة قلة الادب اذا كان احد الاطراف في التفاعل الاجتماعي لديه مزاج حاد. اي الذين لديهم خصائص سلوكية معينة في الرد كالذين، الذين يتعرضون للإرهاق، وذوي الشخصية العصبية، الذين لديهم ضعف في القدرة على التنظيم الذاتي للسلوك، وشديدي الحساسية للإهانات ويرون فيها فقدان لماء الوجه، وأصحاب المشاعر السلبية، المتمردين، والذين يقدرون الاستقلال والرغبة في الاكتفاء الذاتي ومقاومة الضغوط فهم الاكثر احتمالاً لاستخدام سلوكيات قسرية.

P8: احتمال الوقوع والتصعيد وتعزيز الدوامة اذا كان لدى المنظمة مناخ غير رسمي للتفاعل الاجتماعي. ويمكن التعبير عن الشكل غير الرسمي في المنظمة من خلال اللباس، واختيار الكلمات، وانماط التخاطب، ووضعية الجسم، الاشارات غير اللفظية، والتعبير العاطفي، ووسائط الديكور والهندسة المعمارية. فعلى الرغم من ان الاجواء المفتوحة للتواصل والتي تعزز الابتكار فإن المناخ غير الرسمي يشجع من غير قصد الموظفين على التصرف بطريقة مسيئة. فعندما يكون المناخ اكثر رسمية فهناك غموض حول ما هو السلوك المقبول بين الاشخاص والموظفون يتبعون قواعد غير معلنة من المداراة والاحتراف في علاقاتهم مع بعضهم البعض.

### رابعاً: الدوامات الثانوية

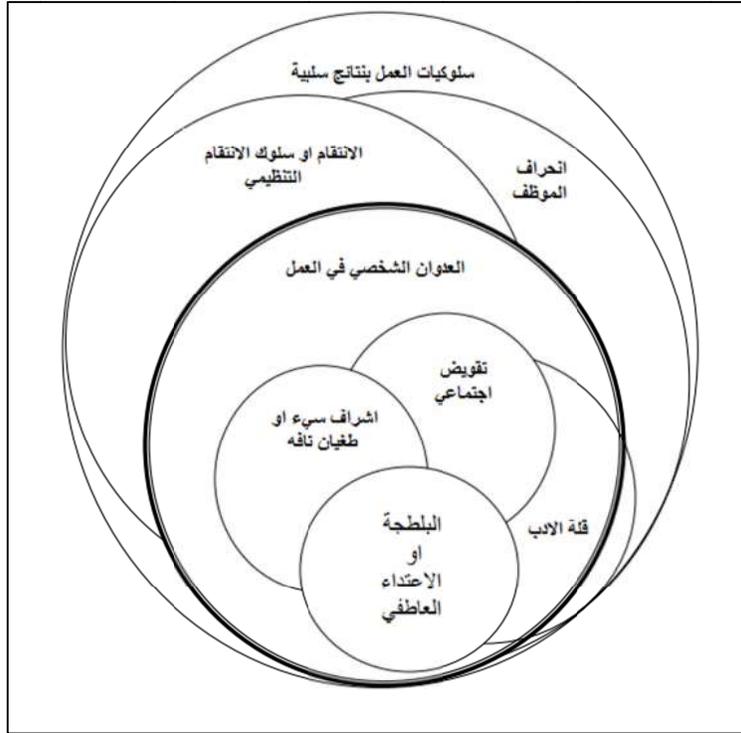
أما(Andersson&Pearson,1999:pp465),(Pearson,2010:p155) فيرون أن قواعد السلوك في المنظمة غالباً ما تصبح متآكلة بين اعضاء المنظمة؛ لذلك إن لوالب قلة الادب يمكن مشاهدتها في كثير من الاحيان. فأن لوالب قلة الادب بين طرفين تولد لوالب قلة ادب ثانوية وتنتشر في نهاية المطاف في جميع انحاء المنظمة. فدوامة قلة الادب ترتكب بين حزبين A و B فعلى سبيل المثال قد يتم مراقبتهما من قبل الحزب C والذي بدوره يولد دوامة قلة الادب مع حزب او طرف من A او D. فقلة الادب في الحزب C بدلا من الحزب B وهذه الانماط تولد الكثير من قلة الادب وتنتشر في جميع انحاء المنظمة وتمكين قلة الادب لتصبح المعيار التنظيمي الجديد. ان اللوالب الثانوية لا تولد من ذوي الخبرة ولكن ايضاً من ردود الفعل السلبية العامة لقلة الادب والافعال القسرية داخل المنظمة. ولقد أصبح الموظفون على بينة من ان قلة الادب في تصاعد مستمر وان استجاباتها يمكن ان تزيد من مستويات التأثير السلبي وعدم الثقة والخوف وفقدان الكياسة والتعكر

المزاج والتعصب وعدم التسامح وبالتالي خلق المزيد من لوالب قلة الادب. وتتضمن هذه الخطوة مقترحين هما:

P9: مراقبة دوامات قلة الادب من اعضاء اخرين في المنظمة الذي قد يزيدون احتمال حدوث دوامة قلة ادب ثانوية.

P10: يرصدون الاستجابة السلبية (سلبية التأثير, عدم الثقة, الخوف) الى سلوك همجي داخل المنظمة واحتمال حدوث دوامة قلة ادب ثانوية.

ويرى الباحث ان من ضمن الاجراءات غير اللائقة في مكان العمل هو مهاجمة الاخرين ومن هذه السلوكيات البلطجة(التنمر) التي تتميز بانها نوع من سلوك قلة الادب وتستمر لوقت طويل. ويرى(Pryce&Frederickson,2013:pp183-184) بأن البلطجة هي اساءة استخدام القوة وهي منهجية ومتكررة ومتعمدة وترتبط مع مجموعة من نتائج التسوية السلبية وان الافراد الذين يقعون ضحايا البلطجة يصابون بارتفاع مستويات الاكتئاب والمشاكل الجسدية والتغيب عن العمل والقلق الاجتماعي والعزلة. وأشار(Edwards&Greenberg,2010:pp18-19) ان البلطجة في مكان العمل تنطوي على مجموعة من السلوكيات السلبية بما في ذلك المضايقة, الاساءة, واستبعاد شخص ما اجتماعيا وهي تكون على اساس منظم ولفترات زمنية طويلة وهي تنطوي على عدم التوازن في القوة وخلق بيئة عمل معادية. وأشار(Raver,2004:pp10-15) بأنه عادة ما يسمى هذا الشكل بسوء سلوك المعاملة العاطفية وقد تم تعريفه بأنه تخويف الشخص او عندما يشعر شخص بأنه تعرض مراراً الى افعال سلبية في مكان العمل وقد تجد الضحية صعوبة في الدفاع عن نفسها ووقد عرفه بأنه السلوكيات اللفظية وغير اللفظية العدائية (باستثناء الاتصال الجسدي). ووضح ذلك من خلال الشكل (16).



Source: Raver, Jana Lee,( BEHAVIORAL OUTCOMES OF INTERPERSONAL AGGRESSION AT WORK: A MEDIATED AND MODERATED MODEL), Doctor of Philosophy, Department of Psychology, University of Maryland, 2004. P 15.

الشكل(16) العلاقة بين الشخصية والعدوان والهياكل الاخرى التي تعكس العمل السلبي في العمل

### 11-3-1 الاجراءات الجسدية غير اللائقة

ومن السلوكيات الأخرى هو التحرش الجنسي في مكان العمل فقد اشار ( Fineran&Gruber ) بان المقدمات الجنسية غير المرغوب فيها، والطلبات للحصول على خدمات جنسية، والسلوك اللفظي او الجسدي ذات الطابع الجنسي التي تشكل التحرش عندما(1) يتم تقديمه على شكل سلوك صراحة او ضمنا كشرط للعمل،(2) تقديم او رفض مثل هذا السلوك يستخدم كأساس لقرارات التوظيف،(3) هو سلوك لديه غرض او تأثير من التدخل بشكل غير معقول مع اداء الفرد لعمله او خلق بيئة عمل عدائية او هجوم او تخويف. وتوصل( Lee,etal,2011:pp170-171) (Marshall,et al,2013:p2) الى ان نتائج التحرش الجنسي تؤثر سلباً على الانتاجية المهنية و تتمثل في انخفاض احترام الذات، الغضب، العزلة الاجتماعية، العجز، القلق، التوتر، والتغيب، الدوران، او معركة قانونية. و اضافوا ان التحرش الجنسي يكون على نوعين مادي (اللمس، سحب الملابس) وغير مادي(النكات، الایماءات، التعليقات). وكذلك اشار( Fineran,2002:p953) ان العمال الشباب الذين يعملون بشكل جزئي في العمل هم اكثر عرضة للتحرش الجنسي إذ إن(35%) من (332) من الطلاب الذين عملوا

بدوام جزئي قد عانوا(63% من الفتيات,37%) من التحرش الجنسي. و اضاف (Pina,et al,2009:p127) ان التحرش الجنسي لا يؤثر على الشخص فحسب وانما يخلق بيئة عمل معادية تؤثر على الموظفين الاخرين فمثلاً ابتعاد المرأة من فرص العمل الحاسمة مثل الشبكات غير الرسمية مع الزملاء الذكور والعملاء و اشار ايضاً ان التمييز على اساس الجنس يمثل احد سلوكيات التحرش الجنسي وعد استخدام المزاح الجنسي من ضمن اساليب التحرش الجنسي التي يجب استبعادها من مكان العمل. و اضاف (Popovich&Warren,2010:p47) ان التحرش الجنسي يستوفي المعايير الواردة في معظم التعاريف بشأن سلوكيات العمل السلبية وهو يشمل الاجراءات غير اللائقة اللفظية او الجسدية وهي تعتبر شكل من اشكال العدوان الشخصي.

ويرى الباحث ان هناك نوعاً اخر من التحرش هو التحرش العرقي الذي يستهدف بعض الفئات في العمل فقد اشار (Schneider,et al,2000:p3) ان التحرش العرقي قد يشمل التحرش اللفظي او الاقصاء بسبب العرق او يشمل الافتراءات العرقية, والتعليقات المهينة لبعض الاعراق, او النكات العرقية. والتي تؤدي الى تصرف عاطفي سلبي وخصوصاً اولئك الذين يتعرضون للاستبعاد فهم الاكثر تضرراً ربما ذلك نتيجة للغموض بالصفات من الوضع الذي هم فيه.

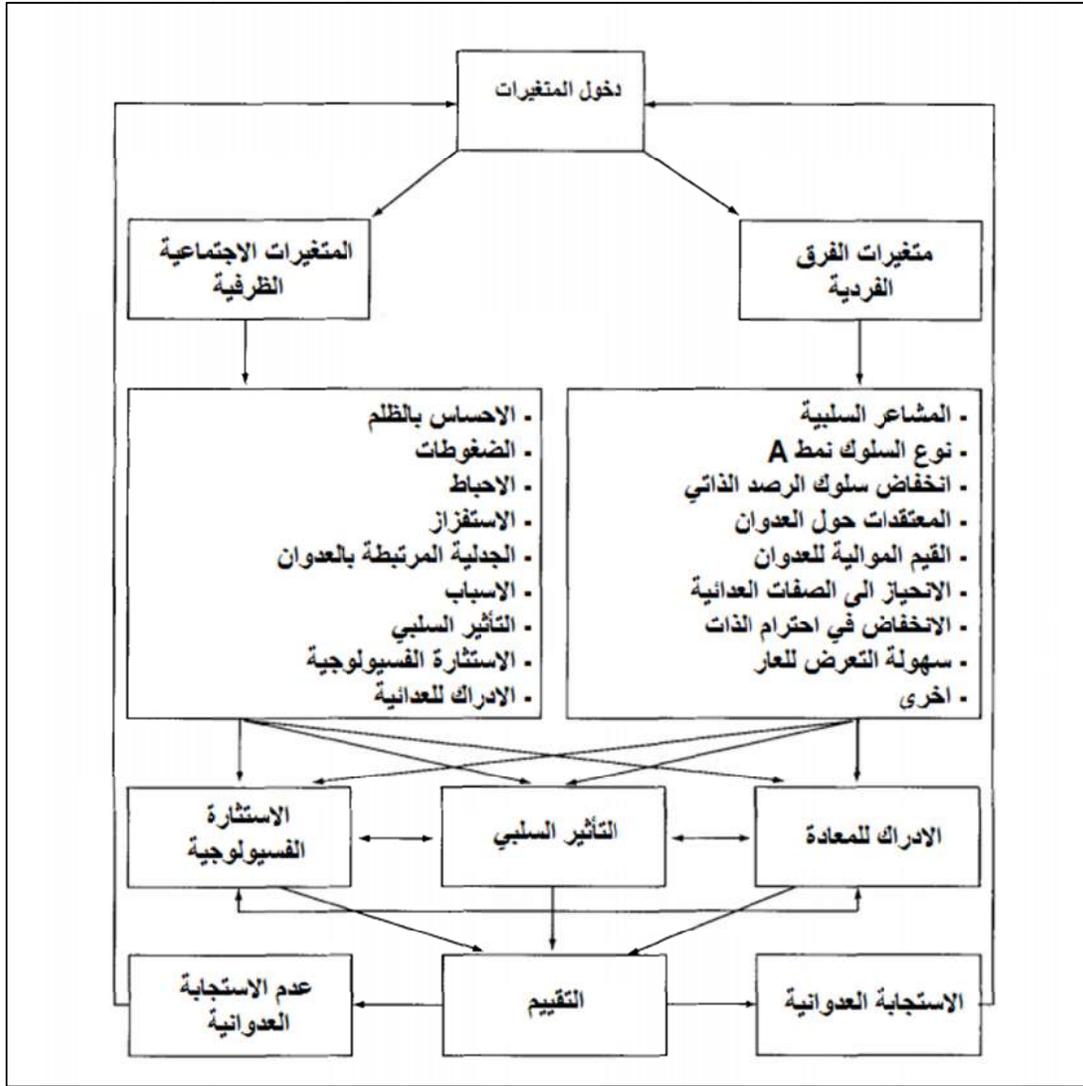
واما النوع الاخر من الاعتداء في مكان العمل فيرى الباحث بانه يتمثل باستخدام العنف الجسدي من خلال التعرض الى بعض الافراد في العمل او التعرض الى المشرف المسؤول او نتيجة للضغط النفسي الذي يتعرض له في مكان العمل من قلق واحباط وزيادة المشاعر السلبية. فقد اشار (Baron&Neuman,1998:pp447-449) ان بحدود(3% الى 7%) من العمال افادوا بأنهم تعرضوا الى الاذى الجسدي في مكان العمل وان بعض العاملين وقعوا ضحايا الاعتداءات القاتلة في مكان العمل وهذا ما يوصف(بالعنف في مكان العمل) وقد يكون العنف بين الافراد العاملين في مكان العمل او يتعرضون لعنف خارجي نتيجة السطو المسلح لغرض السرقة وهذا لا يدخل ضمن اطار موضوعنا. وفيما يخص العنف داخل مكان العمل فقد يكون نتيجة لأجراء التغييرات والتي يتخذون موقفاً سلبياً تجاهها او نتيجة لتقليص حجم العاملين مما يؤدي الى زيادة مشاعر الغضب, والاحباط, والقلق. وان بعض الموظفين يتخذون موقفاً سلبياً من التنوع في مكان العمل. حيث كلما زاد التنوع زادت السلبية وان العدوان يكون نتيجة لزيادة القلق والاحباط.

و اضاف (Zapf&Einarsen,2005:pp238-239) ان المهاجمة بين العاملين هي نتيجة للصراع بين الاشخاص والذي ينتج عن الارهاق الشديد وفرق القوة بين الطرفين وان الذي يؤهل للمهاجمة هو درجة سوء المعاملة وتكرارها وطبيعة السلوكيات وردة فعل الهدف واختلال توازن القوى بين

الطرفين. وان الذين يتعرضون للمضايقات والمهاجمة تظهر عليهم اعراض المرض النفسي والجسدي. وان المهاجمة تسببها العوامل التنظيمية مثل العجز في القيادة, وتصميم العمل, والمناخ الاجتماعي.

واشار (Neuman&Baron,2005:pp30-32) بعد المناقشة المستفيضة لتطوير نظرية العدوان الشخصي ومناقشة نظرية العدوان العاطفي وبعد الرجوع الى البحوث الأتية (Anderson,1997:pp162-163),(Anderson,etal,1996:pp366-368)

(Anderson,et al,1995:pp435-437),(Anderson,et al,1998:pp163-164) تم التوصل إلى ان نموذج العدوان يتم تشغيله من قبل مجموعة واسعة من المدخلات المتغيرة والتي تقع في فئتين رئيسيتين وتشمل الفئة الاولى الاحباط والاستفزاز من شخص اخر على سبيل المثال الاهانة وعدم الاهتمام والتعرض للأخرين الذين يتصرفون بعدوانية وايضاً وجود محفزات مرتبطة بالعدوان مثل البنادق والاسلحة او اي شيء يسبب الانزعاج للأفراد من الاجهاد وارتفاع درجات الحرارة بشكل غير مريح والضوضاء المزعجة والازدحام في مكان العمل وعوامل اخرى هي المتغيرات الفردية وهي تشمل الصفات التي تهيء الفرد للعدوان مثل التهيج العالي, وسمة القلق, والخجل, وشخص من نوع A العصبي المزاج, والانحياز إلى الصفقات المعادية والمواقف والمعتقدات حول العنف وما يعتبره الشخص مقبولاً او مناسباً. وايضا المهارات المتعلقة بالعدوان مثل معرفة كيفية المحاربة او كيفية استخدام مختلف الاسلحة والالمام بالأشكال السياسية والتنظيمية المختلفة او القدرة على الانخراط في العدوان وفقاً لنظرية (GAAM نموذج العدوان العاطفي) فهذه المتغيرات الظرفية والفردية تؤدي للعدوان من خلال تأثيرها على العديد من عمليات الاستثارة الفسيولوجية والحالات العاطفية(المشاعر السلبية والعواطف), والادراك ( اي التفكير في افكار معادية او جلب ذكريات معادية للذهن) وتؤدي هذه التفاعلات دوراً محورياً في ديناميكية العدوان وهي موضحة بالشكل ( 17 )



Source: Neuman, Joel H., & Baron, Robert, (Aggression in the Workplace A Social-Psychological Perspective), Edit by, Fox, Suzy, Spector, Paul E., ( Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets), American Psychological Association, 2005. P32

شكل (17) نموذج العدوان العاطفي العام

## مرونة ممارسات الموارد

### توطئه

لقد مرت مرونة الموارد البشرية بتغيرات كثيرة منذ ظهورها وظهرت لها ابعاد جديدة وتطورت خلال تلك المدة؛ وذلك لأهمية وجودها في المنظمات إذ لها دوراً كبيراً في تحقيق الكفاءة في اعمال المنظمة واستغلال الطاقات البشرية لتحقيق اهداف المنظمة وهي بذلك تعد من الأهداف المهمة لكل منظمة التي تسعى لتحقيق التفوق. وسيتجه المبحث الحالي نحو عرض تحليلي وتقديم النقاط الأساسية والتي تتكون مما يأتي:

1. مفهوم وأهمية مرونة ممارسات الموارد البشرية.

2. مراحل تطور مرونة ممارسات الموارد البشرية

3. ابعاد مرونة ممارسة الموارد البشرية

4. العوامل المؤثرة على مرونة ممارسات الموارد البشرية

### 2-1 مفهوم وأهمية مرونة ممارسات الموارد البشرية

يرى (Ham,et al,1987:p27) بأن المنظمات اهتمت بمرونة الموارد البشرية وذلك من خلال المحافظة على تكاليف العمل وجعلها مرتبطة بشكل وثيق مع مستوى النشاط التجاري وذلك يتم اما من خلال التنوع بالدفع وذلك من خلال الانتاج الفعلي او نظام المشاركة بالأرباح او التعاقد الخارجي. ويرى (Milliman,et al,1991:p318) ان اهمية مرونة الموارد البشرية تتمثل في ادارة الموارد البشرية الدولية في المنظمات المتعددة الجنسيات والمتمثل في دورها الرئيسي في تحقيق الفاعلية التنظيمية. ولقد اشار (Sanchez,1995:p135) ان مفهوم مرونة الموارد البشرية يتكون من فئتين هما، مرونة الموارد البشرية، ومرونة تنسيق الموارد البشرية. وأضاف (Armstrong,2008:pp41-42) ان فكرة افضل الممارسات قد تكون اكثر ملائمة لتحديد المبادئ التي يقوم عليها اختيار الممارسات بدلا من الممارسات نفسها. ويرى (Wright& Snell,1997:p13)؛(Bhattachary etal(B),2005:p6-7) ان مرونة الموارد تشير إلى المدى الذي يمكن ان تختلف فيه الممارسات عبر المواقع او وحدات الاعمال ومدى الممارسات الأساسية التي تصلح للتطبيق عبر الوظائف المختلفة او مواقع مختلفة والسرعة التي يمكن ان تتغير فيها الممارسات وبالتالي إن مرونة الموارد البشرية تتكون من مرونة الموارد والتنسيق للموارد البشرية. وأضاف (Hegewisch,1999) بان المرونة تعرف بانها كل شيء ليس(صلب, مستقر, وامكانية التنبؤ) وان المرونة من وجهة نظر الحكومة يمكن اعتبارها بانها القدرة على الاختيار الحر لمستويات تقديم الخدمات واساليب التنفيذ والتكاليف والتسعير للخدمات وكذلك تحتوي على

الانفاق العام وارباب العمل والمديرين والموردين للخدمات. وأشار (Robinson,2000:p25) ان المرونة هي مصطلح يستخدم في سياق النمو في مختلف اشكال التوظيف "غير القياسي" وانها تستخدم في عدد اخر من الطرق على سبيل المثال غالباً ما يتم الاشارة إلى المرونة النسبية او الكلية للأجور في سوق العمل الخارجي ويشار ايضاً إلى المرونة الوظيفية والتي تتمثل في القدرة على اعادة توزيع العمالة داخل المنظمات.

وقد عرف (Virtanen,2000:p39)؛(Tiwari&Saxena,2012:p669-672) مرونة الموارد البشرية بأنها حرية الادارة في توزيع الموظفين داخل المنظمة لضمان اقصى قدر من الكفاءة والانجاز في اهداف المنظمة فكلأ من الموظفين سواء كانوا افراد او جماعات ينظر لهم بأنهم وسائل او ادوات انتاجية للمنظمة. وقد اشار (Wu,2011:p277)؛(Varca,2004:p466)؛(Ngo etl,2011:p7) ان مرونة الموارد البشرية تتمثل بالقدرة على تغيير السلوك، والعادات، والنمط لتلبية المتطلبات المتغيرة بسرعة في بيئة العمل. ومرونة المهارة. وأضاف المجلس القومي الأمريكي للبحوث (National Research Council,2006:p63) ان مرونة ممارسة الموارد البشرية لها دور مهم في زيادة الابداع في المنظمة وإدخال الافكار الجديدة وجلب موارد بشرية جديدة مع أفكار مستخدمه في أماكن أخرى وذلك لزيادة كفاءة المنظمة. ويرى (Bhattacharya,etal,2005:pp5-6),(Gibson&Birkinshaw,2004:pp209-210) ان مرونة الموارد البشرية ترتبط مع مجالات وظيفية اخرى للمنظمة مثل المرونة التشغيلية, وايسائية المنتج, ومرونة الموارد والتي ترتبط مع الزيادة في اداء المنظمة وان انظمة الموارد البشرية الفعالة تؤدي الى اكتساب وتحفيز وتطوير الاصول الفكرية والتي تكون مصدراً للميزة التنافسية. و اضاف (Ngo&Loi,2008:p1654) ان مرونة الموارد البشرية تمكن المنظمة من التكيف مع الاحتياجات المتنوعة والمتغيرة للبيئة الخارجية وتحقيق والحفاظ على الميزة التنافسية والاداء المتفوق وان مرونة الموارد البشرية هي احد الجوانب المهمة للمرونة التنظيمية وانها تركز على التكيف مع سمات الموظف مثل(المعارف, المهارات, السلوكيات).

واضاف (Bhattacharya,2010:p4)؛ (Ketkar&Sett,2009:p1009) ان مرونة الموارد البشرية تتمثل في القدرة الديناميكية للمنظمة والتي تنطوي على مجموعة من الاجراءات التنظيمية والتي تعمل على رأس المال البشري وذلك من خلال اعادة التكوين, والتوسيع, او التعاقد مع العمليات والموارد البشرية وذلك وفقاً للتغيرات في ظروف العمل.

المبحث الثاني ..... مرونة ممارسات الموارد البشرية

ويرى (Zollo&Winter,2002:p340) ان القدرة الديناميكية هي نمط مستقر وتعلمي من النشاط الجماعي ومن خلال هذا النمط تولد المنظمة وتعديل بشكل منهجي وهذا ناتج من إجراءات التشغيل بغية تحقيق الفاعلية.

ويرى الباحث ان مرونة التنسيق هي تتعلق بالجدولة والتنسيق الصحيح لتدفق الموارد وتشغيلها في المنظمة بدون حصول نقاط اختناق او تكدس فهو يعتمد على الاعداد الصحيح لبرامج العمل والقدرات الادارية الديناميكية في اعادة وتوزيع وتكوين الموارد في المنظمة.

واشار (Ktkar&Sett,2010:p1173)؛ (Ngo,et al,2011:p1) ان العلماء في مجال ادارة الموارد البشرية يصورون مرونة الموارد البشرية باعتبارها مصدر مهم من اداء المنظمة المتفوقة في الاستدامة في البيئات الديناميكية والعملية من خلال مرونة الموارد البشرية والتي تخلق قيمة للمنظمات والتي لم يمكن من الناحية التجريبية تحقيقها. و اشار (Chu,etal,2012:p41) ان ادارة مرونة الموارد البشرية موجهة نحو البشر وانها تستند على دراسة النفس البشري وقواعد السلوك وانها لا تعتمد على الطريق الالزامي ولكن انتاج الاقتناعات المحتملة في عقول الناس ومن ثم تصنع خطة المنظمة لتكون الوعي الذاتي للعمل الفردي فهي تؤكد على الانسانية والمساواة والالزام والعقلانية والعاطفية وانشاء الحدس وكذلك القفز والتغيير. والحساسية والمرونة والمبادرة الى تلبية التغيير.

ويرى (Michel&Michel,2012:p5169) ان مرونة الموارد البشرية هي احد اوجه المرونة التنظيمية وبالتالي فإن قدرة المنظمة محددة للتعامل بشكل ملائم وكذلك من حيث الوقت المناسب في البيئات الديناميكية التنافسية. و اضاف (Xu,2013:p11) أن مرونة الموارد البشرية لها دور رئيسي في قيادة الميزة التنافسية واداء المنظمة. ولقد بين (Parrado-Diez,2000:pp151-152) ان مرونة الموارد البشرية تقلل حجم المنظمات وتكاليف الموظفين, وهي الدافعة للأبتكار في المنظمة, وتضيف ميزة تنافسية للمنظمة. و اضاف (Maguire,1993:p15) بأن ذلك يتمثل بقدرة نظم التعويضات والمكافآت على الاستجابة وبشكل مرن للضغوط في سوق العمل وظروف الاقتصاد الكلي والقدرة على المساهمة في تحسين فعالية وكفاءة القطاع العام.

واضاف (Terry,2011:p661) ان التغييرات في الاقتصاد الكلي هي من المسائل المهمة والتي تؤثر على مرونة العمل فالمنظمات التي لا تمتلك المرونة لا تستطيع التكيف وتنظيم نفسها مع هذه التغييرات في البيئة الديناميكية. و اشار (Kiviniemi&Virtanen,2000:pp94-96) انه من ضمن وجهة ارباب العمل فإن المرونة في ادارة شؤون الموظفين تقدم ادوات للتكيف مع كمية

ونوعية الموظفين وساعات العمل وفقاً للاحتياجات المتغيرة وان السيطرة على حجم الموظفين هي الوسيلة الرئيسية للمرونة وذلك لأن ظروف العمل غير مرنة اضافة انه من ضمن ايجابيات مرونة الموارد البشرية تتمثل في انخفاض تكاليف الموظفين, ارتفاع الانتاجية, تحسين جودة الخدمة, امكانية تحسين واقعية العمل, انخفاض غياب الموظفين. ويرى(Martinez-Sanchez,2012:pp2-3) ان مرونة الموارد البشرية تركز على سمات الموظف(مثل المهارات او السلوكيات) وكذلك تعديل عدد ساعات العمل لكي تتوافق مع التغيرات في الظروف البيئية وان هذه المقدرات لم تكن مهمة في خفض التكلفة فحسب بل لأنها تؤثر على الابداع أيضا.

واضاف(Hausknecht&Wright,2012:p148) بانه يجب على الموارد البشرية التركيز على مفهوم المرونة وان يتم التركيز على عدد من المهارات والسلوكيات وذلك لكي تظل المنظمة قادرة على المنافسة من وراء الاستراتيجيات الحالية والا سوف تموت المنظمة في المستقبل. ويرى(Hedman&Borell,2002:p130) ان نموذج مرونة الموارد البشرية يركز على تطوير تماسك الموظف, والروح المعنوية, ويشدد على تنمية الموارد البشرية, والمشاركة, والتمكين, وبناء الفريق, وبناء الثقة, ادارة الصراع, الدعم, الاتصالات الداخلية, ووضع الخطط الفردية, التغذية العكسية للأفراد والجماعات, وتطوير المهارات الادارية.

## 2-2 مراحل تطور مرونة ممارسات الموارد البشرية

اشار(Farnham&Horton,2000:p3) بان المرونة قد تم ادراكها وتطويرها من قبل ارباب العمل والموظفين والمستفيدين من الخدمات وهذا ما كان سبب ادخال مرونة الموارد البشرية في الخدمات العامة في جميع انحاء اوربا والولايات المتحدة خلال(1980s-1990s).

لقد اشار كل من (Horton&Farnham,2000:pp313-316), (Kalleberg,2000:pp341-343), (Johns&Gratton,2013:pp1-4) إلى مراحل تطور مرونة الموارد البشرية وقد قسمها (Horton&Farnham) إلى ثلاث موجات وهي:

**الموجة الاولى(1960s-1970s)** والتي وقعت خلال فترة التوظيف الكامل والتوسيع في القوى العاملة والقلق من التقصير في تحسين نوعية حياة العمل مما ادى إلى مزيج من السحب الاجتماعي والدفع للعوامل الاقتصادية من اجل قيادة الصناعة ومحاولة الحكومات لخفض ساعات العمل وتوفير انماط العمل المرنة لجذب النساء والاقليات العرقية إلى سوق العمل كذلك لخروج العمال كبار السن ليحل محلهم الشباب ولقد لجأت اكثر الحكومات إلى الاسعار وسياسات الدخل وفهرسة

رواتب القطاع العام ومركزية القطاع العام في تنظيم دفع الاجور وذلك للحفاظ على السيطرة بسبب ارتفاع الانفاق العام.

**الموجة الثانية(1980s)** التي نبعت من اثار زيادة ضغوط اثار المنافسة الاقتصادية, والعولمة وكذلك التغييرات الهيكلية في الاقتصاد وتأثير التكنولوجيا الجديدة على العمل على الرغم من ان عوامل الجذب الاجتماعي استمرت ولاسيما في الحاجة لاستيعاب احتياجات العمل المتنامية للقوى النسائية في العمل والضغوط من اجل خفض تكاليف العمالة واعادة هيكلة القوى العاملة في كل من القطاع الخاص والعام وسعي المدراء للمزيد من السيطرة على عملية العمل من اجل رفع الكفاءة وتحسين القدرة التنافسية بسبب عدم استقرار السوق وعدم اليقين الذي كان يجري هو من خلال التمييز بين العمال الدائمين والمؤقتين بدوام كلي ومجموعة الموظفين الذين يعملون وعلى مستوى جزئي على المدى القصير اي الموظفين المؤقتين وبدوام جزئي وهذا من ضمن الاستراتيجيات لزيادة المرونة وبذلك تؤخذ كأنها منظمة مرنة.

**الموجة الثالثة في اواخر(1990s)** لقد انعكس التحول ضمن اقتصادات اوربا الغربية ومنظمات التعاون والتنمية في البلدان الاخرى في الاقتصادات القائمة على التزايد المعرفي والذي يدعم ذلك هو قوة العمل الماهرة والمرنة للمتعلمين تعليماً عالياً وكذلك قابلية التعلم باستمرار وقابلية التكيف وبشكل مستمر للتغيير. ولقد اصبحت المرونة الوظيفية هي المطلب الرئيسي للعاملين الاساسيين وينصب التركيز على الناس المرنين بدلاً من الانظمة المرنة او المنظمات وكذلك تستمر العوامل الاجتماعية في السحب في مكان العمل. فلقد ظهرت ضغوطات اجتماعية جديدة كتوفير الفرص (للنساء , والمعاقين, الاقلييات). وهناك ايضاً ارتفاع في توقعات العملاء والمستهلكين ومستخدمي الخدمات للحصول على جودة عالية. وايضاً فان المرونة الاقتصادية تستمر لدفع المرونة إلى الامام.

ويرى الباحث ان المنظمات الناجحة تنظر للتطور التكنولوجي كفرصة وظهور متطلبات جديدة مما يستلزم ظهور وظائف جديدة واعادة الهيكل الاداري ليكون متلائم مع تلك التطورات وكذلك مرونة سوق العمل والمرونة في التوظيف وتطور المجتمعات من الزراعية إلى الصناعية وظهور منظمات منافسة في نفس مجال عمل المنظمة مما يستلزم اجراء تغييرات في القوى العاملة والاعتماد على القوى العاملة الاكثر كفاءة ومرونة ومهارة. وايضا ظهور نقابات العمال في نهاية القرن التاسع عشر مما شكل قوى ضاغطة على القطاع الحكومي والقطاع الخاص لغرض الاستجابة لمطالب العاملين وتغيير ظروف العمل لتكون أكثر ملائمة. وكما اشار (Williams,2003:pp25-26) ان من ضمن التطورات التي حصلت في مرونة الموارد البشرية

تمثلت في اجراء عدد من المتغيرات المستهدفة من الحكومة لمساعدة الاباء لتحقيق توازن افضل في حياة العمل وتم اصدار سلسلة من الاحكام في عام 2002 والتي تمثلت بتعزيز حقوق الذين يعتنون بالأطفال وتم اعطاء حق اجازة الابوين وكذلك صدرت سلسلة من اللوائح والتي تحدد تفاصيل اولئك الذين لهم الحق في طلب العمل المرن. وان أحد المسائل التي شغلت الاهتمام بالأحكام الجديدة هو مستوى التنفيذ الذي يضع إلى جانب الفلق الموجود في عدم المبالغة بعبء محاكم التوظيف وكذلك بالأحكام الاخرى من قانون العمل والتي تهدف إلى حل النزاعات قبل وصولها الى المحاكم.

واشار (Horton,2000:pp208-211),(White,2000:p255) ان بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية بدأ تنظيم علاقات التوظيف والتي تضمن ساعات العمل والحد الأدنى من الاجور في عدد من البلدان الاوربية وهذا لم يكن حتى عام 1970 حيث تم ادخال التنظيم القانوني في بريطانيا وكذلك الاتفاقات الجماعية مع مجالس الاجور التي تم انشائها في عدد من الدول والتي بموجبها يتم تحديد الحد الأدنى من الاجور القابلة للتنفيذ من الناحية القانونية واطلاق قوانين لمكافحة التمييز على اساس العرق والجنس وايضا في اوربا القيام بعدد من الترتيبات المتعلقة بإدارة علاقات العمل في القطاع العام وقوانين اصلاح نظام المدفوعات والشروط المتعلقة بساعات العمل وتنظيم عقود العمل من خلال المفاوضات الجماعية بين ارباب العمل والنقابات العمالية .

وقد اشار(Farnham&Horton,2000:pp6-7) ان النقاش حول المرونة المعاصرة قد بدأ في اوربا خلال عقد (1960s) وعدد من الدول في مختلف انحاء العالم وكان لتقارير منظمة التنمية الاوربية الدور الكبير في ادخال المرونة في الحياة العملية نتيجة لتغير الظروف الاقتصادية وارتفاع النمو الاقتصادي في جميع اقتصاديات منظمة التعاون الاوربية وزيادة مستويات الانتاجية وارتفاع الناتج القومي الاجمالي للدول الاعضاء الى (4.5%) و ارتفاع دخل الفرد الى(40%) سنوياً وكان هناك تخفيض في ساعات العمل وادخال الاجازات المدفوعة الاجر والتركيز على الجودة في حياة العمل . وقد اتسمت فترة (1980s) بالنمو الاقتصادي السريع نتيجة للتكنولوجيا الجديدة.

## 2-3 ابعاد مرونة ممارسات الموارد البشرية

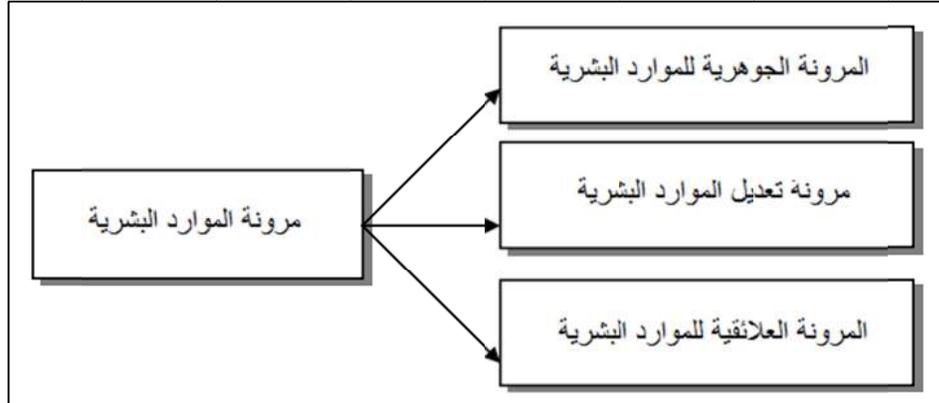
هناك العديد من الدراسات التي بحثت في مجال مرونة الموارد البشرية وقسم من هذه الدراسات اخذها من بعدين او اكثر من ذلك وهذا يعتمد على طبيعة الدراسة والبيئة التي تقوم بدراستها فنجد عدداً من الدراسات ركزت على ثلاثة ابعاد والتي تمثلت بمرونة المهارة والمرونة السلوكية

## المبحث الثاني ..... مرونة ممارسات الموارد البشرية

ومرونة ممارسة الموارد البشرية وقسم آخر ركز على مرونة الأجور ودراسات أخرى ركزت على المرونة العددية وهكذا لبقية الأبعاد على سبيل المثال مرونة الكمية والمرونة الزمانية والمرونة الوظيفية وقسم منها اعتبر المرونة التنظيمية هي أحد أبعاد مرونة الموارد البشرية وسيتم التطرق إلى عدد من الدراسات الخاصة بأبعاد مرونة الموارد البشرية.

لقد أشارت دراسة (Chu,etal,2012:pp42-43) إلى مرونة الموارد البشرية على أساس التحليل الهرمي لتحديد الوزن لكل مؤشر ويمكن لهذا النظام أن يعكس الخصائص لمختلف المؤشرات وعلى نحو فعال وتقديم تحليل أكثر عقلانية من حيث الوظائف، الكمية، الوقت، الراتب، وغيرها من جوانب المرونة المهمة للمنظمة وبالإضافة لذلك وبسبب سلسلة من الأنشطة الأساسية في المنظمة فيما إذا كانت المنظمة يمكنها أن تتعرف في الوقت المناسب وتعالج المعلومات الخارجية والتي سوف تؤثر تأثيراً مباشراً على مرونة الموارد البشرية الأخرى التي يجري تحسينها. ولذلك فقد قدم الباحث من خلال دراسته مؤشراً مبتكراً وهو مرونة المنظمة التي اعتبرها في مجال نظام مؤشر مرونة الموارد البشرية فقد عد كل من (المرونة الوظيفية، المرونة التنظيمية، مرونة الأجور، مرونة الوقت، المرونة العددية) ضمن مجال مرونة الموارد البشرية.

وقد أشار (Martin,2006:pp94-99) أن مرونة الموارد البشرية هي بناء متعدد الأبعاد وكما مبين في الشكل (18).



Source: Martín, Inmaculada, ( Influence of high commitment management on organizational Performance: Human Resource Flexibility as a Mediator Variable), Doctoral Dissertation, Jaume university, 2006.

الشكل (18) أبعاد مرونة الموارد البشرية

أولاً: المرونة الجوهرية للموارد البشرية: ان المرونة الجوهرية او المرونة المتأصلة تعني ان الموظفين قادرون على العمل في مهام مختلفة وتحت ظروف متنوعة وان التكاليف والوقت اللازم لحشد الموظفين في واجبات جديدة او وظائف متدنية. والانشطة المختلفة لتلبية التغيرات في متطلبات العمل واساليب الانتاج او في مجال التكنولوجيا ( Van den Berg&Van der velde,2005:p112). ويرى (Macduffie,1995:p198) فهذا الموظف عادة ما يمتلك ذخيرة واسعة من الاختصاصات ويمتلك المهارة والقابلية للتكيف مع التغيرات.

واشار (Atkinson,1984:pp30-31),(Martin,2006:p95) إلى مجموعة من القدرات العامة مثل مهارات القيادة والقدرة على حل المشاكل التي تسمح لهم بتنفيذ عدد كبير من المهام بسهولة وبدون تكاليف عالية ووضع التصورات لمرونة الموارد البشرية الجوهرية تحت المدخل المستند للموارد وهي مماثلة لتلك المرونة الوظيفية. كما ان المرونة الجوهرية تشير الى التغيرات في طبيعة العمل التي تتيح للمنظمة الاستجابة للطوارئ.

فعلى سبيل المثال بين (Rosenblatt&Inbal,1999:p345) ان المرونة المتأصلة عند معلمي المدارس تنطوي على تدريس اكثر من مادة اختصاصه واداء الادوار المدرسية الاخرى من دروسهم مثل تنفيذ قواعد البيانات، فضلاً عن احلال العمل ضمن المرونة الوظيفية يمكن ان يكون كاملاً(عندما يتحرك الموظف بين الوظائف) او غير مكتملة(عندما يحملون بعض المهام التابعة لوظائف اخرى).

ثانياً: مرونة تعديل الموارد البشرية: يرى كل من (Martin,2006:p95), (Boudreau& Ramstad,1997:p344) في تحليله لمرونة الموارد البشرية والذي ركز فيه على قابلية التطوع واعتبر ان المورد قابل للتطوع عندما يمكن تعديل خصائصه من دون صعوبة وذلك فيما يتعلق بمرونة الموارد البشرية واثار بانه ينبغي تحليل قابلية التطوع سواء من حيث المهارات والسلوكيات وهكذا فإن الموظفين يظهرون مرونة في التعديل عندما يبدعون في مهاراتهم او يعدلون تصرفاتهم وفقاً للحاجة وعندما ينتهجون اسلوب تعاوني في معالجة مشاكلهم.

اما قابلية تطوع السلوكيات فلقد صور (Wright&Snell,1998:p9) سلوكيات الموظف مثل البرامج النصية والتي هي متواليات من الاجراءات المعتمدة من الموظفين في وظائفهم وهذه السلوكيات تعد جامدة. فعندما يقوم الموظف بتبني برنامج نصي معين في التعامل مع الحالات المتكررة اي يستخدم البرنامج النصي نفسه في التعامل مع الاوضاع.

ويرى الباحث ان مع هذا الاسلوب الجامد لا يستطيع الموظف تطويع السلوكيات إذ إن تطويعها يحتاج إلى قيام الموظف باتباع عدد من الاجراءات التي تساعد على الخروج من السلوكيات الجامدة وهذا يعتمد على المهارات التي يمتلكها وقوة الارادة التي يتمتع بها لارتجال سلوكيات جديدة للخروج من انماط العمل الروتينية الثابتة ويكون قادرا على الاستجابة السريعة لمواجهة التغيرات السريعة في البيئة الديناميكية وايجاد الحلول بسرعة.

ثالثا: المرونة العلائقية للموارد البشرية: ويرى (Martin,2006:98-99) ان هذا البعد يشير إلى كيفية تنسيق الافراد للعمل معا وهو يشبه فكرة العقل الجمعي او رأس المال الاجتماعي ووفقاً لـ (Haiyang&Yan,2002) فان بعض الموظفين لديهم قدرات افضل من الفريق ويمكن لهم وبسهولة ان يفهموا دورهم داخل الجماعة وامتلاك قدرات مناسبة للانخراط في التفاعل المتبادل مع الموظفين الاخرين وعندما يحصل ذلك فان الاعضاء في المنظمة او الوحدة التنظيمية يمكن ان يتكاملوا بسهولة مع بعض الاشكال من الانظمة العليا او مجموعة من الموارد كما هو الحال في مجال الابتكارات التكنولوجية.

ويرى الباحث ان المرونة العلائقية تستند على التعاون مع الاخرين وايصال الافكار بشكل مباشر وعدم وجود قيود في التواصل بين مجموعات العمل ووجود روح المبادرة والابداع في العمل من اجل تحقيق اهداف المنظمة وتحقيق الرفاهية ومصالحة المجموعة على المصلحة الشخصية.

وقد اشار (Farnham&Horton,2000:pp13-16) ان الجمعية الاوربية لأداره شؤون الموظفين (EAPM) درست (15) بلد والتي شملت (32) منظمة وقدمت نموذج يتكون من ست ابعاد من المرونة وهي: (المرونة التعاقدية, المرونة في ساعات العمل, المرونة في الأجور, المرونة فيما يتعلق بطول الحياة العملية, مرونة المهمة او الوظيفة, مرونة موقع العمل).

ويرى الباحث ان مرونة الموارد البشرية تختلف من بلد الى اخر. وكذلك فان ابعاد مرونة الموارد البشرية تكون في بعض الدول بأربعة ابعاد وفي دول اخرى تكون اكثر او اقل من ذلك فنجد في بعض الدول يكون التركيز على كل انواع المرونات كما هو الحال في السويد وفي دول اخرى مثل بريطانيا التركيز على المرونة التعاقدية وغيرها من الدول. وهذا يعتمد على التشريعات الحكومية وقوة نقابات العمال الموجود للضغط على الحكومة او المنظمات من اجل تغيير الأوضاع الحالية للعاملين. وكذلك ايضا على التقاليد والثقافات الفرعية الموجودة ولقد تم توضيح ذلك كل من خلال المقارنة التي قام بها كل من (Horton&Farnham,2000:pp313-336) لعشرة من الدول وهي (بلغاريا, فلندا, فرنسا, ايطاليا, المانيا, اسبانيا, السويد, هولندا, بريطانيا, امريكا) في كتابه (مرونة الموارد البشرية في الخدمات العامة) والذي ناقش الاختلافات في انواع المرونة في كل دولة. وتوصل من خلال تقييم عدد من الدراسات الوطنية للدول العشرة والتوصل الى ابعاد المرونة في كل دولة وما تحويه من فئات ودرجة الاهمية لكل مرونة كما موضحة في الجدول (10).

حيث تمثل (X) الاستخدام المحدود للمرونة, وتمثل (XX) مهم ولكن ليس واسع الاستخدام للمرونة

وتمثل (XXX) مهم وواسع الاستخدام للمرونة

الجدول (12) ابعاد مرونة الموارد البشرية على وفق عدد من البلدان

الوظيفية	حياة العمل			الاجر		وقت العمل								التعاقدية			
	اجازة خاصة	التنقل الوظيفي	تقاعد مبكر	الاجر المرتبط بالأداء	تفاوض جماعي محلي	ساعات مرنة	وقت اضافي	المناوبات	ساعات سنوية	وقت مرن	مشاركة الوظيفة	وقت جزئي	تعاقد مؤقت	تعاقد فرعي	تعاقد قصير الاجل	طويل الاجل	
X	XX	XX	X	XX		XX	X	X		XXX	X	XXX	X	X	X	XX	
XXX	XX	X	X	XX	XX	XXX	XXX		X	X	X	XX	XX	XX	XX	XXX	
X	X	XX	XX			X			X	X		XX	XX	X	X	XX	
X		X		XX	XX	X	XXX		X	X	X	XX	X	X	X	XX	
XX	X	X	XX	X	X	XX	XXX	XX	X	X	X	X	XX	XX	X	X	
X		X	X		X	X			X			X	X	X	X	X	
XX	XXX	XX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	
XXX	XX	XX	XXX	XX	XX	XX	XX	X	X	X	X	XX	XX	XX	XX	XXX	
XXX	XX	XX	XX	XX	XX	XXX	XX	X	X	X	X	XX	XX	XX	XX	XX	
XX	X	XX	XX	X	X	XX	X	X	X	X	XX	X	XX	XX	X	XX	

Source: Horton, Sylvia & Farnham, David, (Evaluating Human Resources Flexibilities: a Comparative perspective), pp313-336 edit by Franham, David & Horton, Sylvia, Macmillan, 2000, p317

المبحث الثاني ..... مرونة ممارسات الموارد البشرية

وقد اشار(Virtanen,2000:pp40-43) الى اهم اشكال مرونة الموارد البشرية والتي نظمت من خلال بعد المرونة والموضع الرئيسي للسلطة من المرونة وتم توزيع جميع العناصر المختلفة في جميع انحاء تقسيمات المرونة الداخلية والخارجية وكما موضحة في الجدول (13).

الجدول (13) الاشكال الرئيسية من ادارة الموارد البشرية المرتبطة مع المرونات

مرونة الموارد البشرية	المرونة الداخلية		المرونة الخارجية: موضع السلطة وبشكل رئيسي من خارج المنظمة
	موضع السلطة وبشكل رئيسي داخل المنظمة	العرض والطلب في اسواق القطاع الخاص	التشريع، والسلطة، وسياسات المفاوضة الجماعية
وقت العمل	العمل بدوام جزئي، ساعات يوميه مرنة، ساعات عمل إضافية، تحول العمل، ساعات العمل السنوية، عقد محدد المدة	التقاعد بواسطة التأمين التقاعدي، الهيكل العمري للقوى العاملة، خدمات للأسر ذات الأطفال	خطط التقاعد المبكر، التفرغ، تقصير الإجازات المرضية وفترات الأمومة، تنظيم وقت العمل، تضيق اعانات البطالة
الموقع	الدورة الجغرافية، نقل الموظفين منظمة افتراضية: العمل عن بعد تخطيط المكتب: مكتب امامي، مكتب خلفي	انتقال العمالة، التعاقد من الباطن، المراكز في الاحياء للعمل عن بعد	حركة المخصصات، السياسة الضريبية على العمل المنزلي، سياسة تكنولوجيا المعلومات
المهمة	ادارة التمكين، التوسع الوظيفي، الاتراء الوظيفي، توزيع المخاطر الصحية، تعدد المهارات، خليط المهارات، اعادة التدريب الوظيفي	التنقل الوظيفي، التعاقد من الباطن، المنافسة في اسواق التعليم، التوجه نحو سياسة من الدراية الفنية، اتاحة التشاور	التخفيف من حدود الوظيفة، الغاء قيود حماية العمل، الغاء قيود التعليم، التفتيت لدرجات، الاعانات لمواصله التعليم، اعادة تدريب العاطلين عن العمل
الاجر	الانفتاح على الحوافز الجديدة والتغير المستمر، التخطيط الوظيفي الفردي، انواع العقود المتعددة، الاجر المرتبط بالأداء، هياكل الاجور الفردية، التوجيه والتدريب الفردي	صيد الرأس، تأجير القوى العاملة، المساومة الفردية، الراتب المنافس	التعيينات بدوافع سياسية، تحرير الاقليات والمساواة بين الجنسين اي العمل الايجابي وعماله الاطفال، الغاء قيود التسريح، سن التجنيد والتقاعد، تشريعات التوظيف، الغاء قيود مشاركة الموظفين، المساومة المحلية

Source: Virtanen, Turo,(flexibility, Commitment and Performance), edit by, Farnham, David&Horton,Sylvia,( Human Resources Flexibilities in the Public services, International Perspectives), Macmillan Business Press, London,2000. Pp 39-60.

ويرى الباحث ان هناك بحوث اخرى ذات وجهات نظر اخرى حول ابعاد مرونة الموارد البشرية قد تتفق مع العينة المأخوذة من الدراسات التي تم شرحها كما في اعلاه او قد تضيف ابعادا اخرى ولقد تم تلخيص ابعاد هذه الدراسات كما في الجدول(14) مع الاشارة الى ابعاد كل دراسة.

الجدول (14) ملخص لأبعاد مرونة الموارد البشرية لعدد من الدراسات

الابعاد	اسم الدراسة	اسم المؤلف	
مرونة وظيفية, مرونة عددية, مرونة مالية	استراتيجيات القوى العاملة للمنظمات المرنة	(Atkinson,1984:p30)	1
مرونة عددية, مرونة وظيفية, مرونة التعاون مع منظمات اخرى من خلال تعاقد خارجي	مرونة الموارد البشرية بعض الظروف اللازمة للنجاح	(Ham,et al,1987:p27)	2
مرونة الوظيفة او المهمة, المرونة الزمانية, المرونة العددية, مرونة الاجور	ادارة الموارد البشرية والمحددات للمرونة	(Bluton&Morris,1992:p120)	3
مرونة السلوك, مرونة المهارة, مرونة ممارسة الموارد البشرية	في اطار موحد لاستكشاف المرونة والملائمة في ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية	(wright&Snell,1997:pp 9-10)	4
مرونة وظيفية, مرونة عددية (خارجية, داخلية), مرونة مالية	انظمة الموارد البشرية الوطنية: المفاهيم والسياقات	(Begin,1997:p16)	5
مرونة التوظيف, المرونة التعاقدية, ساعات العمل والحياة العملية, مرونة الاجور, المرونة الوظيفية او المهمة, المرونة المهنية	الخدمات العامة البلجيكية: يمكن للوائح ان تتماشى مع ترتيبات الموظفين المرنة	(Hondeghe&Steen,2000:pp72-75)	6
مرونة وظيفية, مرونة مالية, مرونة تعاقدية خارجية, مرونة ساعات العمل	فلندا: تطوير ثقافة الاداء وتأثيرها على مرونة الموارد البشرية	(Kiviniemi&Virtanen,2000:pp84-87)	7
المرونة التعاقدية والقانونية, مرونة ساعات العمل بدوام جزئي, مرونة الاجور, المرونة الوظيفية(التنقل بين الوظائف و المشاركات)	مرونة الموارد البشرية في فرنسا	(Burnham,2000:pp98-111)	8
عقود التوظيف, مرونة عددية, مرونة الاجور, مرونة وظيفية	المانيا: القيود المفروضة على اصلاحات المرونة	(Rober&Loffler,2000:pp123-130)	9

المبحث الثاني ..... مرونة ممارسات الموارد البشرية

مرونة عقود التوظيف, مرونة عددية, مرونة العمل بدوام جزئي, مرونة العقود المحددة المدة والمؤقتة, مرونة الابداع التنظيمي, مرونة الاجور والتنقل المهني	مرونة التوظيف وادارة الاشخاص الجدد في ايطاليا	(Ruffini,2000:pp140-147)	10
مرونة عددية, مرونة مدى الحياة, مرونة تعاقدية, مرونة الاجور	إدخال العقلانية في إدارة الموارد البشرية في الإدارة المركزية الإسبانية	(Parrado-Diez,200:p153)	11
مرونة الاجور, مرونة وظيفية, مرونة وقت العمل, مرونة تعاقدية, مرونة حياة العمل	ادارة الموارد البشرية في الحكومة المركزية السويدية	(Murray,2000:pp171-181)	12
مرونة الاجور, مرونة وظيفية, مرونة دوام جزئي, مرونة تعاقدية	هولندا: نحو المرونة الشخصية	(Krogt,et al,2000:pp192-204)	13
المرونة العددية, مرونة البعد التعاقدية, المرونة الوظيفية, مرونة الافراد والاجور, مرونة وقت العمل	مرونة الموارد البشرية في الخدمات العامة في المملكة المتحدة	(Horton,2000:pp214-227)	14
مرونة تعاقدية, مرونة وقت العمل, مرونة وظيفية, مرونة اجور	مرونة الموارد البشرية في الولايات المتحدة	(Thompson&Cachares,2000:pp237- 248)	15
مرونة المهارة, مرونة السلوك, مرونة ممارسة الموارد البشرية	تأثير المرونة في مهارات الموظفين, سلوكيات الموظفين, وممارسة الموارد البشرية على اداء المنظمة	(Bhattacharya,et al,2005:p6)	16
مرونة المهارة, مرونة السلوك, مرونة ممارسة الموارد البشرية	مرونة الموارد البشرية, والثقافة التنظيمية واداء المنظمة: اجراء التحقيق للمنظمات المتعددة الجنسيات ف هونغ كونغ	(Ngo&Loi,2008:p1654)	17
المرونة الوظيفية, قابلية تطويع المهارة, مرونة السلوك	مرونة الموارد البشرية كمتغير وسيط بين انظمة اداء العمل والاداء	(Beltran-Martin,2008:pp18-19)	18
مرونة المهارة, مرونة السلوك, مرونة ممارسة الموارد البشرية	مرونة الموارد البشرية واداء المنظمة: تحليل النموذج السببي المتعدد المستويات	(Ketkar&Sett,2009:p1009)	19

المبحث الثاني ..... مرونة ممارسات الموارد البشرية

20	(Battacharya,2010:p12)	مرونة الموارد البشري: من وجه نظر تعدد المستويات	مرونة المهارة, مرونة السلوك, مرونة ممارسة الموارد البشرية, المرونة العددية, مرونة الاجور
21	(Ngo,et al,2011:p2)	مرونة الموارد البشرية في المنظمات الاجنبية التابعة: دراسة ميدانية في هونغ كونغ	مرونة المهارة, مرونة السلوك, المرونة في ممارسات الموارد البشرية
22	(Wu,2011:p278)	اثر اللاتأكد البيئي على مرونة الموارد البشرية	مرونة السلوك, مرونة المهارة, مرونة مالية, مرونة وظيفية, مرونة عددية
23	(Zolin,et al,2011:p1098)	مرونة الموارد البشرية وعلاقتها القوية في فرق عمل المشاريع	مرونة وظيفية, مرونة عددية
24	(Qian,et al,2012:p272)	البحث بمرونة الموارد البشرية	مرونة وظيفية, مرونة عددية, مرونة زمانية او مرونة وقت العمل, مرونة الاجور
25	(Chu,et al,2012:p41)	نظام مؤشر مرونة الموارد البشرية مع مراعاة عامل المرونة التنظيمية	مرونة الوظيفة, مرونة الكمية, مرونة تنظيمية, مرونة الوقت, مرونة الاجور
26	(Martinez-Sanchez,2012:p4)	الابداع, المرونة التنظيمية والاداء	مرونة وظيفية, مرونة عددية(داخلية, خارجية)
27	(Xu,2013:p11)	خليط نماذج ادارة مرونة الموارد البشرية واداء المنظمة	مرونة وظيفية, مرونة عددية
28	(Xue&Xu,2013:p402)	مرونة الموارد البشرية واداء المنظمة في الصين	مرونة وظيفية, مرونة عددية

من اعدادا الباحث

ويرى الباحث من خلال الطرح لهذ الدراسات -كما في الجدول أعلاه- فقد تم التوصل الى اثني عشر نوعا من المرونة والتي عدت كأبعاد لتلك الدراسات التي اشير اليها في الجدول اما فيما يخص ابعاد دراستنا الحالية سوف نعتمد على نموذج يتكون من خمسة انواع من مرونة ممارسة الموارد البشرية (المرونة التعاقدية, المرونة في ساعات العمل, المرونة في الاجور, المرونة فيما يتعلق بطول الحياة العملية, مرونة المهمة) وسيتم التطرق الى شرح كل أنواع المرونة مع التركيز على ابعاد مرونة ممارسة الموارد البشرية التي تخص الدراسة الحالية.

و التي تتضمن عدد من المرونة والتي سيتم التطرق لها كما في ادناه

1. المرونة الوظيفية او (مرونة المهمة).
2. المرونة العددية ( الخارجية و الداخلية).
3. المرونة المالية.
4. المرونة الزمانية او (مرونة وقت العمل او مرونة الوقت).
5. مرونة الاجور
6. مرونة السلوك
7. مرونة المهارة
8. المرونة الكمية
9. المرونة التنظيمية.
10. المرونة التعاقدية
11. المرونة في طول مدة حياة العمل
12. المرونة في موقع العمل

### 2-3-1 المرونة الوظيفية

يرى (Farnham&Horton,2000:p16) ان مرونة المهمة وهي الاقرب إلى مفهوم المرونة الوظيفية وهنا يتم توصيف الوظيفة لتغطية مجموعة واسعة من المهام وتحديد مجموعة من الكفاءات المطلوبة لتنفيذ المهام والغرض من هذا هو تمكين الافراد لتغطية مجموعة من الانشطة المتنوعة وازالة المشاكل التقليدية من خصوصية العمل ومنازعات ترسيم الحدود الوظيفية مع متطلبات مرونة الافراد العاملين للضغط على ارباب العمل, ورسم الحدود للوظائف التقليدية.

لقد شار كل من (Chu,et al,2012:p41), (Wu,2011:p278), (Begin,1997:p16) (Bluton&Morris,1992:p120), (Atkinson,1984:p30) ان المرونة الوظيفية شملت الموظفين الذين ينتقلون بسرعة وسلاسة بين الانشطة والمهام وهذا يعني ان الحرفيين المتعددين المهارة ينتقلون بسرعة بين الوظائف وهذا يشمل ايضا نقل العمال بين وظائف الانتاج المباشر وغير المباشر او يتضمن حدوث تغيير كامل في المهن. ويرى (Kucera,1997:p135) ان المرونة الوظيفية هي اشارة الى القضايا النوعية من مرونة العمل داخل المنظمة. وتشير المرونة الوظيفية الى قضايا من المرونة في تصميم الوظائف والتعريف والتنقل للعمال عبر المهام ووفق هذا المعنى إن المرونة الوظيفية ترتبط بشكل وثيق مع مرونة الانتاج مثل نظام الانتاج بالوقت المحدد ولذلك فهي مهمة.

اشار (Van den Berg&Van der Velde,2005:p113) ان الاداء يعتمد على الحافز والقدرة على الاداء وبعد هذه الفكرة فإن الوظيفة المرنة تعتمد على مدى استعداد وقدرة الموظفين ليكونوا

مرنين ولكي يكون الموظف مرناً فمن الضروري البحث عن الاحتمالات وتحسين قدرة المرء عن طريق التدريب والخبرة.

ويرى الباحث ان القدرة هي الاساس في مرونة الموظف فقد يمتلك الشخص الرغبة في ان يكون مرناً ولكنه لا يمتلك المؤهلات التي تمكنه من انجاح رغبته الشديدة الا اذا كانت هناك حاجة ملحة في داخله وتظهر على شكل رغبة بان يكون مرناً اما القدرة فالموظف قادراً على ان يكون مرناً لأن يتمتع بالقدرة الكافية ليشغل وظيفة اخرى.

واضاف (Xue&Xu,2013:p402)؛ (Zolin,et al,2011:p1098) ان المرونة الوظيفية هي قدرة المنظمة على تنويع كمية العمالة ونوعها التي يستخدمونها دون اللجوء للعمالة الخارجية في السوق. في حين ان (Bhattacharya,2000) اعتبرت ان مرونة المهارة ومرونة السلوك هما بعدين لمرونة الوظيفة. والباحث لا يتفق مع هذا المفهوم فبعض الموظفين يمتلك مرونة في المهارة ولكن مرونة السلوك تكون منخفضة عنده. وايضا كما ان ذلك يعتمد على طواعية تغيير السلوك او طواعية المهارة المتعلقة باكتساب الخبرات. وهذا سيؤدي الى عدم دقة مؤشر مرونة الوظيفة ولذى يفضل قياس كل مؤشر على حدة لمعرفة الانخفاض في اي بعد لغرض معالجته وبشكل دقيق. واطاف (Qian,et al,2012:p272) ان مرونة المهمة او الوظيفة تمتاز بسمة التنقل والقدرة على التكيف او البراعة و يتمثل ذلك في القدرة على الاستجابة بسرعة اكبر لتغيير عرض العمل وتطوير التكنولوجيا فهو يتضمن حد معين من التنقل الافقي او الرأسي, والتعديل الافقي او الرأسي.

ويرى (Schmid,2008:p315) ان المرونة الوظيفية تكون على قسمين (داخلية, وخارجية) فالمرونة الداخلية تكون من خلال المهارات المتعددة للموظفين, ومرونة عمل المنظمة, ومرونة التعلم في العمل والاجور الاسمية. اما المرونة الوظيفية الخارجية والتي يمكن الحصول عليها من قبل ارباب العمل وذلك من خلال الاستعانة بمصادر خارجية لتعليم الموظفين اثناء العمل او العمل المؤقت مع الوكالات وايضا مرونة الاجور الفعلية وذات الجودة العالية في العمل.

واضاف (Martinez-Sanchez,2012:pp3-4) انه من ضمن مرونة الموارد البشرية الداخلية, المرونة الوظيفية وهي تعني العملية التي من خلالها المنظمات تتكيف مع التغيرات في الطلب على انتاجهم وذلك بواسطة اعادة التنظيم الداخلي لأماكن العمل والذي يعتمد على المهارات المتعددة, وتعدد المهام, والعمل الجماعي, وشارك الموظفين في تصميم الوظائف, وتنظيم العمل.

واضاف (Xu,2013:p11) بانها تتمثل في قدرة المنظمات على تنويع كمية ونوع العمالة التي يستخدمونها دون اللجوء إلى سوق العمل الخارجي. واطاف (Monastiriotis,2006:p225) ان

مرونة الوظيفة الخارجية تتجسد في قدرة المنظمة بالانتقال إلى الخارج واجراء التنويع في جزء من انتاجها. وأشار(Velden&Allen,2011:p244) ان بعض من اشكال المرونة الخارجية يتمثل في التنقل الخارجي, والبطالة, وعقود العمل المؤقتة وخصوصا لحملة الشهادات العليا فقد اشار الكاتب ان سوق العمل هو غير امن ومستقر لحملة الشهادات العليا وخصوصا الذين انهوا التعليم بعد خمس او ست سنوات ولا يعملون في مجال اختصاصهم فانهم يفقدون مهارتهم وذلك على عكس العاملين في البيئة الداخلية والذين يتكيفون مع التغيرات البيئية. ويرى الباحث ان الكاتب يحاول الاشارة إلى انه في مجال التعليم العالي يفضل الاستعانة بالمرونة الوظيفية الداخلية لأنها أكثر ادراكا للبيئة الديناميكية التي تعمل بها.

واضاف (Schilstra,et al,2004:p137) ان المرونة الوظيفية الداخلية او الخارجية تختلف من قطاع صناعي إلى اخر فمثلا في قطاع تكنولوجيا المعلومات فان المنظمة تقوم بالمفاضلة بين المرونة الداخلية والخارجية حيث انها تفضل اصدار عقود قصيرة الاجل لتوظيف الموظفين المؤقتين وذلك كنوع من اجراءات الاختيار والحصول على المزيد من التفاصيل.

واشار(Schmid,2011:p48) ان المرونة الوظيفية الخارجية هي بمثابة فرصة لأصحاب العمل لاستخدام الخدمات الوظيفية ذات الجودة العالية والتي يقدمها العمال المؤقتين بين الوكالات.

## 2-3-2 المرونة العددية (الداخلية او الزمانية, الخارجية او التعاقدية)

لقد أوضح(Blyton&Morris,1992:p120),(Wu,2011:p278) أن الإدارة لها قدرة التنوع بكمية العمل ، وذلك استجابة للتغيرات في مستويات وانماط الطلب وتشمل الاستراتيجيات الرامية إلى التأثير في استخدام هذا المضمون قصير الاجل والعقود العادية والمؤقتة. وتوظيف وإطلاق السياسات وهذا هو الاعتماد على سوق العمل الخارجي جنبا إلى جنب مع العمل الخارجي من خلال استخدام المقاولين من الباطن. وأشار(Atkinson,1984:p30) ان المرونة العددية شملت طريقة الحجم والتي تمكنه من التزايد بشكل سريع وسهل او النقصان في الخط مع التغيرات قصيرة الاجل في مستوى الطلب للأيدي العاملة. وستكون النتيجة النهائية انه في اي وقت إن عدد العاملين او الموظفين هو يقابل بالضبط العدد المطلوب. واطاف(Begin,1997:18-19) ان المرونة العددية تكون على نوعين داخلية وخارجية. فالمرونة العددية الخارجية تتمثل في قدرة المنظمة على ضبط حجم وقوة العمل من خلال تحريك الموظفين داخل وخارج المنظمة. وهي تتمثل في قدرة ارباب العمل على تنويع حجم القوى العاملة لديها من خلال توظيف وتسريح الموظفين دون معوقات من سياسات التوظيف الحكومية او التنظيمية.

لقد وضح (Begin,1997:18-19),(Martinez-Sanchez,2012:p3-4) بان المرونة العددية الداخلية تتمثل في قدرة المنظمة على ضبط ساعات العمل لقوى العمل الموجودة وهي بذلك استراتيجية اخرى لتعديل فاتورة الاجور ومن المتوقع ان عدد المكافآت وسياسات التوظيف تؤثر في قدرة المنظمة عبر الامم لضبط ساعات العمل وان مجموع عدد الساعات المتوفر يقل خلال عام العمل, وعلى وجه التحديد توافر الوقت الاضافي, والقدرة على الحد من اسابيع العمل, والقدرة على تغيير مرونة الساعات من اسبوع الى اخر, والقدرة على الجدولة المتعددة, وتحويلات عطلة نهاية الاسبوع, وطول اسبوع العمل المقرر, وتمويت مقدار الوقت الضائع.

واشار (Tros,2006:p39) ان المرونة العددية الداخلية هي التنوع في ساعات العمل دون التفاوت في اعداد العمال في المنظمة(لجزء من الوقت, العمل الاضافي, ساعات العمل المرنة),

واشار (Klammer,2005:p157) ان المرونة العددية الخارجية تصف التكيف العددي للقوى العاملة من قبل المنظمات(تسريح العمال, امكانية اعادة التوظيف, استخدام عقود العمل المحدودة, او تأجير الموظف). اما المرونة العددية الداخلية فهي تستند على تعديل ساعات العمل للموظفين وذلك باستخدام حسابات الزمن او التخفيضات في وقت العمل (لحماية الموظف). فالأساليب المستخدمة في المانيا على سبيل المثال من المنظمة المصنعة للسيارات فولكس واكن من خلال تقديمها لـ 28.8 ساعة خلال الاسبوع. ذلك خلافاً للمرونة الخارجية(تخفيضات الموظفين) و بذلك يظل عدد الموظفين ثابتاً. ولقد وضح(Schief,2009:p148) انواع المرونة وخصائصها كما في الجدول(15) .

الجدول (15) انواع المرونة وخصائصها

المرونة الوظيفية	المرونة العددية	
اعادة التدريب واعادة الانتشار مهارات متعددة والتناوب الوظيفي تفويض للمسئولية	وقت عمل المنظمة الاختلاف في وقت العمل الاختلاف في كثافة العمل	داخلي
الاستعانة بمصادر خارجية شبيكات المنظمات عقود الخدمات/ التراسل	التوظيف والفصل من الخدمة عقود العمل المحددة المدة عمل الوكالات	خارجي

Source: Schief, Sebastian,( Patterns of Flexibility in Domestic and Foreign Enterprises), Edit by, Delsen , Lei, Bauer, Frank, Gette, Gilbert, Smith, Mark,( Comparative Analyses of Operating Hours and Working Times in the European Union), Physica-Verlag A Springer Company, Germany, 2009. P 148.

واضاف (Martinez-Sanchez,2012:p4) ان مفاهيم العقد النفسي والالتزام التنظيمي والسلامة النفسية تقدم تفسيرات سببية فيما يتعلق بالعقد النفسي والالتزام التنظيمي فهما نوعان من المفاهيم

ذات الصلة. فالعقد النفسي يتكون من معتقدات الموظفين بشأن ارباب العمل المدينون لهم وما هو مستحق بدوره من ارباب عملهم. اما بخصوص الالتزام التنظيمي والذي هو قوة الاستقرار التي تربط الافراد بالمنظمات فالموظفون الذين يرون بانه يتم تقييمهم من قبل منظماتهم من المحتمل ان يردوا بالمثل مع أكبر جهد تقديري لضمان تلبية الاهداف التنظيمية فالعاملين يقومون بتغطيتها من خلال ساعات العمل المرنة ويدعمون من قبل مشرفيهم لتحقيق التوازن بين العمل والاسرة ويشعرون بعقد نفسي والتزام تنظيمي أكبر فهؤلاء الموظفين هم أكثر استعداداً لبذل المزيد من الجهد في أنشطة الابداع مثل الوقت الاضافي.

واضاف (Xue&Xu,2013:p402) أن المرونة العددية تتمثل في قدرة المنظمة على تنويع كمية العمل المستخدمة من خلال الاستفادة من جزء من الوقت والموظفين المؤقتين والموسميين والعقود الثابتة القصيرة الاجل, والعمل بالوكالة ويشار لهذا النوع ايضاً بعقود العمل المرنة او العمل للوحدات. وان الغرض من هذا النوع من المرونة هو الحد من تكلفة الموارد البشرية.

### 2-3-3 المرونة المالية

اشار (Wu,2011:p278) ان الغرض من المرونة المالية هو السماح لأرباب العمل بزيادة وتخفيض الاجور تماشياً مع عوامل سوق العمل الداخلية(قضايا التوظيف او الاحتفاظ) والظروف الاقتصادية الخارجية(ضعف سوق العمل مما ادى إلى النقص او العكس) او مع اداء الاعمال(الانتاجية او القدرة على تحقيق الربحية).واضاف(Reilly,2001:pp39-40) وان مستوى الدفع يعتمد على النجاح المالي للمنظمة والذي يمكن ان يعرف بانه ربح مباشر. وكمثال على المرونة المالية الاجر المرتبط بالأداء باعتباره شكلاً من اشكال المرونة المالية. و اضاف (Winfield,et al,2004:p49) ان المرونة المالية لها بعدين ففي المقام الأول هي تعكس نظم الاجور التي صممت خصيصاً و تكييفها لتسهيل المرونة في السوق المستفيد(المستقبل).

وأضاف (Zietlow&Seidner,2007:p6) أن المرونة المالية تتمثل في قدرة المنظمة على زيادة التدفقات النقدية في المستقبل لتغطية اي احتياجات غير متوقعه او للاستفادة من اي فرص غير متوقعه وذلك لغرض تمويل المبادرات الاستراتيجية مثل توسيع البرنامج, التعيينات الجديدة, التوسع الجغرافي, عمليات الدمج والاستحواذ, والمنظمات الاجتماعية, والمشاريع التعاونية. و اشار(Shipton,2005:p31) ان المرونة الوظيفية والعددية هي السبيل لتحقيق المرونة المالية.

ويرى(Qian,et al,2012:pp273-274)؛ (Ness&Green,2012:p34) ان المرونة المالية هي تغير رواتب الموظفين ويكون هيكل المرتبات على اساس الاداء إلى جنب اليات تقاسم الارباح.

وبذلك فقد تغير هيكل المرتبات التقليدي ودفع المكافآت والرعاية والاجتماعية, والرواتب والمزايا على اساس الاداء الفردي والتي يمكن ان تعالج الناس بشكل اكثر انصافاً وزيادة المشاركة الوظيفية والرغبة وتحسين الرضا الوظيفي والاعتراف بالمنظمة وزيادة تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة. واذضاف (Marching&Wilkinson,2005:p88) ان المرونة المالية تساهم في تعزيز الامن الوظيفي وزيادة اداء الافراد. و اشار (Secord,2003:p172)؛ (Armstrong,2012:p142) ان المرونة المالية تتحرك بسرعة وهي تعكس التحركات في اسعار السوق التي تؤدي الى حدوث تحولات في ترتيبات الدفع الجديدة والتي تسهل من المرونة العديدة والوظيفية. و اشار (Zhu,2011:p161) ان المرونة المالية تؤثر في الاتجاه الجديد لعلاقات العمل مثل استخدام خطط حوافز المرونة المالية لتحسين الانتاجية والابداع والتزام العمال في المنظمة التي يعملون بها. ففي الوقت الحاضر هناك خطط تعويض في مختلف المكونات فبعض المنظمات تدفع وفق التغييرات الموسمية من خلال ربط التعويض مع ربح المنظمة في حين يتبنى الاخر الاجر بالقطعة والتي تربط الاداء الفردي الى المخرجات او من خلال ربط المكافآت على اساس الاداء للمجموعة.

#### 2-3-4 المرونة الزمانية (المرونة في ساعات العمل)

اشار كل من (Qian,et al,2012:p273),(Bohlander&Snell,2012:pp175-176) ان المرونة الزمانية تعني ان المنظمة تدير الوقت للموظفين ضمن طوعية(رغبة) الموظفين او حاجات المنظمة. فادارة المرونة تتضمن مرونة ساعات العمل, والعمل وقتاً اضافياً والاجازات التعويضية ولقد ارتفعت مرونة الوقت في عقد السبعينات. ومرونة الوقت لها طريقتان(1) طريقة توفير(مد) عدد الساعات في اليوم الواحد وهذا يعني ان الموظفين يكملون ساعات عملهم في اليوم الواحد ويمكن للموظفين السيطرة على الوقت بحرية وفقاً للظروف الفردية.(2) فرضية ساعات العمل الاسبوعية الثابتة حيث يمكنك تقليل او زيادة وقت العمل وضمن هذه الطريقة لم تتحسن انتاجية الموظفين فحسب, بل تعزيز قدرة المنظمة أيضاً, بغية التعامل مع الاعمال المتنامية وغير المتوقعة. و اشار (Reilly,2001:p56) ان المرونة الزمانية تسمح للمنظمات بالحصول على افضل توافق بين انماط الخدمة او جدولة الانتاج ومدخلات الموظف وقد تكون هذه الحالة تشكيلة بسيطة للحصول على(JIT) والذي يمكن ان يكون لتلبية حاجات العملاء. و اضاف ( Winfield etal,2004:p49) ان المرونة الزمانية يمكن ان تكون امتداد للمرونة العديدة ولكنها تنعكس بشكل مستقل استجابة للضغوط من المرونة وذلك من خلال تنظيم وقت العمل وفقاً لاحتياجات المنظمة, على سبيل المثال: تحول العمل, العمل الاضافي, العمل لوقت قصير, المرونة في الوقت, والعقود

السنوية وساعة الصفر ويمكن القول بأن معظم اصحاب العمل اعتمدوا على كل من المرونة الزمانية والعديدية من وجهة نظرهم وعلى الامد القصير.

واشار (Torrington,etal,2008:p131) ان ساعة الصفر هي واحدة من الساعات التي يعمل بها الافراد بشكل فعال وعلى اساس عرضي وغير مضمون وهي تشمل اي ساعة من العمل على الاطلاق ولقد كانت موجودة في بعض مجالات العمل مثل وكالات التمرريض ومهنة التمثيل وهي تستخدم الان في حالات الطوارئ او ظروف غير متوقعه وهي تسمح لأرباب العمل التعامل مع انماط من العمل يمكن التنبؤ بها.

واضاف (Mills&Blossfeld,2005:p8),(Bottery,2000:p162) بأن النظم المفتوحة قادرة على ضبط العمل باستخدام المرونة الزمانية وفقاً للتحويلات الدورية او الموسمية وتختلف ساعات العمل في اليوم او الاسبوع او السنة. واطاف (Berton,2012:p17), (Wilton,2011:p105) بانها تتعلق بالتعديلات في ساعات عمل الفرد من حيث الزيادة وتخفيض ساعات العمل القياسية من خلال العمل الاضافي او اللجوء للعقود المؤقتة او خطط العمل لوقت قصير وقد تتضمن المرونة الزمانية التعديلات على اوقات عمل الفرد اي من خلال العمل خلال ايام العطل او تغيير النوبات او اعادة توزيع ساعات العمل على مدى فترات مختلفة من الزمن.

وقد اشار (Farnham&Horton,2000:pp13-16)؛ (Nomden,2000:pp280-294) ان مرونة ساعات العمل تقسم الى:

**1.العمل بدوام جزئي:** وهو يتضمن الموظفين الذين يعملون اقل من معيار قاعدة العمل بدوام كامل داخل المنظمة او القطاع على الرغم من ان التعريف القانوني للدوام كامل يختلف بين البلدان.

**2.التقاسم الوظيفي:** وهو شكل من اشكال العمل لبعض الوقت حيث ان اثنين او المزيد من الموظفين يتقاسمون وظيفة واحدة وحيث ان المدفوعات والعطل والفوائد الاخرى تنقسم بما يتناسب مع ساعات عملهم.

**3.اوقات العمل المرنة:** وهذه الترتيبات حيث تكون ضمن حدود مجموعة ويختلف فيها الموظفين ببداية ونهاية اوقات الدوام شرط انهم يعملون بمجموع ساعات متفق عليه ضمن المدة المحاسبية.

**4.الساعات السنوية:** وهي شكل من اشكال اوقات العمل التي يتم من خلالها التعاقد مع الموظفين للعمل على مجموع عدد ساعات العمل خلال السنة بدلاً من الاسبوعي من وجهة نظر صاحب العمل للساعات التي يمكن ان تختلف على اساس يومي او اسبوعي او شهري.

المبحث الثاني ..... مرونة ممارسات الموارد البشرية

**5.الساعات اليومية المرنة:** وفي هذا النظام حيث يتم الدفع للموظفين فقط لساعات العمل الفعلية التي تنشأ من المطالب المفروضة من صاحب العمل.

**6.الوقت الاضافي:** وهو وقت العمل من الموظفين وفوق كل ساعة تعاقدية عادية وعلى النحو المحدد من القانون او الاتفاقيات الجماعية.

**7.تحول العمل:** وهو المكان الذي يقوم به عمال اخرون بنفس العمل واستبدال العمال بعد الانتهاء من العمل اليومي المعتاد وانها تغطي مجموعة من ممارسات العمل مثل نظام الفترتين في اليوم والتحويلات المتداخلة في اليوم. في نوبات ليلية, وتحويلات عطلة نهاية الاسبوع, وتحويلات مستمرة.

**8.الساعات الاسبوعية المرنة:** وهو التأقلم مع التغيرات الموسمية في الطلب على منتجات او خدمات صاحب العمل.

## 2-3-5 مرونة الاجور

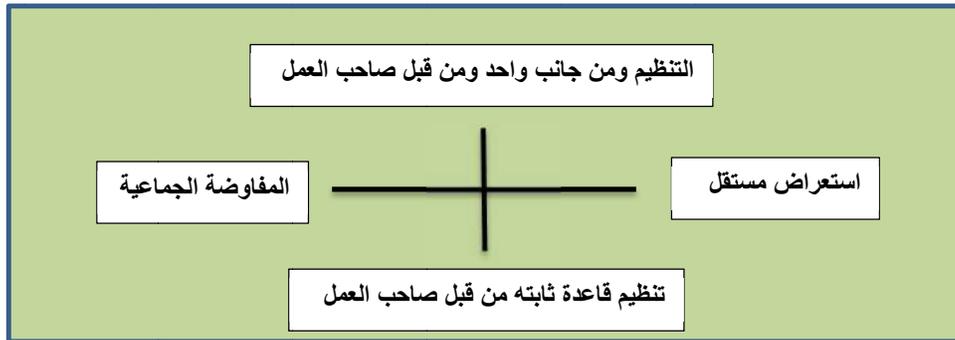
لقد عرف(Montin,2000:p309) مرونة الاجور بانها قدرة المنظمة عل ضبط هيكل الاجور لتشجيع المرونة الوظيفية, لتطابق اسعار السوق للمهارات النادرة ومكافأة الجهد الفردي.

ويرى(Blyton&Morris,1992:p120) ان مرونة الاجور تستند على التحول البعيد عن المعيارية والتوحد والاتجاه نحو انظمة اكثر فردية وتحتوي على عناصر اكثر للتنوع وتعتمد على الاداء. و اشار(Yamaguchi,2005:p1) ان مرونة الاجور هي احد المحددات الرئيسية للكفاءة التخصصية لسوق العمل وبالتالي فهي تشكل جانباً هاماً من جوانب الاداء العام لسوق العمل. و اشار(Chu,et al,2012:p42) ان مرونة الاجور وهي تتمثل في امكانية تغيير الاجور مع التغيرات البيئية الخارجية مثل ارتفاع الاسعار ومستوى الحياة واداء المنظمة ومستويات الاجور النهائية ومقسوم الارباح والمكافآت من حصة الارباح في نهاية السنة. و اضاف (Qian,et al,2012:p273) ان مرونة الاجور هي الى جانب المرونة المالية وهي تعني بأن رواتب الموظفين تتغير وان هيكل المرتبات هو على اساس الأداء جنباً إلى جنب مع اليات تقاسم الارباح. فلقد تغيرت البنية التقليدية للرواتب والاجور والعلاوات والتي بدورها تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة الالتزام وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.

واشار(Pannone,2010:p219)؛ (Buettner,2007:p296) ان النظرية السائدة للبطالة في مستواها الحالي او الاصدارات الحديثة تفترض وجود علاقة عكسية بين التوظيف ومعدل الاجر

الحقيقي وبالتالي فإن مرونة الاجور تدعوا الى تحقيق اعادة استيعاب البطالة الناجمة عن اي صدمة.

واشار(Hondeghem&Steen,2000:p71) انه يمكن ربط التغييرات في هيكل نظام الاجور مع هيكل تنظيمي هرمي اقل في القطاع العام وتقليدياً يتم تقسيم الخدمات العامة إلى مستويات "صفوف" وان جدول الرواتب هو ذو صلة ولقد كان الخيار المتخذ من المنظمات الحكومية المختلفة هو للحد من عدد الرتب وكل رتبة تتكون من عدد من الدرجات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع وظيفة الموظف في القطاع العام. و هذا الجدول يتم اصلاحه بعد التفاوض مع النقابات. واذاف(White,2000:pp265-267) انه يمكن الاطلاع على نظم الاجور من خلال محورين كما في الشكل (19) والتي يوجد بها بعض من اشكال التنظيم المشترك فالاستعراض المستقل في تحديد الاجور من قبل الحكومة وبدون تدخل والذي يقابله على الجانب الاخر المفاوضة الجماعية في تحديد الاجور. وان المفاوضة الجماعية المركزية يمكن ان تؤدي إلى حل المشاكل الناجمة عن المساومة التنافسية وتوفر المزيد من الشفافية وبالتالي زيادة ثقة المواطنين. في حين على المحور الاخر تتراوح من ادارة سلطة تقديرية كاملة من قبل صاحب العمل حيث تحدد الاجور من قبل صاحب العمل بالاستناد على الأوضاع في سوق العمل او يقابلها قاعدة نظم ثابتة من صاحب العمل وتدفع الزيادات على معيار واحد.



Source: White, Geoff,(Pay Flexibility in European Public Services: A Comparative Analysis), Edit by, Farnham, David,& Horton, Sylvia,(Human Resources Flexibilities in the Public services, International Perspectives), Macmillan Business Press, London,2000. P 265.

شكل (19) توضيح نظم الأجور من خلال محورين

واشار(Schweitzer,2007:p5) ان السبب الرئيسي في زيادة مرونة الأجور سببه الضغوط التضخمية والتي تؤدي الى ارتفاع تكاليف المعيشة مما يتطلب من المنظمة الاستجابة لهذه التغييرات بغية تحقيق المرونة من خلال الاستجابة السريعة لهذه التغييرات.

واشار(Farnham&Horton,2000:pp13-16) ان مرونة الاجور تهدف الى احتواء تكاليف الموظفين, وربط الاجور والمستحقات على نحو اوثق مع اداء الافراد والمنظمات ومطابقة معدلات الاجور في السوق مع العمال الذين لديهم المهارات النادرة وتوفر لأرباب العمل المزيد من السيطرة في المساومة للدفع على اساس العمل ومن انواع اجور المرونة (اللامركزية في المساومة بالأجر, الاجر المرتبط بالأداء, الأجور ذات الصلة بالربح).

### 2-3-6 مرونة السلوك

لقد عرف(Green,et al,2007:p66) ان المرونة السلوكية تتمثل في نجاح الفرد في الاستجابة والتكيف في التغيير والمدى الذي يمكن ان يكون فيه الفرد متسامحاً مع التغيير والتكيف مع الاضطرابات الطفيفة وعدم مقاومة التغيير وان الفرد يتبع السلوك الجامد في حالة عدم وجود بدائل للسلوك لتتكيف مع حالات التغيير في البيئة. وشار(Kalata&Naugle,2009:p448) بان مرونة السلوك تشير إلى قدرة الفرد على تطبيق ذخيرة سلوكية متكيفة بشكل فعال مع مجموعة متنوعة من السياقات وفي ظل مجموعة متنوعة من الظروف المختلفة. وازاف (Ngo,et al,2011:p7) ان المرونة في عادات عمل الموظفين تساعد في الاستجابة إلى الاوضاع المتغيرة في غضون فترة زمنية قصيرة وان الموظفين الذين يتمتعون بمرونة كافية هم قادرين على التكيف مع متطلبات العمل الديناميكية.

واشار(Bhattacharya,et al,2005:p4),(Pulakos,,et al,2000:p612) ان الافراد يختلفون في قدراتهم على التكيف مع التغيير وان مخزون السمات قد يوفر طريقة واحدة لتحديد مستوى الفرد في القدرة على التكيف وبالتالي يمكن للمنظمات ان تعزز مرونتها السلوكية من خلال تجنيد الافراد عمداً والذين يظهرون مستويات اعلى من القدرة على التكيف. وان مرونة السلوك تنطوي على أكبر قدر من التسامح مع السلوك غير الروتيني من جانب المنظمة وذلك يمكن ان يتحقق من خلال تعزيز الثقافة المناسبة وبذلك فإن مرونة السلوك تتطور خلال فترة من الزمن وان مرونة السلوك تخلق القيمة بطريقتين: (1) قدرة الفرد على معالجة المواقف المختلفة يخلق قيمة لأن المنظمة تتجنب التكاليف لتعديلات التغيير. فالأفراد يتكيفون مع التعقيدات والمستجدات لحالات التغيير، (2) وعلى المستوى التنظيمي فان مرونة السلوك هي قيمة لأنها تمكن المنظمة من التعامل مع مجموعة متنوعة من الحالات وتسهل تنفيذ التغيير. وازاف(Beltran-) (Martin&etal,2008:p7) ان سلوكيات الموظف هي اشبه ما تكون برامج نصية او متواليات يعتمد عليها الموظفين في اداء وظائفهم فاذا كان الموظف يستخدم نفس النمط في التعامل مع الظروف المختلفة فان السلوك يكون جامد في هذه الحالة وفي المقابل اذا كان الموظفون يبحثون

عن سلاسل جديدة من الاجراءات لداء انشطتهم اليومية او لمواجهة الظروف الجديدة فانهم يتصفون بمرونة السلوك ويتسامحون مع السلوك غير الروتيني ويتكيفون مع الظروف الجديدة و لا يعتمدون على الانماط الثابتة في العمل.

واضاف (Emlen,2010:p76) ان المرونة السلوكية لاتؤدي إلى نتائج ناجحة فحسب، وانما ينتج عنها اتخاذ القرارات فضلاً عن الابداع في السلوك النفسي وان مصادر المرونة هي المتغيرات الاجتماعية والتي تتطوي على الاسرة ومكان العمل والعلاقات مع زملاء العمل.

واشار (Hunsaker&Alessandra,1980:p46) ان المرونة السلوكية مستقلة عن نمط السلوك وانها تختلف اختلافاً كبيراً باختلاف الناس وحتى مع نمط واحد من الناس كما يمكن للشخص ان يكون مرناً اليوم مع شخص وغير مرناً مع هذا الشخص غداً فهذا هو قرار فردي يرجع للفرد في ادارة طريقته الخاصة وذلك لتلبية احتياجات نمط اخر وذلك للحد من امكانية التوتر التي يعاني منها. واطاف بان الكثير او القليل من المرونة السلوكية يمكن ان يكون سلبياً فالشخص غير مرناً ينظر اليه بانه جامد وبلا هواده واحادي التفكير. اما الشخص المرناً للغاية فينظر له بانه لا يمكن التنبؤ به او ينظر له بانه ضعيف نتيجة تفاعله مع الناس الاخرين ومع ذلك فالشخص الذي يحافظ على مرونة عالية في جميع التفاعلات قد لا يكون قادراً على تجنب التوتر وعدم الكفاءة فالتنازلات المرنة لشخص معين هي استسلام بسرعة لمصالح الاخرين .

### 2-3-8 مرونة المهارة

يرى (Rosenblatt&Inbal,1999:p347) ان المنظمات تحتاج لتوظيف العمال متعددي المهارة للتعامل بشكل افضل مع التغيرات البيئية التي تتطوي على التقلبات في مطالب العمل فمرونة المهارة هي جزء لا يتجزأ من مجمل جهود المنظمات لكي تصبح اكثر مرونة.

اشار (Becker,2011:pp191-192) ان المنظمات قد تدرك مزايا الاداء وقدرة القوى العاملة الداخلية بان تكون قادرة ومستعدة على تنفيذ مجموعة واسعة من المهام والمسئوليات وهذه القدرة تعكس إلى اي مدى ان المنظمات لديها المرونة في الموارد على المستوى التنظيمي. وان مرونة المهارة تكون بمثابة وسيط للتخفيف من الاثار السلبية المرتبطة مع الغياب والدوران وتؤدي مرونة المهارة إلى المزيد من الابتكار. واطاف (Sirotiak,2008:p96) إلى أن من يتمتع بالمهارة يستطيع أن يحل المشاكل التي تواجهه بشكل خلاق ويتكيفون بشكل مناسب مع ادارة الصراع ويمكنهم ايجاد الحل المربح للجانبين او الناس الذين يفتقرون إلى هذه المهارة هم يفتقرون إلى الآراء والافكار الجديدة وغير قادرين على التكيف بشكل صحيح. واطاف (Ngo,et al,2011:p2) ان مرونة مهارة

المبحث الثاني ..... مرونة ممارسات الموارد البشرية

الموظف تشير إلى عدد من الامكانيات البديلة المستخدمة من قبل الموظف والتي يمكن تطبيقها وكيف يمكن للأفراد ومع مهارات مختلفة من نقلها بسرعة فموظفي المنظمة يمتلكون مجموعة واسعة من المهارات ويمكنهم اداء مختلف الواجبات الوظيفية بناء على الطلب. وعرفها(Wu,2011:p278) بانها اتساع المهارات الفردية المتاحة للمنظمة ويمكن تطبيق هذه المهارات بسرعة عالية مقارنة بمهارات الموظفين الاخرين وهي تتمثل بقدرة الموظف على اكتساب مهارة جديدة وهذا يعني ان المنظمة التي يكون لديها مستوى عال من مرونة المهارة سوف تكون واسعة النطاق. واذاف(Hughes&Terrell,2012:p96-97) ان العالم يواجه المزيد من التغيير ولذا فان مرونة المهارة هي في غاية الاهمية ويجب الاعتماد عليها لأنها ذات قيمة خاصة. وان استخدام المرونة في تفاعلاتنا اليومية سوف تجعل العاملين قادرين على الانثناء والتدفق اثناء تطبيق مهارتهم في اختبار الواقع، والتقدير الذاتي، والتعاطف.

واشار(Mikulecky,1996:p63) ان مرونة المهارة اصبحت مطلباً أساسياً في مكان العمل بسبب التغييرات التكنولوجية واعادة الهيكلة للعمل مما يتطلب المزيد من المرونة والتعاون والكفاءة المستقلة من الموظفين وان الذين لا يمتلكون مرونة المهارة لا يستطيعون اداء المهام المعقدة المطلوبة في مكان العمل الجديد. فجزء كبير من الموظفين الحاليين الذين لا يستطيعون الاستمرار والاداء بدقة في المستويات المتوقعة ففي العديد من الصناعات التحويلية وقطاع الخدمات فأن أكثر من نصف العمال كانوا غير قادرين على الدوام في كل التصنيفات المهنية وتشكل معرفة القراءة والكتابة والمهام الكمية اموراً مهمة في مكان العمل وخصوصاً للطلاب الذين لم ينهوا الدراسة الاعدادية وينخرطون في العمل فتكون بينهم فجوة بين مهارتهم والمهارة المطلوبة في مكان العمل وهذا ما يتطل المزيد من برامج التدريب لهم. ويرى(Clark,1995:p149) ان زيادة مرونة المهارة تعزز من كفاءة القوى الموظف وزيادة الرضا الوظيفي وتمكين الموظفين من العمل.

واضاف(Hellriegel&Slocum,2009:p178) ان الموظفين ذوي المهارات المتعددة يشكلون اصول ذات قيمة للمنظمة وان الكفاءات مثل الاختصاصات وبناء فريق العمل تتغير في كثير من الاحيان وتعتمد على اتقان عدد من المهارات الفردية مثل الشفهية او الكتابية ووسائل الاعلام او العروض التقديمية.

### 2-3-9 المرونة الكمية

اشار (Chu,et al,2012:p43) ان المرونة الكمية هي تمثل مدى التقلب في عدد الموظفين من ذوي الاحتياجات البشرية وينتج عن ذلك عدد من التغييرات في الموظفين وكذلك التغيير في انواع

دوران الموظفين وفقاً لطبيعة التغيير في العمل والتغيير في المهمة وبالتالي التغيير في نوع الموارد البشرية وذلك من خلال اضافة وظائف جديدة, او خفض عدد الموظفين من قسم, او مشاريع افراد داخلية, والسماح للموظفين الخارجيين. نسبة الموظفين الاساسيين والموظفين العاديين. لدينا نسبة الموظفين الرئيسيين والموظفين غير المهمين. وذلك من حيث تباين الكمية من السعة, نوع التغييرات السريعة, النسبة العالية من الموظفين العاديين. و اشار (Steven,et al,2011:p262) ان العمال المعنيون في عملية التشغيل يحتاجون الى الحصول على المهارات المطلوبة للعملية التي لدينا المرونة الكمية اذا كان المشروع قادراً على تغيير كمية الانتاج بسرعة.

واشار (Araimi,2011:p93) ان تحسين فعالية اجراءات العمل وتصميم الوظائف يساعد في تحسين الاعتمادية للعمليات ويخلق المزيد من المرونة في المهام وفي الكمية ويساعد في تحسين نوعية الانتاج.

ويرى الباحث ان مرونة الكمية في الموارد البشرية تتمثل في عدد الموظفين الاساسيين القادرين على انجاز الأعمال التي تتطلب مهارة عالية وهؤلاء يعدون بالموظفين الاساسيين في المنظمة والتي تحاول المنظمة الحفاظ عليهم. وهناك نوع ثاني وهو الموظفين غير المهمين وهم الذين يعملون في المستويات الدنيا ولا يشكلون اهمية إلى ادارة المواد البشرية ويمكن الاستغناء عنهم او تعيين غيرهم في المنظمة.

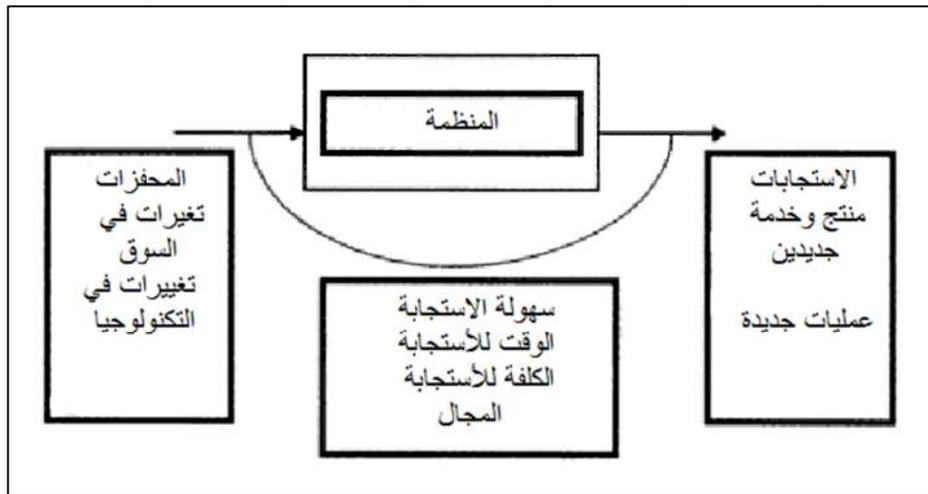
### 2-3-10 المرونة التنظيمية

أشار (Volberda,1997:p169)؛ (Volberda,1998:pp81-82) ان المرونة التنظيمية مستمدة من قدرة السيطرة على الادارة والتحكم بالمنظمة ويشكل هذا المفهوم البعد الثنائي من المرونة في الاطار الاساسي لدينا بل ويرينا مهام تصميم الادارة والمنظمة وهذين المفهومين هما اهم كتل في بناء المرونة. وتشكل هذه المهام تحديات متميزة وبنفس القدرة من الالهية والتي لا بد من حلها ان أردنا للمرونة النجاح ويتم ذلك من خلال تعزيز المرونة للمهمة الادارية ويتم عن طريق تعزيز قدرة الرقابة الادارية وخاصة في حالات الاضطرابات غير المتوقعة في الظروف التنظيمية ولذلك تنطوي مهمة تصميم المنظمة على خلق الشروط التنظيمية الملائمة لتشجيع المرونة. وقد عرفها (Fioretti,2008:p2) بان المرونة التنظيمية تتجسد من خلال قدرة المنظمة على فهم المواقف الجديدة والتكيف معها والقدرة على تصنيف كمية كبيرة من المعلومات الى فئات وتكييف هذه الفئات مع البيئة المتغيرة والقدرة على استكشاف ردود الفعل المناسبة. ويرى (Skorstad,2009:p21) ان المرونة التنظيمية تعني القدرة للاستجابة للأحداث غير

المتوقعة بطريقة مرنة وطريقة قابلة للتكيف وهذه القدرة من حيث الفكرة قد تكون متفاوتة من حيث التطور بشكل جيد في احد النهايات من الطيف لتكون قريبة من عدم الوجود في الطرف الاخر. وقد تتأثر طبيعة هذ المرونة في عدة طرق من بينها التركيز على تلك التي تظهر وتكون ذات صلة ومنها: (1) ممارسات التوظيف, (2) الهيكل التنظيمي, (3) الثقافة التنظيمية, (4) العلاقات المشتركة بين المنظمات.

واشار (Hatun&Pettigrew,2009:p459) ان المرونة التنظيمية حسب تعريف (Volberda) بانها الدرجة التي يكون فيها للمنظمة مجموعة متنوعة من القدرات الإدارية والسرعة والتي يمكن تفعيلها لزيادة القدرة والسيطرة على ادارة وتحسين التحكم في المنظمة. وتحتاج المنظمة لتحقيق التوازن بين المطالب المتضاربة لتحقيق الاستقرار والديناميكية بينما الكثير من العلماء التنظيميين الحاليين يرون ان المرونة والاستقرار هما في طرفي نقيض من سلسلة متصلة ويجادل (Volberda) بان المرونة والاستقرار وجهان لعملة واحدة فالمرونة من دون نتائج استقرار هي في حالة من الفوضى التنظيمية. ولقد اتجه الادب الامريكي لاستخدام مفهوم القدرات الديناميكية للإشارة للمرونة فهي تقوم على القدرات الديناميكية والتمكين من التكيف والتغيير في بيئة سريعة التغيير وتحديد القدرات الديناميكية وقدرة المنظمة على الاندماج وبناء واعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية لمعالجة البيئات المتغيرة بسرعة. فالقدرات الديناميكية يجب ان تكون قادرة على تعزيز العمليات التكنولوجية والتنظيمية والادارية داخل المنظمة لتمكينها من التنظيم بشكل أكثر فاعلية. و اضاف (Reilly,2001:p12) ان تغيرات اجتماعية كبيرة ستجري وان العالم سيتم تغييره جوهرياً بواسطة تكنولوجيا العمل الجديدة وان الباحثين يعتقدون بانه ينبغي الاعتراف باستخدام انماط عمل اكثر تنوعاً وزيادة المرونة التنظيمية. و اشار (Chu etal,2012:p42) ان شدة مرونة العمل تعكس كثافة اليد العاملة في المنظمة و ان التنوع المتغير للهيكل لديه التأثيرات على الموظفين في المستقبل وان اتساق العملية يساعد على تحسين جودة المنتج وسمعة المنظمة والتنظيم الاخر من المرونة هو لتغيير التصميم من وضع اخر جامد وتوفير مساحة واسعة للتنمية. وقد عرفها (Avril&Zumello,2013:p11) بانها المرونة الشاملة للمنظمة من حيث الموارد والعمليات وذلك بفضل استخدام الانترنت والتكنولوجيا الرقمية في الاستجابة للضغوط التنافسية الجديدة فالمنظمات تتبنى اعتماد ادوات جديدة لتكنولوجيا المعلومات لتحسين وتبسيط العمليات وخفض التكاليف بحيث ان اثر تكنولوجيا المعلومات يتخلل المنظمة بأكملها ويتأثر كل الهيكل والعمليات ومنهجية التسويق من خلال تكنولوجيا المعلومات.

واشار(Elliott,2008:p23) انه على مدى العقود الثلاثة الماضية فقد تصارعت كل الاوساط الاكاديمية و الممارسين مع الاستجابات التنظيمية المناسبة لزيادة عدم اليقين الذي وجد في بيئات التشغيل الحيوية اليوم وبشكل اكثر تحديداً فأنهم سعوا نحو حلول متطلعة في ادارة الموارد لمواجهة الانقطاعات المتكررة والشديدة في تلك البيئات والتي ازدادت في القرن 21 وهذا ما ادى بالمنظمات نحو التحول العدواني لزراعة المزيد من المرونة التنظيمية واستراتيجية العمل "المرونة الاستراتيجية". و اشار(Dadderio,2004:p209) ان المرونة التنظيمية تعتمد على قدرة المنظمة في اي وقت وفي اي نقطة مناسبة من تحقيق التوازن بشكل اكثر رسمي, وتوحيد اكثر رسمية, واجراءات مرنة. وقد وضح(Kumar, 1999:pp306-307) بأن المرونة التنظيمية تتمثل في قدرة المنظمة على التكيف وتحقيق الاستقرار في الظروف غي المؤكدة والمتسارعة(نسبة الى وقت التفاعل) مع التغيرات البيئية والتي يكون لها تأثير ملموس على اداء المنظمة. وانه يمكن توضيحها من خلال الشكل (20).



Source: Kumar, Ram L.,( Understanding the Business Value of Information Systems: A Flexibility-Based Perspective), Edit by, Mahmood, Mo Adam,& Sezewczak, Edward J.,( Measuring Information Technology Investment Payoff: Contemporary Approaches), Idea Group Publishing, USA, 1999. P 307

#### الشكل (20) مفهوم المرونة التنظيمية

ويرى الباحث ان المنظمة تستطيع تحقيق المرونة التنظيمية من خلال توفر المحفزات والتي تتمثل بالتغيرات في السوق وذلك من خلال تغير اذواق ورغبات المستهلكين والتغيرات التي تحصل في مستويات العرض والطلب وايضا التغيرات التكنولوجية والتي تستطيع المنظمة استغلال هذه التغيرات في عملية الانتاج. وايضا سهولة استجابة المنظمة لهذه التغيرات. من خلال قصر المدة

المبحث الثاني ..... مرونة ممارسات الموارد البشرية

الزمنية استجابة التغيير فضلاً عن الاستجابة من خلال الكلفة وتقليل هذه الكلفة وتحديد المجال الذي سيتم التوجه إليه. اما الاستجابات فهي تتمثل بطرح منتج وخدمة في السوق جديدة او تنفيذ عمليات جديدة في التصنيع.

### 2-3-11 المرونة التعاقدية

اشار(Farnham&Horton,2000:p12) ان المرونة التعاقدية وهي اما تتضمن وظائف غير دائمية او ترتيبات التعاقد من الباطن ويمكن اعتبارها شكلا من اشكال الابتعاد وتتضمن:

**1.العقود غير الدائمة:** وهي تغطية اي شكل من اشكال العمل الاخرى من العقود غير المحدودة والدائمة وتشمل العقود الموسمية للعمل، والعقود المؤقتة، والعقود محدودة المدة وعقود قصيرة الاجل.

**2.التعاقد من الباطن:** وهو نوع من التشرذم من عقد العمل من قبل أحد الجوانب التجارية كوسيلة من الحصول على وظيفة. فبعض المقاولين من الباطن يعملون لحسابهم الخاص ولكن البعض الاخر يمكن ان يكون الموظفين الدائمين بدوام كامل في المنظمة المتعاقد معها.

### 2-3-12 المرونة طول مدة حياة العمل

لقد اشار(Farnham&Horton,2000:p15) انه بالإضافة الى تغيير انماط ساعات العمل هناك ايضاً تغيير عادات في انماط الحياة العملية وتتضمن.

**1.التوقفات الوظيفية:** وهي عبارة عن اجازات طويلة غير مدفوعة الاجر من الوظيفة مع نية العامل بالعودة الى العمل مع صاحب العمل نفسه في الوظيفة نفسها او وظيفة مشابهة وهناك تعديل من هذا القبيل وهو اعارة الموظفين باجر او بدون اجر إلى منظمات اخرى لغرض اكتساب الخبرة. وأضاف (Nomden,2000:pp292-293),(Pocock etal,2009:pp5-6) بأن بلدان متعددة قد أدرجت إمكانية اخذ إجازة شخصية خاصة لقضاء عطلة او التفرغ الوظيفي لفترات تتراوح بين عدة اشهر او سنة وقد وضعت قسم من البلدان الاوربية خطط لاستبدال الناس الذين هم في إجازة والهدف من هذه المخططات هو للتوفيق بين فواصل المهنة من الموظفين في الوظائف وتوفير فرصة تدريبية للباحثين عن عمل وقد تم العثور على مثالين من فواصل المهنة في بلجيكا وفلندا. في بلجيكا يمكن للموظف اخذ فترات راحة وظيفية في مدة لا تقل عن ستة أشهر وبحد اقصى(12) شهر وان هذه التوقفات لا تتجاوز مدة (72) شهر خلال الفترة الكاملة في الوظيفة. وفي هذه الحالة فان الاجازة الشخصية والتي بموجبها يتم دفع الراتب والذي لا يستند على دفع راتب الموظف بدوام

كامل. وان الأصل من هذه المرونة هو للتعامل مع مشاكل العمالة حيث يتم استبدال الموظف من قبل شخص عاطل عن العمل كما هو في فلندا والتي تجرب خطة مماثلة والمرونة هنا تكون باسم "إجازة البلاد الوظيفية" وقد أجريت هذه التجربة الفنلندية بين عامي(1996-1998) ويحصل اتفاق بين رب العمل والموظف للاستبدال والذي يكون بين (90-359) يوم ويتقاضى البديل راتبا والمجاز لا يتقاضى وهذا الاجراء يحد بحدود (60%) من اعانات البطالة.

**2. خطط التقاعد المبكر:** وأشار (Farnham&Horton,2000:p15) بأنها تسمح للموظفين بترك حياة العمل قبل السن التقاعدي العادي وهناك تباين من هذا القبيل وهو تمكين الناس للحد من وقت عملهم في التحضير للتقاعد الكامل. وأضاف كل من(Nomden,2000:pp294-) (295),(Hondeghem&Steen,2000:pp69-70) وهو يعني الإحالة على التقاعد قبل السن المحدد بسنتين او اكثر وخصوصاً في الخدمات العامة او بعض الجماعات المهنية والتي لديها سن تقاعد خاص بها ففي فرنسا وألمانيا فان إجازة نهاية المهنة تكون متاحة لموظفي القطاع العام الذين تتراوح أعمارهم بين (58) سنة او كبار السن الذين انهوا (37.5) سنة من المساهمات او (40) سنة من الخدمة فإنه يسمح لهم بالتقاعد قبل سنتين من بلوغ سن التقاعد المحدد بـ(60) سنة ففي عام(1997) بلغ عدد الموظفين الذين حصلوا على التقاعد المبكر في أمريكا(10000) موظف وذلك قبل بلوغهم سن(50). ان خيار التقاعد المبكر يمنح الموظفين العموميين الذين تتراوح أعمارهم بين(55-65) سنة شرط ان يكون هناك فترة متواصلة من الخدمة ومقدارها(10) سنوات على الأقل وان الشخص الذي يتقاعد مبكراً عند عمر(62) سنة فإن مرونة المعاش التقاعدي يمكن ان تكون (70%) له من المشاركة في الدخل. ومن الواضح ان التقاعد المبكر يتم استخدامه من قبل الحكومات لتحقيق تخفيضات في حجم المنظمات العامة. إن عدم دفع المعاشات التقاعدية الخاصة بالسنوات الإضافية تعد مشكلة من المشاكل الأساسية التي تتعارض مع خطط التقاعد إلا أن رأس المال للمعاش التقاعدي ضروري الاستحقاق للسنوات الأقل ولذلك فليس من المستغرب ان المانيا والنمسا تضع صعوبات للحصول على التقاعد المبكر. اما في إنكلترا وإيطاليا وهولندا والذين اتخذوا تدابير لتشجيع التقاعد المبكر وذلك من خلال القيام بتخفيضات في مدفوعات المعاشات التقاعدية. وعلاوة على ذلك فإن سن التقاعد وبشكل عام يتزايد بدلا من التناقص بسبب التغيرات الديمغرافية فعدد المسنين قد تزايد في جميع انحاء اوربا ومن المتوقع ان يتضاعف عدد المتقاعدين ليصل الى أكثر من (40%) في عام (2040) ونتيجة لذلك فإن المطالب المالية على أنظمة التقاعد سوف تزداد.

وقد أشار كل من (Kiviniemi&Virtanen,2000:pp94-96),(Burnham,2000:pp103-106),(Van der Krogt etal,2000:pp203-205) أدرجت بلدان متعددة في الآونة الأخيرة إمكانية خطط العمل بدوام جزئي في نهاية المهنة كما في البرتغال والتي هي خطة انتقالية لتقاعد الموظفين في القطاع العام على أساس ترتيبات العمل بدوام جزئي والتي هي قيد النظر في الدنمارك. وفي النمسا فهناك إمكانية إعطاء فئات معينة من الموظفين العموميين وهما المعلمين ويجري النظر لاختيار الفرصة للعمل بدوام جزئي بعد سن(55) وكذلك في اسبانيا وفلندا عن طريق تخفيف عبء العمل او النقل الى وظيفة أخرى بدوام جزئي وهذا ما يسمى "بنظام التعليق التدريجي" للأنشطة المهنية والذي تم العمل به في فلندا منذ عام(1982) وفي إطار هذا المخطط فالموظفون الذين يستمرون في الخدمة من(25) عاماً يكون من الممكن نقلهم للعمل بدوام جزئي قبل سن التقاعد(55). وان الإدارات الوزارية الفرنسية لديها سياسة عامة وهي سياسة العمل بدوام جزئي قبل سن التقاعد ومن وجهة نظر الأجور فهناك حافز كبير للتحويل للعمل بدوام جزئي اذ تقترح هذه السياسة الاجر الإضافي للمرشحين بالإضافة إلى المرتب الذي تدفعه لقاء انخفاض ساعات العمل وقد أدخلت هولندا تشريعات والمعروفة باسم التوظيف الجزئي للموظفين الكبار السن والذي يسمح للموظفين في القطاع العام والذين بلغوا سن (57) في الخدمة المتواصلة وعلى مدى السنوات الماضية بان تخفض ساعات عملهم الى متوسط(30.32) ساعة في الأسبوع أي بنسبة انخفاض(15.8%) من ساعات العمل في المقابل تخفيض في الراتب الإجمالي ومن ثم في سن(61) فمن الممكن الحد من ساعات العمل لتصل الى متوسط(22.76) ساعة في الأسبوع أي بنسبة تخفيض (36.8%) وفي المقابل تخفيض الراتب الإجمالي واخيراً فإن موظفي القطاع العام يشاركون ضمن خطط التقاعد المبكر.

### 2-3-13 المرونة في موقع العمل

اشار(Farnham&Horton,2000:pp13-16) ان مرونة موقع العمل ينظر لها على انها نوع من انواع التباعد ويأخذ إلى حد كبير اشكال العمل عن بعد والتواصل عن طريق الانترنت او الاتصالات السلكية واللاسلكية مع المنظمة من الخارج العمل من المنزل وهو ينطبق مع الموظفين المتنقلين(مثل موظفي الصيانة والمبيعات) والمهنيين والمتخصصين مثل المدراء العاملين في المجال التقني والعاملين في دعم المكاتب. و اشار(Virtanen,2000:pp42-43) ان ظهور مرونة العمل هو نتيجة للتطور في مجال تكنولوجيا المعلومات فقد اصبحت بعض الاعمال تتم من خلال المنزل وبدأ عدد من المنظمات بنقل بعض اماكن العمل إلى الاحياء او السماح للموظفين بإنجاز بعض الاعمال من المنزل وبذلك تتجنب المنظمات تكاليف الايجار ودفع الضرائب من خلال هذ

الطريقة. وأشار(Thompson&Cachares,2000:p248) ان العديد من الوظائف تتطلب من الفرد ان يكون حاضراً بدنياً في موقع العمل على سبيل المثال المعلمين, موظفي المبيعات, عمال خطوط التجميع وقد يحتاج المدراء للاتصال وجهاً لوجه مع العمال ومع ذلك يمكن من حيث المبدأ ان يجري جزء كبير من عملهم من المنزل وقدرت احدى الدراسات انه في عام 2000 اكثر من نصف جميع الوظائف كانت قابلة للمرونة في موقع العمل وادارتها عن بعد على الأقل على أساس دوام جزئي وفي إحصائية وجد ان(23%) من ارباب العمل سمحوا لبعض العمال للعمل في المنزل وعلى أساس منتظم وخصوصا في مجال الاعمال التجارية والتصنيع. وأضاف (Quick&Nelson,2013: pp453-459) ان مرونة الموقع هي شكل جديد ومهم من المرونة وذلك نتيجة لوجود حاجة متزايدة من العمال في تقرير عدد الساعات التي يعملون بها وظهور مجتمع المعلومات وسعي العوائل للحصول على مصدر ثاني لكسب الدخل وإمكانية العمل في أماكن أخرى غير المكان الموجود فيه صاحب العمل وقد بلغت اعلى نسبة في مرونة موقع العمل في لوكسمبرغ والتي بلغت (8%) من الذكور العاملين و(11.5%) من الموظفات اللاتي يعملن بالمنزل وتحتل فرنسا مرونة عالية في موقع العمل. وأشار ايضاً ان مرونة موقع العمل هي نادرة في جمهورية التشيك وإيطاليا والمجر ورومانيا وان نسبة الموظفات اللاتي يعملن بالمنزل هو اعلى من الذكور في جميع البلدان.

#### 2-4 العوامل المؤثرة على مرونة ممارسات الموارد البشرية

اشار(Virtanen,2000:pp40-43)؛(Ridley,2000:pp24-26) ان المرونة من شروط وظروف في قطاع الخدمة العامة يمكن العثور عليها في جميع البلدان الاوربية وهي تختلف من بلد لآخر ومن مرفق خدمي لآخر وهي تتأثر بعدة عوامل وتشمل الاطار الدستوري, طبيعة النظام السياسي, العملية التشريعية, والتقاليد, علاقات العمل والثقافة الادارية لنظام الدولة, وايضا تاريخ الموارد البشرية. وانه من ضمن العوامل الاخرى هو درجة التفويض من قبل الوزارة لرؤساء الوكالات التنفيذية لأجراء تغييرات على الهيكل والمكافآت وشروط احكام الخدمة المدنية التي تخضع للاتفاق مع نقابات العمال. فالعملية التشريعية والسياسية لها دور في تسهيل او اعاقه المشاريع الحكومية من خلال شكل الاصلاحات ومحتوياتها وتدبيرها. فعلى سبيل المثال الهيئة التشريعية في العديد من بلدان القارة الاوربية ضمن نظام متعدد الاحزاب وتواتر الائتلافات الحكومية والاجراءات التشريعية التي تعرقل التنفيذيين من احداث التغيير حيث ان شروط الخدمة تنطوي على التشريعات بدلاً من الاجراءات التنفيذية كما هو الحال في بلجيكا وايطاليا. كما أن قوة النقابات العمالية وبدرجات متفاوتة في البلدان الاوربية-لها القوة في دعم مرونة الموارد البشرية

ومنع التغييرات التي تضر بالعاملين. وايضا فأن مدرسة الادارة العامة الجديدة كان لها الدور في طرح الافكار الجديدة حول تنظيم الخدمة العامة والتي تتنافس مع الافكار القديمة في اعادة التشكيل او تحل محلها وهي تختلف من بلد إلى أخر ومن العوامل الاخرى المؤثرة ثقافة الخدمة العامة والتي تكون اقل او أكثر انفتاحاً على التحديات الادارية والثقافات الفرعية الموجودة التي تؤثر على مرونة الموارد البشرية.

فكل الدول لها دساتير باستثناء المملكة المتحدة فتلك الدول تعين الاحكام التي تحكم الوضع، والتنظيم والاجراءات والتغييرات في الخدمة العامة التي يمكن تحقيقها. فقطاع الخدمة الحكومية في بريطانيا لا يحتاج الى تشريعات لتغيير هيكلها وذلك لأنها تعمل على اساس التعاقد الوظيفي ضمن أطار قانون العمل العادي وهي تختلف عن اوربا التي يتم تنظيمها من خلال القانون

واشار(Cowling,1998:pp13-14) ان من ضمن العوامل المؤثرة تتمثل في التغييرات البيئية الخارجية للمنظمة وكذلك الحجم الكبير للمنظمة واتباعها للنظام المركزي في البيروقراطية والتي تقف عائق امام مرونة الموارد البشرية وتهدف كثير من المنظمات الى اللامركزية من اجل مرونة اكبر , وايضا الثقافات التي يصعب تغييرها وسوق العمل الداخلية المتمثلة في التعقيد وطبيعة العمل ومستويات التعليم والكفاءة المهنية للقوى العاملة, فضلاً عن تكنولوجيا المعلومات التي تسهل وبسرعة في عملية صنع القرار وايضا القوة والتي تتمثل بقوة العمل الحية والتي هي عوامل عقلانية على عكس السلطة التي ليست عاملاً عقلانياً.

ويرى الباحث ان الجماعات المسيطرة في منظمة معينة قد تتعارض احتياجاتها وتتعارض مع اهداف المنظمة وتكون مؤثراً قوياً على انعدام مرونة الموارد البشرية او على العكس قد تمنع بعض التغييرات التي تؤثر على القوة العاملة في محاولة منها لدعم مرونة الموارد البشرية.

ويرى(Horton&Farnham,2000:p322) ان العوامل المؤثرة على مرونة الموارد البشرية تختلف من دولة واخرى كما وجدها من خلال دراسته في المقارنة بين عشر من الدول وان هذه العوامل المؤثرة تستجيب للضغوط من اجل التغيير وهي تشمل ضمن هذه الدول العشر: (1) التصور من قبل الدولة,(2) الدستور والنظام السياسي والثقافة السياسية,(3) التقاليد الادارية ودور القانون الاداري,(4) هيكل الخدمة العامة,(5) نظام العلاقات الصناعية والقوة النسبية لجمعيات الموظفين واتحادات القطاع العام في اعاقه او تشجيع التغيير,(6) القيادة السياسية التي من الصعب قياسها, وتوفر عنصر الصدفة مما يجعل التنبؤ باتجاه وسرعة التغيير محفوفة بالمخاطر للغاية. وشار (Chew,2004: pp6-10) ان من العوامل المؤثرة على مرونة الموارد البشرية هي

الممارسات المتبعة من ادارة الموارد البشرية. فقد يكون عملها مجرد وضع السياسات التي تتعامل مع المشاكل او المتطلبات الحالية او انها تبحث عن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتساهم في خلق قوة عاملة وتساهم مساهمة قيمة وفريدة من نوعها ويصعب على المنافسين تقليدها وان العديد من الدراسات اشارت ان ممارسات العمل والمشاركة العالية من شأنها ان تعزز الاحتفاظ بالموظفين وان الالتزام من قبل صاحب العمل سيعزز مرونة الموارد البشرية. وانه نتيجة للتغيرات البيئية المتسارعة فأن ادارة الموارد البشرية تعمل باستمرار من اجل تحقيق الملائمة مع سوق العمل المعاصر وخاصة في مجال جذب واستبقاء الموظفين ذوي المهارة.

ويرى الباحث انه على ادارة الموارد البشرية اجراء التغيير في ممارسات عملها لتكون متوافقة مع سوق العمل ومع التغيرات في البيئة المتسارعة وان تعمل على اجراء تعديلات في نماذج عملها بما يتناسب مع تلك التغيرات حتى تحقق المرونة في مواردها البشرية.

اما (Parrado-Diez,2000:pp151-153) فيرى أن هناك اسباباً متعددة في سعي المنظمات العامة إلى مرونة الأفراد: (1) تقليل حجم المنظمات العامة وتقليل التكاليف للموظفين فالحكومات تهدف الى الحد من الانفاق العام وقد اشار ان قوة العمل المرنة هي اارخص وهي اكثر قابلية في مواجهة التغيرات الاقتصادية وذلك من اجل زيادة المرونة,(2) ان برامج التحديث تحتوي على اصلاحات لأساليب ادارة شؤون الموظفين والانظمة وان عدم توفر هذه البرامج يؤدي إلى تراجع مرونة الموارد البشرية وذلك لأن الموارد البشرية هي المحرك في دفع الابداع وان نجاحها يعتمد على التزام الموظفين في تنفيذ هذه البرامج. ومن العناصر المؤثرة على المرونة هو عدم التوافق والتكيف بين الافراد والاهداف والغايات من الانظمة الجديدة، (3) ان ارباب العمل لديهم صعوبات في التنافس مع ارباب العمل في القطاع الخاص من حيث التوظيف واستبقاء العاملين المؤهلين جيداً. وان هذه الصعوبات تؤدي إلى تقليل مرونة الموارد البشرية والتي تتمثل في عدم وجود جاذبية أكثر في عقود العمل والضعف في التفاوض على الاساس الفردي للحصول والحفاظ على الموظفين المؤهلين جيداً، (4) ان الضغوط الاقتصادية تؤدي إلى الضعف في مرونة الاجور. وازداد ان اجراءات تقليص حجم الموظفين للحد من العجز العام، والقيود المفروضة على التعاقد الخارجي والتي يعتبر بانها تؤدي الى زيادة الانفاق العام. وعدم وجود الاستراتيجيات المستمرة للتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة مما يؤدي الى ضعف او انعدام مرونة الموارد البشرية وايضا وجود النظام البيروقراطي الذي يعيق تقدم المرونة، وعدم وضوح الاهداف الخاصة بالمنظمة من قبل الافراد، وعدم تعزيز المساواة في المعاملة بين الموظفين، وموقف الدولة من الموارد البشرية في القطاع العام. وازداد (Wu,2011: pp278-279) ان المنظمات التي تعمل

في بيئات مختلفة بحاجة للحفاظ على التفاعل مع البيئات وفقاً للتغيرات التي تطرأ؛ وذلك من أجل تعظيم فاعلية عملها حيث وجد ان الزيادات في عدم الاستقرار البيئي تؤدي إلى الزيادات في المرونة ولذلك فان المرونة هي وسيلة للرد على عدم الاستقرار البيئي. وكان يعتقد ان المنظمات التي تعمل في بيئات مستقرة ويمكن التنبؤ بها فكان ذلك يؤدي إلى عدم قيام المنظمة في استثمار اموالها لتطوير المرونة وقد توصل عدد من الباحثين من خلال دراستهم ان المنظمات التي تعمل في بيئة تنافسية ديناميكية تنسم بعدم التأكد البيئي فان مؤشر مرونة الموارد البشرية يكون ايجابياً مع اداء المنظمة حيث ان المنظمات تتكيف مع عدم الاستقرار البيئي مما يؤدي للحاجة للمزيد من المرونة والمزيد من البدائل. وانه من المفيد للمنظمات التكيف والتنسيق مع البيئة من خلال مرونة الموارد البشرية وذلك للتقليل من التكاليف بواسطة الرقابة الادارية الخارجية من خلال استخدام وكالة مساعدة مؤقتة او العمال المتعاقدين وبذلك استخدام الموارد البشرية بشكل أكثر كفاءة والحد من التكاليف الثابتة في كلفة العمالة.

## الفصل الرابع

### المبحث الأول

#### الوصف الإحصائي: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

#### توطئة

يتناول المبحث الحالي قضية العرض الإحصائي لنتائج الدراسة التطبيقية مع تحليل وتفسير هذه النتائج. ويتضمن هذا المبحث خمس جوانب أساسية، الأول يتعرض إلى متغير مؤشرات التهكم التنظيمي بأبعادها الخمسة (التهكم الشخصي، تهكم الموظف، التهكم نحو التغيير التنظيمي، تهكم العمل، التهكم الاجتماعي)، أما الجانب الثاني فيتعلق بمتغير سلوكيات العمل السلبية ببعديها (سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة، سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد). في حين تناول الجانب الثالث مرونة الموارد البشرية بأبعاده الخمس (المرونة التعاقدية، مرونة ساعات العمل، المرونة في الأجور، المرونة فيما يتعلق بطول مدة الحياة العملية، المرونة الوظيفية).. وشملت كل جوانب عرض للمتوسطات الحسابية لفقرات المقياس وانحرافات المعيارية وأقصى إجابة وأدنى إجابة ومستوى الإجابة والأهمية النسبية.

### 1-1: تحليل الفروق في إجابات أفراد العينة وفقاً للكليات التي ينتمون إليها

بغية تحليل الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة وفقاً للكليات التي ينتمون إليها تم اختبار فرضية العدم

( $H_0 : M_1 = M_2 = \dots = M_{10}$ ) ضد الفرضية البديلة (H: at least one differ) استخدم أسلوب تحليل التباين المتعدد . ويظهر من هذا الجدول (16) ان (88.3%) من الأسئلة قد اختلف فيها أفراد العينة وفقاً للكليات في نظرهم أي ان متوسط إجابات أفراد العينة وفقاً للكليات التي ينتمون إليها كان مختلفاً (غير متساو) وهذا ما يدفعنا الى تحليل إجابات أفراد العينة حسب الكليات التي ينتمون إليها.

جدول (16) تحليل الفروق في إجابات أفراد العينة لكل سؤال

ت	قيمة الفا	ت	قيمة الفا	ت	قيمة الفا	ت	قيمة الفا
1	0.0747	2	0.0000	9	0.0031	6	0.0000
2	0.0084	3	0.0000	10	0.0012	مج	0.0153
3	0.0001	4	0.0000	مج	0.0000	1	0.0000
4	0.0047	5	0.0022	1	0.0000	2	0.0000
5	0.0000	6	0.0000	2	0.0000	3	0.0155
6	0.0000	7	0.0000	3	0.0002	4	0.1670
7	0.0096	مج	0.0000	4	0.1716	5	0.2609
مج	0.2502	1	0.0000	5	0.0000	مج	0.0007
1	0.0000	2	0.0008	6	0.0000	1	0.0000
2	0.0011	3	0.0000	7	0.0030	2	0.0022
3	0.0992	4	0.2845	8	0.1010	3	0.0000
4	0.0686	5	0.5413	مج	0.0005	مج	0.0009
5	0.0071	6	0.2366	مج	0.0000	1	0.0131
6	0.0000	7	0.0000	1	0.0000	2	0.4249
7	0.0000	8	0.0019	2	0.0026	3	0.0129
مج	0.0046	مج	0.0001	3	0.0025	4	0.0001
1	0.0000	مج	0.0000	4	0.0210	5	0.0000
2	0.0455	1	0.0000	5	0.0000	مج	0.0011
3	0.2731	2	0.0007	6	0.0006	مج	0.0000
4	0.0000	3	0.0000	مج	0.0003	مج: مجموع	
5	0.0000	4	0.0000	1	0.0002	أسئلة الاستبانة	
6	0.0050	5	0.0000	2	0.0024	مج: مجموع	
7	0.4427	6	0.0038	3	0.0013	الابعاد لكل	
مج	0.0124	7	0.0000	4	0.0000	متغير	
1	0.0000	8	0.0524	5	0.0005		

## 1-2 مؤشرات التهكم التنظيمي

يتكون مؤشر التهكم التنظيمي من خمسة ابعاد رئيسية وكالاتي

### 1. التهكم الشخصي

يظهر الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لأجابات عينة البحث للتهكم الشخصي حيث ظهر من خلال تحليل البيانات للفقرة (1) (لم اخبر احداً بالسبب الحقيقي عن شيء فعلته الا اذا كان مفيداً القيام بذلك) ان (73.4%) الى (87.65%) من افراد العينة يتسترون او يخفون الأسباب الحقيقية لما يقومون بفعله حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة له بمتوسط (3.67) في كلية العلوم بنات جامعة بابل واعلى قيمة له لدى مدراء الإدارية بمتوسط (4.38) وهو مؤشر كبير للتهكم, ما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر التهكم في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (4.03) أي ما يمثل (80.6%) من افراد العينة. في حين تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (2) (أقول للناس ما يحبون سماعه كأفضل طريقة للتعامل معهم) ان (69.4%) الى (87%) من افراد العينة يقولون للناس ما يحبون سماعه كأفضل طريقة للتعامل معهم حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة له بمتوسط (3.47) في كلية الطب جامعة الكوفة واعلى قيمة له في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة بمتوسط (4.35) وهو مؤشر كبير للتهكم, ما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر التهكم في تعاملهم مع الاخرين يوميا وكان المتوسط العام (3.79) أي ما يمثل (75.8%). في حين تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (3) (لا أجد من يهتم لما يحدث لي) ان (50.4%) الى (76.6%) من افراد العينة لا يجدون من يهتم بهم حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة له بمتوسط (2.52) في كلية العلوم جامعة كربلاء واعلى قيمة له في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية بمتوسط (3.83) وهو مؤشر معتدل للتهكم, ما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر التهكم في تعاملهم مع الاخرين يوميا وكان المتوسط العام (3.15) أي ما يمثل (63%). في حين تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (4) (لا اضع ثقتي بأي انسان لكي أكون اكثر احتراماً) ان (51.6%) الى (76.6%) من افراد العينة لا يضعون ثقتهم بأي انسان ليكونوا محترمين وحصل هذا المؤشر على اقل قيمة له بمتوسط (2.58) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل واعلى قيمة له في كلية التربية جامعة القادسية بمتوسط (3.76) وهو مؤشر معتدل للتهكم, ما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر التهكم في تعاملهم مع الاخرين يوميا وكان المتوسط العام (3.28) أي ما يمثل (65.6%). في حين تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (5) (كغيري لا اضع نفسي مشروعا لمساعدة الاخرين)

ان (40%) الى (73.4%) لا يفضلون مساعدة الاخرين وحصل هذا المؤشر على اقل قيمة له بمتوسط (2) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء واعلى قيمة له في كلية العلوم بنات جامعة بابل بمتوسط (3.67) وهو مؤشر معتدل للتهكم, ما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر التهكم في تعاملهم مع الاخرين يوميا وكان المتوسط العام (2.67) أي ما يمثل (53.4%). وكذلك تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (6) (اعتقد ان معظم الناس سوف يستخدمون وسائل غير عادلة نوعا ما لتحقيق الربح او ميزة بدلاً من ان يخسروا) ان (67.6%) الى (84.4%) يعتقدون ان اغلب الناس يستخدمون وسائل غير عادلة لتحقيق الربح وحصل هذا المؤشر على اقل قيمة له بمتوسط (3.38) لدى مدراء الادارية واعلى قيمة له في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة بمتوسط (4.22) وهو مؤشر مرتفع للتهكم, ما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر التهكم في تعاملهم مع الاخرين يوميا وكان المتوسط العام (3.83) أي ما يمثل (76.6%). واخيراً تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (7) (أتساءل كثيراً عن السبب الذي يجعل شخصا ما لطيفا معي) ان (55%) الى (70.4%) يتساءلون عن سبب تعاطف الناس معهم وحصل هذا المؤشر على اقل قيمة له بمتوسط (2.75) لدى مدراء الإدارة واعلى قيمة له في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة بمتوسط (3.52) وهو مؤشر معتدل للتهكم, ما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر التهكم في تعاملهم مع الاخرين يوميا وكان المتوسط العام (3.27) أي ما يمثل (65.4%).

وبشكل عام فإن اعلى مستوى للتهكم الشخصي (4.03) ويتمثل بإخفاء الأشخاص الأسباب الحقيقية لأفعالهم واقل متوسط للتهكم الشخصي (2.67) فيما يتعلق بمساعدة الغير وكان المتوسط العام للتهكم الشخصي (3.43) أي ما يمثل (68.6%) من افراد العينة يعانون من التهكم الشخصي.

المبحث الأول ..... الجانب العملي/ الوصف والتشخيص

المتوسط العام	كل الكليات									جامعة الكوفة									جامعة القادسية									جامعة بابل									جامعة كربلاء									الفقرة
	مدرء الادارية			كلية الإدارة والاقتصاد			كلية الطب			كلية الإدارة والاقتصاد			كلية التربية			كلية العلوم بنات			كلية الإدارة والاقتصاد			كلية التربية			كلية العلوم			كلية الإدارة والاقتصاد																		
	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M													
4.03	%87.50	0.52	4.38	%77.39	1.14	3.87	%75.79	0.98	3.79	%87.50	0.58	4.38	%83.24	0.83	4.16	%73.33	1.09	3.67	%83.16	0.90	4.16	%86.36	0.84	4.32	%80.00	1.07	4.00	%76.00	1.03	3.80	1															
3.79	%77.50	1.13	3.88	%86.96	0.93	4.35	%69.47	1.02	3.47	%78.33	0.97	3.92	%72.97	1.14	3.65	%75.00	1.07	3.75	%78.95	1.03	3.95	%80.91	0.79	4.05	%72.59	1.15	3.63	%70.00	0.90	3.50	2															

الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاهمية النسبية للتهم الشخصي

المبحث الأول ..... الجانب العملي / الوصف والتشخيص

	3.27	3.83	2.67	3.28	3.15
3.43	3.27	3.83	2.67	3.28	3.15
%66.07	%55.00	%67.50	%42.50	%72.50	%60.00
0.47	1.04	1.19	0.99	1.06	1.51
3.30	2.75	3.38	2.13	3.63	3.00
%74.04	%70.43	%84.35	%60.00	%74.78	%64.35
0.57	0.95	0.80	1.54	1.14	1.28
3.70	3.52	4.22	3.00	3.74	3.22
%63.01	%60.00	%71.58	%41.05	%63.16	%60.00
0.60	1.22	1.07	0.71	1.12	1.00
3.15	3.00	3.58	2.05	3.16	3.00
%74.52	%70.00	%80.00	%62.50	%66.67	%76.67
0.44	1.02	0.66	1.15	1.31	1.01
3.73	3.50	4.00	3.13	3.33	3.83
%71.27	%67.57	%71.89	%62.16	%75.14	%65.95
0.68	1.04	1.09	1.20	0.89	1.20
3.56	3.38	3.59	3.11	3.76	3.30
%70.95	%57.50	%77.50	%73.33	%69.17	%70.83
0.39	1.19	0.95	1.05	1.18	1.14
3.55	2.88	3.88	3.67	3.46	3.54
%66.47	%63.16	%81.05	%50.53	%51.58	%56.84
0.57	1.01	1.08	1.07	1.02	1.01
3.32	3.16	4.05	2.53	2.58	2.84
%71.43	%69.09	%81.82	%45.45	%70.91	%65.45
0.53	1.01	0.81	1.03	1.01	0.88
3.57	3.45	4.09	2.27	3.55	3.27
%63.70	%67.41	%77.04	%45.19	%53.33	%50.37
0.57	1.11	0.91	1.35	1.07	0.80
3.19	3.37	3.85	2.26	2.67	2.52
%62.67	%64.67	%71.33	%40.00	%59.33	%57.33
0.66	1.19	1.04	1.11	1.27	0.82
3.13	3.23	3.57	2.00	2.97	2.87
المتوسط الإسنلة	٦	٦	٥	4	٣

الجدول من اعداد الباحث

## 2. تهكم الموظف

يظهر الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات عينة البحث لتهكم الموظف حيث ظهر من خلال تحليل البيانات للفقرة (1) (الاحظ كثيراً ان المجموعة التي اعمل معها لا تتحدث معي في مشكلة وقعت بها ولا يبدون تعاطفهم معي) ان (45%) الى (71.6%) يشعرون بانهم معزولين عن المجموعة التي يعملون بها وحصل هذا المؤشر على اقل قيمة له بمتوسط (2.25) لدى مدراء الادارية واعلى قيمة في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية بمتوسط (3.58) وهو مؤشر معتدل للتهكم, مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر التهكم في تعاملهم مع الاخرين يوميا وكان المتوسط العام (2.88) أي ما يمثل (57.6%). في حين تم التوصل من خلال البيانات للفقرة (2) (المسئول الاعلى يأتب ويلوم الغير على أي خطأ يحصل) ان (61%) الى (73.6%) يشعرون بان المسئول الأعلى يلومهم على أي خطأ يحدث في العمل وحصل هذا المؤشر على اقل قيمة له بمتوسط (3.05) في كلية الطب جامعة الكوفة واعلى قيمة في كلية التربية جامعة القادسية بمتوسط (3.68) وهو مؤشر عالي للتهكم, مما يعني ان ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر التهكم في تعاملهم مع الاخرين يوميا وكان المتوسط العام (3.33) أي ما يمثل (66.6%). في حين تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (3) (ان المنظمة التي اعمل بها لا تلبي رغباتي) ان (55.8%) الى (71.6%) يشعرون بان المنظمة لا تلبي رغباتهم وحصل هذا المؤشر على اقل قيمة له بمتوسط (2.79) في كلية العلوم بنات جامعة بابل واعلى قيمة في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية بمتوسط (3.58) وهو مؤشر عالي للتهكم, مما يعني ان ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر التهكم في تعاملهم مع الاخرين يوميا وكان المتوسط العام (3.21) أي ما يمثل (64.2%). في حين تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (4) (اتعرض للظلم في المنظمة التي اعمل بها) ان (55.8%) الى (70.4%) يشعرون بانهم يتعرضون للظلم في مكان عملهم وحصل هذا المؤشر على اقل قيمة له بمتوسط (2.79) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل واعلى قيمة له في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة بمتوسط (3.52) وهو مؤشر عالي للتهكم, مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر التهكم في تعاملهم مع الاخرين يوميا وكان المتوسط العام (3.03) أي ما يمثل (60.6%). في حين تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (5) (التحاور مع المسئول الاعلى هو حوار سلبي على مر الوقت) ان (45%) الى (75.8%) يرون بان التحاور مع المسئول الأعلى هو حوار سلبي و لا يؤدي الى أي حلول وحصل هذا المؤشر على اقل قيمة له بمتوسط (2.20) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء واعلى قيمة له في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية بمتوسط (3.79) وهو مؤشر عالي للتهكم, مما يعني ان الافراد العاملين

في هذه المؤسسات يحملون مؤشر التهكم في تعاملهم مع الآخرين يوميا وكان المتوسط العام (2.81) أي ما يمثل (56.2%). في حين تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (6) **(يعمل كل شخص في المنظمة التي أنتمي إليها بشكل منفصل عن الآخرين)** ان (47.4%) الى (72.4%) من العاملين يعملون بشكل منفصل عن الآخرين وحصل هذا المؤشر على اقل قيمة له بمتوسط (2.37) في كلية العلوم جامعة كربلاء و اعلى قيمة له في كلية التربية جامعة القادسية بمتوسط (3.62) وهو مؤشر عالي للتهكم, مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر التهكم في تعاملهم مع الآخرين يوميا وكان المتوسط العام (2.98) أي ما يمثل (59.6%). وأخيرا تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (7) **(ظروف العمل مرهقة)** ان (53.6%) الى (71.8%) من العاملين يعملون بشكل منفصل عن الآخرين وحصل هذا المؤشر على اقل قيمة له بمتوسط (2.68) في كلية الطب جامعة الكوفة و اعلى قيمة له في كلية التربية جامعة كربلاء بمتوسط (3.59) وهو مؤشر عالي للتهكم, مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر التهكم في تعاملهم مع الآخرين يوميا وكان المتوسط العام (3.18) أي ما يمثل (63.6%).

وبشكل عام فان اعلى مستوى لتهكم الموظف بلغ (3.33) والمتمثل بتأنيب المسئول الأعلى للعاملين و اقل متوسط للتهكم (2.81) والذي يتعلق بان التحاور مع المسئول الأعلى هو حوار سلبي وكان المتوسط العام لتهكم الموظف (3.06) أي ما يعني (61.2) يعانون من التهكم الوظيفي.

المبحث الأول ..... الجانب العملي/ الوصف والتشخيص

المتوسط العام	جامعة الكوفة									جامعة القادسية									جامعة بابل									جامعة كربلاء									الفترة
	مدراء الادارية			كلية الإدارة والاقتصاد			كلية الطب			كلية الإدارة والاقتصاد			كلية التربية			كلية العلوم بنات			كلية الإدارة والاقتصاد			كلية التربية			كلية العلوم			كلية الإدارة والاقتصاد									
	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M							
2.88	%45.00	1.16	2.25	%65.22	1.25	3.26	%50.53	0.84	2.53	%71.67	0.97	3.58	%65.41	1.12	3.27	%51.67	1.18	2.58	%63.16	1.12	3.16	%60.00	1.20	3.00	%48.15	1.01	2.41	%46.00	0.84	2.30	1						

الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لتهمك الموظف

المبحث الأول ..... الجانب العملي/ الوصف والتشخيص

	1	2	3	4	5	6	7	المتوسط الإجمالي
3.06	3.18	2.98	2.81	3.03	3.21	3.33		
%57.86	%67.50	%50.00	%45.00	%57.50	%67.50	%72.50		
0.69	0.74	0.76	1.04	1.46	1.41	0.74		
2.89	3.38	2.50	2.25	2.88	3.38	3.63		
%61.37	%55.65	%57.39	%46.96	%70.43	%67.83	%66.09		
0.68	1.09	1.14	1.03	1.44	1.37	1.29		
3.07	2.78	2.87	2.35	3.52	3.39	3.30		
%54.59	%53.68	%55.79	%44.21	%55.79	%61.05	%61.05		
0.61	0.89	0.71	0.85	1.18	0.97	0.97		
2.73	2.68	2.79	2.21	2.79	3.05	3.05		
%70.00	%67.50	%69.17	%75.83	%61.67	%71.67	%72.50		
0.47	1.01	0.83	0.93	1.10	0.97	1.01		
3.50	3.38	3.46	3.79	3.08	3.58	3.63		
%68.49	%65.41	%72.43	%70.81	%61.62	%70.27	%73.51		
0.68	0.96	0.89	1.02	1.04	1.10	1.00		
3.42	3.27	3.62	3.54	3.08	3.51	3.68		
%60.71	%69.17	%65.83	%57.50	%63.33	%55.83	%61.67		
0.49	0.83	0.86	1.03	1.05	1.02	1.14		
3.04	3.46	3.29	2.88	3.17	2.79	3.08		
%61.50	%62.11	%69.47	%58.95	%55.79	%58.95	%62.11		
0.78	0.88	0.77	1.18	0.98	0.91	1.10		
3.08	3.11	3.47	2.95	2.79	2.95	3.11		
%63.38	%71.82	%51.82	%56.36	%62.73	%67.27	%73.64		
0.79	1.18	1.18	0.96	0.94	1.09	1.17		
3.17	3.59	2.59	2.82	3.14	3.36	3.68		
%55.03	%58.52	%47.41	%48.15	%58.52	%61.48	%62.96		
0.63	1.14	1.08	1.31	1.11	1.24	1.32		
2.75	2.93	2.37	2.41	2.93	3.07	3.15		
%54.10	%64.00	%48.67	%44.00	%56.00	%58.67	%61.33		
0.67	1.16	0.94	0.92	1.00	1.26	1.14		
2.70	3.20	2.43	2.20	2.80	2.93	3.07		

الجدول من اعداد الباحث

### 3. التهكم نحو التغيير التنظيمي

يظهر الجدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات عينة البحث للتهكم نحو التغيير التنظيمي حيث ظهر من خلال تحليل البيانات للفقرة (1) (لم تكن البرامجيات الموضوعية لحل المشاكل ذات مرونة كافية لحل جميع الإشكالات) ان (71.6%) الى (84.6%) من افراد العينة يرون بان البرامجيات لموضوعية لحل المشاكل لم تكن بالمرونة الكافية. وحصل هذا المؤشر على اقل قيمة له بمتوسط (3.58) في كلية العلوم بنات جامعة بابل واعلى قيمة له في كلية التربية جامعة

المبحث الأول ..... الجانب العملي/ الوصف والتشخيص  
كربلاء بمتوسط (4.23) وهو مؤشر عالي للتهكم، مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر التهكم في تعاملهم مع الاخرين يوميا وكان المتوسط العام (3.91) أي ما يمثل (78.2%).  
في حين تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (2) **(لم تكن الخطط الموضوعة لتحسين المستقبل ذات قيمة)** ان (65.2%) الى (77.4%) من افراد العينة يرون بان الخطط لم تكن ذات قيمة لتحسين المستقبل وحصل هذا المؤشر على اقل قيمة له بمتوسط (3.26) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل واعلى قيمة في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة بمتوسط (3.87) وهو مؤشر عالي للتهكم، مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر التهكم في تعاملهم مع الاخرين يوميا وكان المتوسط العام (3.61) أي ما يمثل (72.2%). في حين تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (3) **(لم يجتهد المسؤولون عن حل المشاكل بما فيه الكفاية لوضع الحلول المناسبة)** ان (51.6%) الى (79.2%) من افراد العينة يرون بان المسؤول لم يجتهد في حل المشاكل ووضع الحلول المناسبة وحصل هذا المؤشر على اقل قيمة له بمتوسط (2.58) في كلية العلوم بنات جامعة بابل واعلى قيمة في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية بمتوسط (3.96) وهو مؤشر عالي للتهكم، مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر التهكم في تعاملهم مع الاخرين يوميا وكان المتوسط العام (3.45) أي ما يمثل (69%). في حين تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (4) **(الموظفون المسؤولون عن وضع التغييرات في المنظمة لا يمتلكون المهارات لازمة لأداء وظائفهم بعد التغيير)** ان (53.6%) الى (82.6%) من افراد العينة يرون ان المسؤولين عن وضع التغييرات لا يمتلكون المهارات المطلوبة وحصل هذا المؤشر على اقل قيمة له بمتوسط (2.68) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل واعلى قيمة له في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية بمتوسط (4.13) وهو مؤشر عالي للتهكم، مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر التهكم في تعاملهم مع الاخرين يوميا وكان المتوسط العام (3.61) أي ما يمثل (72.2%).

في حين تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (5) **(لا توجد موارد كافية لتغطية نفقات تحديد المشاكل في المنظمة)** ان (55%) الى (74.8%) من افراد العينة يرون بان الموارد غير كافية لتغطية نفقات تحديد المشاكل وحصل هذا المؤشر على اقل قيمة له بمتوسط (2.75) في كلية العلوم بنات جامعة بابل واعلى قيمة في كلية العلوم جامعة كربلاء بمتوسط (3.74) وهو مؤشر عالي للتهكم، مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر التهكم في تعاملهم مع الاخرين يوميا وكان المتوسط العام (3.36) أي ما يمثل (67.2%) من افراد العينة. في حين تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة

المبحث الأول ..... الجانب العملي/ الوصف والتشخيص  
(6) (لم يساءل الموظفين الذين يحددون مشاكل المنظمة عندما تفشل الإجراءات التي وضعوها للتغيير) ان (66%) الى (77.6%) من افراد العينة يرون بان المسؤولين عن فشل التغييرات لم يتم مسائلتهم عن أسباب فشل التغييرات. وحصل هذا المؤشر على اقل قيمة له بمتوسط (3.3) في كلية العلوم جامعة كربلاء واعلى قيمة في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية بمتوسط (3.88) وهو مؤشر عالي للتهكم, مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر التهكم في تعاملهم مع الاخرين يوميا وكان المتوسط العام (3.61) أي ما يمثل (72.2%) من افراد العينة. في حين تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (7) (لا يوجد تعاون من قبل موظفي الشركة مع الأشخاص المسؤولين عن تحديد مشاكل المنظمة) ان (53.6%) الى (74.2%) من افراد العينة يرون بعدم وجود تعاون بين الموظفين والمسؤولين في تحديد مشاكل المنظمة. وحصل هذا المؤشر على اقل قيمة له بمتوسط (2.68) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل واعلى قيمة في كلية العلوم بنات جامعة بابل بمتوسط (3.71) وهو مؤشر عالي للتهكم, مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر التهكم في تعاملهم مع الاخرين يوميا وكان المتوسط العام (3.43) أي ما يمثل (68.6%).

وبشكل عام فان اعلى مستوى للتهكم نحو التغيير التنظيمي (3.91) والمتمثل بعدم قدرة البرامجيات على حل المشاكل وقل متوسط للتهكم نحو التغيير التنظيمي (3.36) والمتمثل بعدم وجود موارد كافية لتغطية النفقات اللازمة للتغيير وكان المتوسط العام نحو التغيير التنظيمي (3.56) وهذا يعني ان (71.2%) من المنتسبين يعانون من التهكم نحو التغيير التنظيمي.



#### 4.تهكم العمل

يظهر الجدول(20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات عينة البحث لتهكم العمل حيث ظهر من خلال تحليل البيانات للفقرة (1) (لا يبدي المجتمع احتراماً واضحاً للأفراد العاملين في هذه المنظمة) ان (42.6%) الى (70.8%) من افراد العينة يرون بان المجتمع لا يبدي الاحترام نحوهم حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمه له بمتوسط (2.13) من مدرء الإدارية واعلى قيمة له في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية بمتوسط (3.54) وهو مؤشر كبير للتهكم, مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر التهكم في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (2.73) أي ما يمثل (54.6%) من افراد العينة. في حين تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (2) (اتعرض الى اجهاد كبير في العمل نتيجة المواجهات المرهقة مع المواطنين) ان (46.6%) الى (84.2) من افراد العينة يتعرضون الى اجهادات مرهقة اثناء العمل وتعاملهم مع المواطنين حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة له بمتوسط (2.33) في كلية العلوم جامعة كربلاء واعلى قيمة له في كلية العلوم بنات جامعة بابل بمتوسط (4.21) وهو مؤشر كبير للتهكم, مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر التهكم في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (3.19) أي ما يمثل (63.8%). في حين تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (3) (هناك ضغوط من الرؤساء لتجاوز بعض القوانين والتعليمات) ان (50.4%) الى (85%) من افراد العينة يتعرضون الى ضغوطات من قبل الرؤساء لتجاوز عدد من القوانين حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة له بمتوسط (2.52) في كلية العلوم جامعة كربلاء واعلى قيمة له في كلية العلوم بنات جامعة بابل بمتوسط (4.25) وهو مؤشر كبير للتهكم, مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر التهكم في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (3.41) أي ما يمثل (68.2%) من افراد العينة. في حين تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (4) (اشعر بان هناك غموض وتضارب في اهداف المنظمة) ان (54%) الى (72.8%) من افراد العينة يتعرضون الى غموض وتضارب في اهداف المنظمة حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة له بمتوسط (2.7) في كلية العلوم جامعة كربلاء واعلى قيمة له في كلية التربية جامعة كربلاء بمتوسط (3.64) وهو مؤشر معتدل للتهكم, مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر التهكم في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (3.19) أي ما يمثل (63.8%). في حين تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (5) (في بداية عملي شعرت ان المنظمة تعمل بسلاسة) ان (68.4%) الى (80%) من افراد العينة شعروا في بداية عملهم ان المنظمة تعمل بسلاسة حيث حصل هذا

المبحث الأول ..... الجانب العملي/ الوصف والتشخيص  
المؤشر على اقل قيمة له بمتوسط (3.42) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية واعلى قيمة له في  
كلية التربية جامعة كربلاء بمتوسط (4) وهو مؤشر عالي للتهكم, مما يعني ان

الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر التهكم في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام  
(3.68) أي ما يمثل (73.6%) من افراد العينة. في حين تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (6)  
(اشعر بالكراهية على بعض الفئات في العمل) ان (46.6%) الى (66.6%) من افراد العينة يشعرون  
بالكراهية على بعض فئات العاملين في المنظمة حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة له بمتوسط  
(2.33) في كلية العلوم جامعة كربلاء واعلى قيمة له في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية بمتوسط  
(3.33) وهو مؤشر معتدل للتهكم, مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر التهكم  
في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (2.75) أي ما يمثل (55%) من افراد العينة. في حين تم  
التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (7) (لم أجد دعماً واضحاً من وسائل الاعلام والمنظمات المدنية  
الأخرى) ان (67.4%) الى (86.6%) من افراد العينة لم يجدوا الدعم الواضح من وسائل الاعلام  
والمنظمات المدنية حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة له بمتوسط (3.37) في كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة بابل واعلى قيمة له في كلية العلوم بنات جامعة بابل بمتوسط (4.33) وهو مؤشر عالي للتهكم ,  
مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر التهكم في ممارساتهم اليومية وكان  
المتوسط العام (3.7) أي ما يمثل (74%) من افراد العينة.

وبشكل عام فان اعلى مستوى لتهكم العمل (3.70) ويتمثل في عدم وجود الدعم من وسائل الاعلام  
والمنظمات المدنية للمنظمة التي يعملون بها واقل متوسط لتهكم العمل (2.73) والمتمثل في عدم ابداء  
المجتمع الاحترام للأفراد العاملين في هذه المنظمة وبلغ المتوسط العام لتهكم العمل (3.24) بمعنى ان  
(64.8%) يعانون من تهكم العمل.

المبحث الأول ..... الجانب العملي/ الوصف والتشخيص

الجدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لتهكم العمل

الجدول من اعداد الباحث

المتوسط العام	جامعة كربلاء									جامعة بابل									جامعة القادسية									جامعة الكوفة									الفقرة
	كلية العلوم			كلية التربية			كلية الإدارة والاقتصاد			كلية العلوم			كلية الإدارة والاقتصاد			كلية العلوم			كلية التربية			كلية الإدارة والاقتصاد			كلية الطب			كلية الإدارة والاقتصاد			مدرسة الإدارة						
	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M							
3.24																																1					
%58.57																															2						
0.65																															3						
2.93																															4						
%63.23																															5						
0.81																															6						
3.16																															7						
%60.60																																					
0.69																																					
3.03																																					
%72.98																																					
0.47																																					
3.65																																					
%68.34																																					
0.63																																					
3.42																																					
%70.00																																					
0.33																																					
3.50																																					
%59.25																																					
0.50																																					
2.96																																					
%70.26																																					
0.50																																					
3.51																																					
%55.87																																					
0.46																																					
2.79																																					
%62.10																																					
0.59																																					
3.10																																					

### 5. التهكم الاجتماعي

يظهر الجدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات عينة البحث للتهكم الاجتماعي حيث ظهر من خلال تحليل البيانات للفقرة (1) (يدعي الناس بأن لديهم معايير أخلاقية ولكن قلة يلتزمون بها إذا كان المال على المحك) ان (81.8%) الى (89%) من افراد العينة وجد ان قلة من يلتزم بالمعايير الأخلاقية عندما يكون المال على المحك حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة له بمتوسط (4.09) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة واعلى قيمه له في كلية التربية جامعة كربلاء

المبحث الأول ..... الجانب العملي/ الوصف والتشخيص  
بمتوسط (4.45) وهو مؤشر مرتفع جداً للتهكم، مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر التهكم في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (4.23) أي ما يمثل (84.6%) من افراد العينة. في حين تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (2) **(ليس من العدل ان ننجب اطفال الى مستقبل مظلم)** ان (56.2%) الى (82.6%) من افراد العينة وجد ان البعض يفكر انه من الظلم انجاب أطفال في ظل المستقبل المظلم والمتدهور حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة له بمتوسط (2.81) في كلية العلوم جامعة كربلاء واعلى قيمة له في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة بمتوسط (4.13) وهو مؤشر مرتفع جداً للتهكم، مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر التهكم في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (3.52) أي ما يمثل (70.4%) من افراد العينة. في حين تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (3) **(دائماً ما يستغل الناس الافراد ذوي النوايا الحسنة)** ان (76.8%) الى (87%) من افراد العينة وجد ان البعض يستغل الافراد ذوي النوايا الحسنة لإنجاز أعمالهم حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة له بمتوسط (3.84) في كلية التربية جامعة القادسية واعلى قيمة له في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة بمتوسط (4.35) وهو مؤشر مرتفع جداً للتهكم، مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر التهكم في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (4.13) أي ما يمثل (82.6%) من افراد العينة. في حين تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (4) **(تزايد فقدان الثقة والايمان وبشكل اساسي في المؤسسات الحكومية)** ان (75.8%) الى (86.6%) من افراد العينة وجد تزايد عدد الافراد الذين يفقدون الثقة في المؤسسات الحكومية حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة له بمتوسط (3.79) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل واعلى قيمة له في كلية العلوم بنات جامعة بابل بمتوسط (4.33) وهو مؤشر مرتفع للتهكم، مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر التهكم في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (4.1) أي ما يمثل (82%) من افراد العينة.

في حين تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (5) **(يلجأ الناس الى الكذب للتغطية على مصادر الكسب الذي تحقق لهم)** ان (77.8%) الى (86.6%) من افراد العينة يلجئون الى الكذب من اجل التغطية على مصادر كسبهم المتحققة حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة له بمتوسط (3.89) في كلية الطب جامعة الكوفة واعلى قيمة له لدى مدراء الإدارية عينة الدراسة بمتوسط (4.33) وهو مؤشر مرتفع جداً للتهكم، مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر التهكم في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (4.12) أي ما يمثل (82.4%) من افراد العينة. في حين تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (6) **(لا توجد عدالة للحصول على فرصة الترقى لمنصب اعلى)** ان (52.6%) الى

المبحث الأول ..... الجانب العملي/ الوصف والتشخيص

(84.6%) من افراد العينة لا يحصلون على فرصة للترقى لمناصب اعلى حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة له بمتوسط (2.63) في كلية العلوم بنات جامعة بابل واعلى قيمة له في كلية التربية جامعة كربلاء بمتوسط (4.23) وهو مؤشر مرتفع للتهكم, مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر التهكم في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (3.66) أي ما يمثل (73.2%) من افراد العينة. في حين تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (7) (يدعي الكثير بأنهم يهتمون بأي موظف او أي شخص يقابلونه ولكنهم لا يفعلون بشكل واقعي) ان (62.6%) الى (84.6%) من افراد العينة لا يهتمون بمن يقابلونهم من الموظفين على عكس ما يدعون امامهم حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة له بمتوسط (3.13) لدى مدراء الإدارية واعلى قيمة له في كلية التربية جامعة كربلاء بمتوسط (4.23) وهو مؤشر مرتفع للتهكم, مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر التهكم في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (3.79) أي ما يمثل (75.8%) من افراد العينة. وأخيرا تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (8) (اغلب الناس ليسوا صادقين حقاً في طبيعتهم) ان (62.2%) الى (84.4%) من افراد العينة ليسوا صادقين في طبيعتهم وفي تعاملهم مع الاخرين حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة له بمتوسط (3.11) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل واعلى قيمة له في كلية العلوم جامعة كربلاء بمتوسط (4.22) وهو مؤشر مرتفع للتهكم, مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر التهكم في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (3.72) أي ما يمثل (74.4%) من افراد العينة.

وبشكل عام فان اعلى مستوى للتهكم الاجتماعي بمتوسط (4.23) والمتمثل بادعاء الناس بالتزامهم بمعايير أخلاقية ولكن قلة ما يلتزمون بها إذا كان المال على المحك. واقل متوسط للتهكم الاجتماعي (3.52) والمتمثل في عدم العدالة بإنجاب أطفال الى العالم وبلغ المتوسط العام للتهكم الاجتماعي (3.91) بمعنى ان (78.2%) يعانون من التهكم الاجتماعي.

الجدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية للتهكم الاجتماعي

المتوسط العام	جامعة كربلاء									جامعة بابل									جامعة القادسية									جامعة الكوفة									المتوسط العام	الفقرة
	كلية العلوم			كلية التربية			كلية الإدارة والاقتصاد			كلية العلوم			كلية الإدارة والاقتصاد			كلية العلوم			كلية التربية			كلية الإدارة والاقتصاد			كلية العلوم			كلية التربية			كلية الإدارة والاقتصاد							
	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M								
3.91																																		4.23	1			
%76.25																																		3.52	2			
0.29																																		3.52	2			
3.81																																		4.13	3			
%82.61																																		4.13	3			
0.61																																		4.13	3			
4.13																																		4.10	4			
%76.97																																		4.10	4			
0.62																																		4.10	4			
3.85																																		4.12	5			
%79.69																																		4.12	5			
0.45																																		4.12	5			
3.98																																		3.66	6			
%77.03																																		3.66	6			
0.59																																		3.66	6			
3.85																																		3.79	7			
%75.00																																		3.79	7			
0.36																																		3.79	7			
3.75																																		3.72	8			
%74.74																																		3.72	8			
0.43																																		3.72	8			
3.74																																		3.72	8			
%83.52																																		3.72	8			
0.50																																		3.72	8			
4.18																																		3.72	8			
%78.06																																		3.72	8			
0.52																																		3.72	8			
3.90																																		3.72	8			
%77.25																																		3.72	8			
0.64																																		3.72	8			
3.86																																		3.72	8			

1-3-1 سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة

يظهر الجدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات عينة البحث لسلوكيات العمل السلبية تجاه المنظمة حيث ظهر من خلال تحليل البيانات للفقرة (1) **(يتعمد البعض تخريب المعدات التابعة للمنظمة التي اعمل بها)** ان (47.6%) الى (73.4%) من افراد العينة يتعمد تخريب المعدات التابعة للمنظمة التي يعمل بها حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة بمتوسط (2.38) لدى مدراء الإدارية واعلى قيمة له في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية بمتوسط (3.67) وهو مؤشر معتدل للسلوكيات السلبية, مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر للسلوك السلبي في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (2.96) أي ما يمثل (59.2%) من افراد العينة. في حين تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (2) **(تنتشر الرشوة بنسبة معينة لدى بعض الموظفين)** ان (45%) الى (74.2%) من افراد العينة يرون بان الرشوة تنتشر بين الموظفين في المنظمة التي يعملون بها حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة بمتوسط (2.25) لدى مدراء الإدارية واعلى قيمة له في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية بمتوسط (3.71) وهو مؤشر معتدل للسلوكيات السلبية, مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر للسلوك السلبي في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (3.1) أي ما يمثل (62%) من افراد العينة. في حين تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (3) **(يتكاسل بعض موظفي المنظمة التي اعمل بها لأداء أعمالهم)** ان (67%) الى (79%) من افراد العينة يتكاسلون في أداء أعمالهم المكلفين بها حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة بمتوسط (3.35) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة واعلى قيمة له في كلية التربية جامعة القادسية بمتوسط (3.95) وهو مؤشر معتدل للسلوكيات السلبية, مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر للسلوك السلبي في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (3.73) أي ما يمثل (74.6%) من افراد العينة. في حين تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (4) **(هناك سرقة للممتلكات التابعة للمنظمة التي اعمل بها)** ان (45.2%) الى (73%) من افراد العينة يسرقون الممتلكات التابعة للمنظمة حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة بمتوسط (2.26) في كلية الطب جامعة الكوفة واعلى قيمة له في كلية التربية جامعة القادسية بمتوسط (3.65) وهو مؤشر مرتفع للسلوك السلبي, مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر للسلوك السلبي في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (2.9) أي ما يمثل (58%) من افراد العينة.

المبحث الأول ..... الجانب العملي/ الوصف والتشخيص

في حين تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (5) **(يتعمد الموظفون بالحضور للعمل بوقت متأخر)** ان (46.4%) الى (70%) من افراد العينة يتعمدون الحضور متأخرين للدوام حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة بمتوسط (2.32) في كلية الطب جامعة الكوفة واعلى قيمة له في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية بمتوسط (3.5) وهو مؤشر معتدل للسلوك السلبي, مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر للسلوك السلبي في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (2.98) أي ما يمثل (59.6%) من افراد العينة. في حين تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (6) **(يترك الموظفون العمل قبل انتهاء الدوام)** ان (44.2%) الى (76.2%) من افراد العينة يتركون العمل قبل انتهاء الدوام الرسمي وبدون عذر حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة بمتوسط (2.21) في كلية العلوم بنات جامعة بابل واعلى قيمة بمتوسط (3.81) في كلية التربية جامعة القادسية وهو مؤشر مرتفع للسلوك السلبي , مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر للسلوك السلبي في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (3.1) أي ما يمثل (62%) من افراد العينة. في حين تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (7) **(يتعمد بعض الموظفين اخبار الناس خارج المنظمة بعدم ملائمة مكان العمل لأمكاناتهم وقابلياتهم)** ان (56.2%) الى (72.6%) من افراد العينة يتعمدون في تشويه سمعة المنظمة امام الناس خارج المنظمة حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة بمتوسط (2.81) في كلية العلوم جامعة كربلاء واعلى قيمة بمتوسط (3.63) في كلية العلوم بنات جامعة بابل وهو مؤشر معتدل للسلوك السلبي , مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر للسلوك السلبي في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (3.2) أي ما يمثل (64%) من افراد العينة. في حين تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (8) **(يتعمد البعض عدم اتباع التعليمات الصحيحة الخاصة بإجراءات السلامة)** ان (56.8%) الى (72.6%) من افراد العينة يتعمدون في عدم اتباع الإجراءات الصحيحة للسلامة حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة بمتوسط (2.84) في كلية الطب جامعة الكوفة واعلى قيمة بمتوسط (3.63) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية وهو مؤشر معتدل للسلوك السلبي مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر للسلوك السلبي في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (3.36) أي ما يمثل (67.2%) من افراد العينة. في حين تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (9) **(هناك تعمد في عدم الابلاغ عن المشاكل التي تحصل في العمل للإدارة العليا بهدف جعل أوضاع العمل أسوأ)** ان (49.6%) الى (67.6%) من افراد العينة يتعمدون في عدم ابلاغ الإدارة العليا بالمشاكل التي تحصل من اجل جعل أوضاع العمل اسوء حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة بمتوسط (2.48) في كلية العلوم جامعة كربلاء واعلى قيمة بمتوسط (3.38) في كلية التربية جامعة القادسية وهو مؤشر مرتفع للسلوك السلبي , مما يعني ان الافراد العاملين

في هذه المؤسسات يحملون مؤشر للسلوك السلبي في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (3) أي ما يمثل (60%) من افراد العينة. وأخيرا تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (10) **(هناك تعمد في هدر الموارد الخاصة بالمنظمة)** ان (45.2%) الى (85.2%) من افراد العينة يتعمدون في هدر الموارد الخاصة بالمنظمة حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة بمتوسط (2.26) في كلية العلوم جامعة كربلاء واعلى قيمة بمتوسط (3.54) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية وهو مؤشر معتدل , مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر للسلوك السلبي في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (3.05) أي ما يمثل (41%) من افراد العينة.

وبشكل عام فان اعلى مستوى للسلوكيات السلبية باتجاه المنظمة (3.73) والمتمثل بنكاسل الموظفين في أداء أعمالهم و اقل متوسط للسلوكيات السلبية باتجاه المنظمة (2.9) والمتمثل بسرقة الممتلكات التابعة للمنظمة وبلغ المتوسط العام للسلوكيات السلبية باتجاه المنظمة (3.14) أي ما يمثل (62.8%) من افراد العينة يعانون من السلوكيات السلبية باتجاه المنظمة.



المبحث الأول ..... الجانب العملي / الوصف والتشخيص

	3.14	3.05	3.00	3.36	3.20	3.10	2.98	2.90	3.73	3.10	2.96
	%56.25	%55.00	%55.00	%65.00	%67.50	%52.50	%52.50	%47.50	%75.00	%45.00	%47.50
	0.45	1.28	0.89	0.71	0.92	0.74	1.06	0.92	0.71	1.16	0.74
	2.81	2.75	2.75	3.25	3.38	2.63	2.63	2.38	3.75	2.25	2.38
	%59.04	%58.26	%61.74	%68.70	%57.39	%60.00	%57.39	%62.61	%66.96	%47.83	%49.57
	0.67	1.00	1.20	0.95	1.14	1.04	1.01	1.29	1.15	1.03	1.04
	2.95	2.91	3.09	3.43	2.87	3.00	2.87	3.13	3.35	2.39	2.48
	%54.63	%56.84	%50.53	%56.84	%61.05	%54.74	%46.32	%45.26	%69.47	%54.74	%50.53
	0.66	1.26	0.90	0.76	0.85	0.93	0.95	0.73	0.96	1.10	0.84
	2.73	2.84	2.53	2.84	3.05	2.74	2.32	2.26	3.47	2.74	2.53
	%72.17	%70.83	%72.50	%72.50	%67.50	%72.50	%70.00	%70.00	%78.33	%74.17	%73.33
	0.40	0.72	0.77	0.88	0.88	0.88	0.83	0.88	0.72	0.75	1.01
	3.61	3.54	3.63	3.63	3.38	3.63	3.50	3.50	3.92	3.71	3.67
	%70.86	%70.27	%67.57	%72.43	%69.73	%76.22	%65.41	%72.97	%78.92	%69.73	%65.41
	0.61	0.84	0.95	0.83	0.99	0.91	0.87	0.89	0.85	0.84	1.04
	3.54	3.51	3.38	3.62	3.49	3.81	3.27	3.65	3.95	3.49	3.27
	%63.08	%60.83	%59.17	%71.67	%72.50	%44.17	%63.33	%49.17	%74.17	%69.17	%66.67
	0.28	1.12	1.16	1.18	1.06	0.78	1.01	0.78	0.95	0.78	1.09
	3.15	3.04	2.96	3.58	3.63	2.21	3.17	2.46	3.71	3.46	3.33
	%62.32	%67.37	%54.74	%66.32	%61.05	%68.42	%67.37	%51.58	%70.53	%63.16	%52.63
	0.83	1.21	1.41	1.29	1.03	1.17	1.21	1.02	0.77	0.76	1.16
	3.12	3.37	2.74	3.32	3.05	3.42	3.37	2.58	3.53	3.16	2.63
	%64.36	%62.73	%62.73	%70.00	%66.36	%70.91	%60.91	%58.18	%75.45	%58.18	%58.18
	0.54	0.94	0.89	0.80	0.78	0.80	0.95	0.92	0.92	1.06	0.87
	3.22	3.14	3.14	3.50	3.32	3.55	3.05	2.91	3.77	2.91	2.91
	%56.15	%45.19	%49.63	%59.26	%56.30	%50.37	%54.07	%51.11	%75.56	%62.96	%57.04
	0.42	0.71	0.80	0.85	0.88	1.01	0.87	0.89	0.80	1.03	1.20
	2.81	2.26	2.48	2.96	2.81	2.52	2.70	2.56	3.78	3.15	2.85
	%59.67	%57.33	%57.33	%64.00	%60.00	%59.33	%52.00	%54.67	%77.33	%58.00	%56.67
	0.66	0.97	0.86	1.00	0.91	1.16	0.89	0.94	0.86	1.12	0.87
	2.98	2.87	2.87	3.20	3.00	2.97	2.60	2.73	3.87	2.90	2.83
المتوسط											

الجدول من اعداد الباحث

1-3-2. سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد

يظهر الجدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات عينة البحث لسلوكيات العمل السلبية تجاه الافراد حيث ظهر من خلال تحليل البيانات للفقرة (1) (تمتاز المنظمة التي اعمل بها بوجود حالات السرقة لممتلكات الموظفين) ان (35%) الى (69.2%) من افراد العينة

المبحث الأول ..... الجانب العملي/ الوصف والتشخيص  
يسرقون بعض الممتلكات التي تخص زملائهم في العمل حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة بمتوسط (1.75) لدى مدرء الادارية واعلى قيمة بمتوسط (3.46) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية وهو مؤشر معتدل للسلوك السلبي , مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر للسلوك السلبي في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (2.58) أي ما يمثل (51.6%) من افراد العينة. في حين تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (2) **(هناك بعض الموظفين يهين او يسخر من زميله في العمل)** ان (43.2%) الى (66.6%) من افراد العينة يهينون او يسخرون من زملائهم في العمل حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة بمتوسط (2.16) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل واعلى قيمة بمتوسط (3.33) في كلية العلوم بنات جامعة بابل وهو مؤشر مرتفع للسلوك السلبي , مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر للسلوك السلبي في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (2.85) أي ما يمثل (57%) من افراد العينة. في حين تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (3) **(هناك موظفين يقومون بالمشادة الكلامية مع زميله في العمل)** ان (57.4%) الى (70.8%) من افراد العينة يدخلون في مشادة كلامية مع زملائهم في العمل حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة بمتوسط (2.87) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة واعلى قيمة بمتوسط (3.54) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية وهو مؤشر معتدل للسلوك السلبي. مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر للسلوك السلبي في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (3.13) أي ما يمثل (62.6%) من افراد العينة. في حين تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (4) **(بعض الموظفين في المنظمة التي اعمل بها بتكوين وايصال الشائعات الضارة والمؤذية لسمعة زميلهم في العمل)** ان (54%) الى (73.4%) من افراد العينة يقومون بتكوين وايصال الشائعات حول زملائهم في العمل حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة بمتوسط (2.7) في كلية العلوم جامعة بابل واعلى قيمة بمتوسط (3.67) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية وهو مؤشر معتدل للسلوك السلبي , مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر للسلوك السلبي في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (3.23) أي ما يمثل (64.6%) من افراد العينة.

في حين تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (5) **(هناك موظفون يقومون بالتهديد الجسدي لشخص ما في العمل)** ان (36.8%) الى (57.2%) من افراد العينة يستخدمون التهديد الجسدي ضد زملائهم في العمل حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة بمتوسط (1.84) في كلية الطب جامعة الكوفة واعلى قيمة بمتوسط (2.86) في كلية التربية جامعة القادسية وهو مؤشر معتدل للسلوك السلبي , مما

المبحث الأول ..... الجانب العملي/ الوصف والتشخيص  
يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر للسلوك السلبي في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (2.44) أي ما يمثل (48.8%) من افراد العينة. في حين تم التوصل من خلال تحليل

م	جامعة كربلاء	جامعة بابل	جامعة القادسية	جامعة الكوفة	-
---	--------------	------------	----------------	--------------	---

البيانات للفقرة (6) **(هناك موظفين ينظرون الى بريد او مليكة شخص ما من دون اذن) ان (57.6%)** الى (79.2%) من افراد العينة ينظرون الى بريد زملائهم في العمل ويطلعون عليه حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة بمتوسط (2.88) لدى مدراء الادارية عينة دراسة واعلى قيمة بمتوسط (3.96) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية وهو مؤشر معتدل للسلوك السلبي , مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر للسلوك السلبي في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (3.35) أي ما يمثل (67%) من افراد العينة. في حين تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (7) **(هناك بعض الموظفين يتجاهلون شخص ما في العمل) ان (60.8%) الى (75%)** من افراد العينة يتجاهلون بعض فئات العاملين في مكان عملهم حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة بمتوسط (3.04) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة واعلى قيمة بمتوسط (3.75) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية وهو مؤشر مرتفع للسلوك السلبي , مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر للسلوك السلبي في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (3.44) أي ما يمثل (68.8%) من افراد العينة. في حين تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (8) **(يراعي بعض المدراء موضوع المحسوبية في توزيع الاعمال واناطة المسئوليات في العمل) ان (65%) الى (103.8)** من افراد العينة يرون بأن المسئول الأعلى يراعي المحسوبية في توزيع الاعمال حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة بمتوسط (3.25) لدى مدراء الادارية واعلى قيمة بمتوسط (4.27) في كلية التربية جامعة كربلاء وهو مؤشر مرتفع للسلوك السلبي , مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر للسلوك السلبي في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (3.81) أي ما يمثل (76.2) من افراد العينة.

وبشكل عام فإن اعلى مستوى للسلوك السلبي باتجاه الافراد وبمتوسط (3.81) والمتمثل بمراعاة المدراء للمحسوبية في توزيع الاعمال واقل متوسط (2.44) المتمثل باستخدام التهديد الجسدي ضد الزملاء في العمل. وقد بلغ المتوسط العام للسلوكيات السلبية باتجاه الافراد (3.1) أي ما يمثل (62%) من افراد العينة يعانون من السلوكيات السلبية تجاه الافراد في المنظمة.



## 1. المرونة التعاقدية

يظهر الجدول(24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات عينة البحث للمرونة التعاقدية حيث ظهر من خلال تحليل البيانات للفقرة (1) **(تتعاقد المنظمة مع جهات و شركات خارجية لإنجاز بعض الاعمال والخدمات)** ان (54.8%) الى (75.6%) من افراد العينة يرون ان المنظمة تتعاقد مع جهات وشركات خارجية لإنجاز بعض الاعمال والخدمات حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة بمتوسط (2.74) واعلى قيمة بمتوسط (3.78) في كلية العلوم جامعة كربلاء وهو مؤشر معتدل, مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يرون ان منظمتهم تتمتع بالمرونة التعاقدية في ممارساتها اليومية وكان المتوسط العام (3.45) أي ما يمثل (69%) من افراد العينة. في حين تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (2) **(تتعاقد المنظمة التي اعمل بها مع الافراد من خارج المنظمة لأداء بعض الاعمال)** ان (53%) الى (75.4%) من افراد العينة يرون ان المنظمة تتعاقد مع الافراد في خارج المنظمة لإنجاز بعض الاعمال عندها حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة بمتوسط (2.65) واعلى قيمة بمتوسط (3.77) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء وهو مؤشر معتدل, مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يرون ان منظمتهم تتمتع بالمرونة التعاقدية في ممارساتها اليومية وكان المتوسط العام(3.42) أي ما يمثل(68.4%) من افراد العينة. في حين تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (3) **(يساهم التعاقد الخارجي في ادخال مهارات جديدة للمنظمة ويزيد كفاءة منتسبيها)** ان (60.8%) الى (76.4%) من افراد العينة يرون ان التعاقد يزيد من كفاءة المنظمة ويعزز مهاراتها حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة بمتوسط (3.04) واعلى قيمة بمتوسط (3.82) في كلية التربية جامعة كربلاء وهو مؤشر معتدل, مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يرون ان منظمتهم تتمتع بالمرونة التعاقدية في ممارساتها اليومية وكان المتوسط العام (3.48) أي ما يمثل (69.6%) من افراد العينة. في حين تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (4) **(تمتاز المنظمة التي اعمل بها بالتعاقد الوقتي مع الافراد للعمل في المنظمة)** ان (55%) الى (85%) من افراد العينة يرون ان منظمتهم تمتاز بالتعاقد الوقتي حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة في كلية العلوم بنات جامعة بابل بمتوسط (2.75) واعلى قيمة بمتوسط (4.25) لدى مدراء الإدارية وهو مؤشر مرتفع, مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يرون ان منظمتهم تتمتع بالمرونة التعاقدية في ممارساتها اليومية وكان المتوسط العام (3.39) أي ما يمثل (67.8%) من افراد العينة.

المبحث الأول ..... الجانب العملي/ الوصف والتشخيص  
في حين تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (5) (الافراد الذين تتعاقد معهم المنظمة يحصلون على فرصة في التعيين في المنظمة) ان (56.6%) الى (77.4%) من افراد العينة يرون ان الافراد الذي يتم التعاقد معهم يحصلون على فرصة في التعيين حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة في كلية العلوم بنات جامعة بابل بمتوسط (2.83) واعلى قيمة بمتوسط (3.87) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء وهو مؤشر معتدل للمرونة, مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يرون ان منظماتهم تتمتع بالمرونة التعاقدية في ممارساتها اليومية وكان المتوسط العام (3.3) أي ما يمثل (66%) من افراد العينة. في حين تم التوصل من خلال تحليل البيانات للفقرة (6) (تتعقد المنظمة مع الافراد من حملة الشهادات العليا لزيادة كفاءة المنظمة) ان (54.71%) الى (79%) من افراد العينة يرون ان منظماتهم تتعاقد مع حملة الشهادات العليا لزيادة كفاءة المنظمة حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية بمتوسط (2.71) واعلى قيمة بمتوسط (3.95) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل وهو مؤشر معتدل للمرونة, مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يرون ان منظماتهم تتمتع بالمرونة التعاقدية في ممارساتها اليومية وكان المتوسط العام (3.28) أي ما يمثل (65.6%) من افراد العينة.

وبشكل عام فإن اعلى متوسط للمرونة التعاقدية (3.48) ويتمثل بمساهمة التعاقد الخارجي في ادخال مهارات جديدة. و اقل متوسط عام (3.28) المتمثل بتعاقد المنظمة مع حملة الشهادات العليا لزيادة كفاءة المنظمة وبلغ المتوسط العام للمرونة التعاقدية (3.38) أي ما يمثل (67.6%) من افراد العينة يرون ان منظماتهم تتمتع بالمرونة التعاقدية في عينات الدراسة.

الجدول (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية للمرونة التعاقبية

المتوسط العام	جامعة كربلاء									جامعة بابل									جامعة القادسية									جامعة الكوفة									الفترة
	كلية العلوم			كلية التربية			كلية الإدارة والاقتصاد			كلية العلوم			كلية التربية			كلية الإدارة والاقتصاد			كلية الطب			كلية الإدارة والاقتصاد			مدراء الادارية												
	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M										
3.38																													1								
%69.58	%67.50	0.74	3.38	0.89	3.25	4.25	0.46	0.53	3.50	0.53	3.50	0.53	3.50	0.53	3.50	0.53	3.50	0.53	3.50	0.53	3.50	0.53	3.50	0.53	3.50	0.53	3.50	3.45	2								
0.24	0.74	3.38	3.38	0.89	3.25	4.25	0.46	0.53	3.50	0.53	3.50	0.53	3.50	0.53	3.50	0.53	3.50	0.53	3.50	0.53	3.50	0.53	3.50	0.53	3.50	0.53	3.50	3.42	3								
3.48	%58.12	%60.87	1.19	3.04	2.87	3.09	1.00	1.02	3.04	1.16	3.37	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.48	4								
0.56	1.19	3.04	3.04	0.81	2.87	3.09	1.00	1.02	3.04	1.16	3.37	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.48	5								
2.91	%68.07	%72.63	0.83	3.63	3.16	3.47	0.90	0.90	3.09	1.16	3.37	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.39	6								
0.54	0.83	3.63	3.63	0.90	3.16	3.47	0.90	0.90	3.09	1.16	3.37	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.47	3.30									
3.40	%66.39	%54.17	1.12	2.71	3.38	3.29	0.95	0.83	3.50	0.83	3.50	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.30									
0.62	1.12	2.71	2.71	0.88	3.38	3.29	0.95	0.83	3.50	0.83	3.50	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.39									
3.32	%67.66	%64.32	1.06	3.22	3.14	3.41	0.85	0.83	3.50	0.83	3.50	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.30									
0.57	1.06	3.22	3.22	0.89	3.14	3.41	0.85	0.83	3.50	0.83	3.50	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.39									
3.38	%61.81	%60.00	1.10	3.00	2.83	2.75	0.83	0.83	3.50	0.83	3.50	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.39									
0.42	1.10	3.00	3.00	1.01	2.83	2.75	0.83	0.83	3.50	0.83	3.50	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.29	3.39									
3.09	%74.91	%78.95	0.71	3.95	3.74	4.16	0.60	0.84	3.58	0.84	3.58	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.39									
0.43	0.71	3.95	3.95	0.56	3.74	4.16	0.60	0.84	3.58	0.84	3.58	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.39									
3.75	%73.33	%70.91	1.01	3.55	3.77	3.50	0.96	0.73	3.82	0.73	3.82	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.39									
0.58	1.01	3.55	3.55	0.81	3.77	3.50	0.96	0.73	3.82	0.73	3.82	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.39									
3.67	%64.20	%62.22	0.97	3.11	3.00	2.85	0.86	0.86	3.50	0.86	3.50	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.39									
0.47	0.97	3.11	3.11	0.96	3.00	2.85	0.86	0.86	3.50	0.86	3.50	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.39									
3.21	%74.44	%70.00	0.78	3.50	3.87	3.83	0.53	1.03	3.80	1.03	3.80	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.39									
0.49	0.78	3.50	3.50	0.73	3.87	3.83	0.53	1.03	3.80	1.03	3.80	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.39									
3.72	3.50	3.50	3.50	3.87	3.87	3.83	0.53	1.03	3.80	1.03	3.80	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.46	3.39									

الجدول من إعداد الباحث

## 2. مرونة ساعات العمل

يظهر الجدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات عينة البحث لمرونة ساعات العمل حيث ظهر من خلال تحليل البيانات للفقرة (1) **(المنظمة التي اعمل بها تسمح لي بالعمل بدوام جزئي في حالات معينة)** ان (50.8%) الى (70.8%) من افراد العينة يرون ان المنظمة التي يعملون بها تسمح لهم بالدوام الجزئي حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة في كلية العلوم بنات جامعة بابل بمتوسط (2.54) واعلى قيمة بمتوسط (3.54) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية وهو مؤشر معتدل, مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يرون بان منظمتهم تتمتع بمرونة ساعات العمل في ممارستها اليومية وكان المتوسط العام (3.15) أي ما يمثل (63%) من افراد العينة. في حين ظهر من خلال تحليل البيانات للفقرة (2) **(هناك موظف ثاني يتقاسم معي نفس العمل وينجز الاعمال المكلف بها)** ان (47.8%) الى (71.6%) من افراد العينة يرون ان هناك موظف ثاني يتقاسم معهم نفس الاعمال من اجل انجازها حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة بمتوسط (2.39) واعلى قيمة بمتوسط (3.58) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية وهو مؤشر معتدل, مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يرون بان منظمتهم تتمتع بمرونة ساعات العمل في ممارستها اليومية وكان المتوسط العام (2.94) أي ما يمثل (58.8%) من افراد العينة. في حين ظهر من خلال تحليل البيانات للفقرة (3) **(تمتاز المنظمة التي اعمل بها بالسماح لي بان يبدأ عملي من التاسعة او العاشرة صباحاً بدلاً من الثامنة صباحاً لظروف معينة)** ان (32.6%) الى (70%) من افراد العينة يرون ان حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة لدى مدراء الادارية بمتوسط (1.63) واعلى قيمة بمتوسط (3.5) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية وهو مؤشر معتدل, مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يرون بان منظمتهم تتمتع بمرونة ساعات العمل في ممارستها اليومية وكان المتوسط العام (2.57) أي ما يمثل (51.4) من افراد العينة. في حين ظهر من خلال تحليل البيانات للفقرة (4) **(المنظمة التي اعمل بها تطلب مني ان اعمل عدد من الساعات خلال السنة بغض النظر عن ايام العمل اليومية)** من خلال تحليل البيانات ان (40.8%) الى (64.2%) من افراد العينة يرون ان المنظمة التي يعملون بها تطلب منهم العمل لساعات إضافية في المنظمة حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة في كلية العلوم جامعة كربلاء بمتوسط (2.04) واعلى قيمة بمتوسط (3.21) في كلية العلوم بنات جامعة بابل

وهو مؤشر معتدل للمرونة، مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يرون بان منظماتهم تتمتع بمرونة ساعات العمل في ممارستها اليومية وكان المتوسط العام (2.79) أي ما يمثل (55.8%) من افراد العينة. في حين ظهر من خلال تحليل البيانات للفقرة (5) (تمتاز المنظمة التي اعمل بها بتبديل ساعات العمل أي التحول من العمل الصباحي الى المسائي وبالعكس) ان (39%) الى (61%) من افراد العينة يرون ان المنظمة تمتاز بتبديل ساعات العمل من الصباحي الى المسائي حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة في كلية الطب جامعة الكوفة بمتوسط (1.95) واعلى قيمة بمتوسط (3.05) في كلية التربية جامعة القادسية وهو مؤشر معتدل للمرونة، مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يرون بان منظماتهم تتمتع بمرونة ساعات العمل في ممارستها اليومية وكان المتوسط العام (2.55) أي ما يمثل (51%) من افراد العينة. وأخيرا ظهر من خلال تحليل البيانات للفقرة (6) (في أيام معينة أكلف للعمل الإضافي وبصورة غير دورية) ان (56.4%) الى (72%) من افراد العينة يرون ان المنظمة التي يعملون بها تكلفهم للعمل الإضافي وبشكل غير دوري حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة في كلية التربية جامعة كربلاء بمتوسط (2.82) واعلى قيمة بمتوسط (3.6) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء وهو مؤشر معتدل، مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يرون بان منظماتهم تتمتع بمرونة ساعات العمل في ممارستها اليومية وكان المتوسط العام (3.31) أي ما يمثل (66.2%) من افراد العينة.

وبشكل عام فإن اعلى مستوى لمرونة ساعات العمل (3.31) والذي تمثل بتكليف الموظفين للعمل بساعات عمل إضافية و اقل متوسط لمرونة ساعات العمل (2.57) والمتمثل بالسماح لهم بالعمل من التاسعة او العاشرة صباحاً بدلاً من الثامنة صباحاً. وقد بلغ المتوسط العام لمرونة ساعات العمل (2.88) أي ما يمثل (57.6%) من افراد العينة.

المبحث الأول ..... الجانب العملي/ الوصف والتشخيص

الجدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لمرونة ساعات العمل

المتوسط العام	جامعة كربلاء									جامعة بابل									جامعة القادسية									جامعة الكوفة									الفترة:
	كلية التربية			كلية العلوم			كلية الإدارة والاقتصاد			كلية العلوم بنات			كلية التربية			كلية الإدارة والاقتصاد			كلية الطب			كلية الإدارة والاقتصاد			م	S	P										
	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M													
2.88	3.31	2.55	2.79	2.57	2.94	3.15	2.88	3.31	2.55	2.79	2.57	2.94	3.15	2.88	3.31	2.55	2.79	2.57	2.94	3.15	2.88	3.31	2.55	2.79	2.57	2.94	3.15	1									
%52.92	%70.00	%52.50	%52.50	%32.50	%57.50	%52.50	%52.92	%70.00	%52.50	%52.50	%32.50	%57.50	%52.50	%52.92	%70.00	%52.50	%52.50	%32.50	%57.50	%52.50	%52.92	%70.00	%52.50	%52.50	%32.50	%57.50	%52.50	2									
0.61	1.20	1.30	1.41	0.74	1.13	1.06	0.61	1.20	1.30	1.41	0.74	1.13	1.06	0.61	1.20	1.30	1.41	0.74	1.13	1.06	0.61	1.20	1.30	1.41	0.74	1.13	1.06	3									
2.65	3.50	2.63	2.63	1.63	2.88	2.63	2.65	3.50	2.63	2.63	1.63	2.88	2.63	2.65	3.50	2.63	2.63	1.63	2.88	2.63	2.65	3.50	2.63	2.63	1.63	2.88	2.63	4									
%56.09	%62.61	%55.65	%57.39	%48.70	%47.83	%64.35	%56.09	%62.61	%55.65	%57.39	%48.70	%47.83	%64.35	%56.09	%62.61	%55.65	%57.39	%48.70	%47.83	%64.35	%56.09	%62.61	%55.65	%57.39	%48.70	%47.83	%64.35	5									
0.72	1.14	1.24	1.36	0.99	1.16	1.17	0.72	1.14	1.24	1.36	0.99	1.16	1.17	0.72	1.14	1.24	1.36	0.99	1.16	1.17	0.72	1.14	1.24	1.36	0.99	1.16	1.17	6									
2.80	3.13	2.78	2.87	2.43	2.39	3.22	2.80	3.13	2.78	2.87	2.43	2.39	3.22	2.80	3.13	2.78	2.87	2.43	2.39	3.22	2.80	3.13	2.78	2.87	2.43	2.39	3.22										
%54.04	%70.53	%38.95	%45.26	%46.32	%58.95	%64.21	%54.04	%70.53	%38.95	%45.26	%46.32	%58.95	%64.21	%54.04	%70.53	%38.95	%45.26	%46.32	%58.95	%64.21	%54.04	%70.53	%38.95	%45.26	%46.32	%58.95	%64.21										
0.50	1.07	0.71	0.81	0.82	0.71	0.85	0.50	1.07	0.71	0.81	0.82	0.71	0.85	0.50	1.07	0.71	0.81	0.82	0.71	0.85	0.50	1.07	0.71	0.81	0.82	0.71	0.85										
2.70	3.53	1.95	2.26	2.32	2.95	3.21	2.70	3.53	1.95	2.26	2.32	2.95	3.21	2.70	3.53	1.95	2.26	2.32	2.95	3.21	2.70	3.53	1.95	2.26	2.32	2.95	3.21										
%66.81	%68.33	%59.17	%60.83	%70.00	%71.67	%70.83	%66.81	%68.33	%59.17	%60.83	%70.00	%71.67	%70.83	%66.81	%68.33	%59.17	%60.83	%70.00	%71.67	%70.83	%66.81	%68.33	%59.17	%60.83	%70.00	%71.67	%70.83										
0.56	0.72	0.81	0.69	0.98	1.02	0.98	0.56	0.72	0.81	0.69	0.98	1.02	0.98	0.56	0.72	0.81	0.69	0.98	1.02	0.98	0.56	0.72	0.81	0.69	0.98	1.02	0.98										
3.34	3.42	2.96	3.04	3.50	3.58	3.54	3.34	3.42	2.96	3.04	3.50	3.58	3.54	3.34	3.42	2.96	3.04	3.50	3.58	3.54	3.34	3.42	2.96	3.04	3.50	3.58	3.54										
%62.97	%69.19	%61.08	%61.62	%57.84	%60.00	%68.11	%62.97	%69.19	%61.08	%61.62	%57.84	%60.00	%68.11	%62.97	%69.19	%61.08	%61.62	%57.84	%60.00	%68.11	%62.97	%69.19	%61.08	%61.62	%57.84	%60.00	%68.11										
0.61	0.84	1.20	1.19	0.99	1.08	1.09	0.61	0.84	1.20	1.19	0.99	1.08	1.09	0.61	0.84	1.20	1.19	0.99	1.08	1.09	0.61	0.84	1.20	1.19	0.99	1.08	1.09										
3.15	3.46	3.05	3.08	2.89	3.00	3.41	3.15	3.46	3.05	3.08	2.89	3.00	3.41	3.15	3.46	3.05	3.08	2.89	3.00	3.41	3.15	3.46	3.05	3.08	2.89	3.00	3.41										
%57.36	%71.67	%46.67	%64.17	%54.17	%56.67	%50.83	%57.36	%71.67	%46.67	%64.17	%54.17	%56.67	%50.83	%57.36	%71.67	%46.67	%64.17	%54.17	%56.67	%50.83	%57.36	%71.67	%46.67	%64.17	%54.17	%56.67	%50.83										
0.54	0.88	0.96	1.18	1.20	1.17	1.02	0.54	0.88	0.96	1.18	1.20	1.17	1.02	0.54	0.88	0.96	1.18	1.20	1.17	1.02	0.54	0.88	0.96	1.18	1.20	1.17	1.02										
2.87	3.58	2.33	3.21	2.71	2.83	2.54	2.87	3.58	2.33	3.21	2.71	2.83	2.54	2.87	3.58	2.33	3.21	2.71	2.83	2.54	2.87	3.58	2.33	3.21	2.71	2.83	2.54										
%58.95	%63.16	%49.47	%55.79	%53.68	%64.21	%67.37	%58.95	%63.16	%49.47	%55.79	%53.68	%64.21	%67.37	%58.95	%63.16	%49.47	%55.79	%53.68	%64.21	%67.37	%58.95	%63.16	%49.47	%55.79	%53.68	%64.21	%67.37										
0.46	0.90	0.77	0.85	0.95	0.92	0.76	0.46	0.90	0.77	0.85	0.95	0.92	0.76	0.46	0.90	0.77	0.85	0.95	0.92	0.76	0.46	0.90	0.77	0.85	0.95	0.92	0.76										
2.95	3.16	2.47	2.79	2.68	3.21	3.37	2.95	3.16	2.47	2.79	2.68	3.21	3.37	2.95	3.16	2.47	2.79	2.68	3.21	3.37	2.95	3.16	2.47	2.79	2.68	3.21	3.37										
%53.94	%56.36	%50.91	%48.18	%40.00	%62.73	%65.45	%53.94	%56.36	%50.91	%48.18	%40.00	%62.73	%65.45	%53.94	%56.36	%50.91	%48.18	%40.00	%62.73	%65.45	%53.94	%56.36	%50.91	%48.18	%40.00	%62.73	%65.45										
0.76	0.96	0.96	1.14	1.07	0.99	1.03	0.76	0.96	0.96	1.14	1.07	0.99	1.03	0.76	0.96	0.96	1.14	1.07	0.99	1.03	0.76	0.96	0.96	1.14	1.07	0.99	1.03										
2.70	2.82	2.55	2.41	2.00	3.14	3.27	2.70	2.82	2.55	2.41	2.00	3.14	3.27	2.70	2.82	2.55	2.41	2.00	3.14	3.27	2.70	2.82	2.55	2.41	2.00	3.14	3.27										
%48.64	%57.78	%41.48	%40.74	%47.41	%51.85	%52.59	%48.64	%57.78	%41.48	%40.74	%47.41	%51.85	%52.59	%48.64	%57.78	%41.48	%40.74	%47.41	%51.85	%52.59	%48.64	%57.78	%41.48	%40.74	%47.41	%51.85	%52.59										
0.49	1.01	0.62	0.98	0.97	1.19	0.97	0.49	1.01	0.62	0.98	0.97	1.19	0.97	0.49	1.01	0.62	0.98	0.97	1.19	0.97	0.49	1.01	0.62	0.98	0.97	1.19	0.97										
2.43	2.89	2.07	2.04	2.37	2.59	2.63	2.43	2.89	2.07	2.04	2.37	2.59	2.63	2.43	2.89	2.07	2.04	2.37	2.59	2.63	2.43	2.89	2.07	2.04	2.37	2.59	2.63										
%59.11	%72.00	%48.00	%63.33	%46.67	%58.00	%66.67	%59.11	%72.00	%48.00	%63.33	%46.67	%58.00	%66.67	%59.11	%72.00	%48.00	%63.33	%46.67	%58.00	%66.67	%59.11	%72.00	%48.00	%63.33	%46.67	%58.00	%66.67										
0.60	0.97	0.93	1.32	1.18	1.03	0.96	0.60	0.97	0.93	1.32	1.18	1.03	0.96	0.60	0.97	0.93	1.32	1.18	1.03	0.96	0.60	0.97	0.93	1.32	1.18	1.03	0.96										
2.96	3.60	2.40	3.17	2.33	2.90	3.33	2.96	3.60	2.40	3.17	2.33	2.90	3.33	2.96	3.60	2.40	3.17	2.33	2.90	3.33	2.96	3.60	2.40	3.17	2.33	2.90	3.33										

الجدول من اعداد الباحث

### 3. مرونة الاجور

يظهر الجدول (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات عينة البحث لمرونة الاجور حيث ظهر من خلال تحليل البيانات للفقرة (1) (تأخذ المنظمة باقتراحاتكم حول زيادة معدلات الاجور من خلال التفاوض الجماعي بين النقابات والموظفين والوزارة التي تتبع لها منظماتك) ان (40%) الى (59%) من افراد العينة يرون ان المنظمة التي يعملون بها تأخذ باقتراحاتهم حول زيادة الاجور حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة لدى مدراء الادارية بمتوسط (2) و اعلى قيمة بمتوسط (2.95) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل وهو مؤشر منخفض, مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يرون ان منظماتهم تتمتع بمرونة الاجور وكان المتوسط العام (2.61) أي ما يمثل (52.2%) من افراد العينة. في حين ظهر من خلال تحليل البيانات للفقرة (2) (تحدد المنظمة اجوراً إضافية لساعات العمل الإضافية) ان (53.6%) الى (75.4%) من افراد العينة يرون ان المنظمة التي يعملون بها تحدد أجور إضافية لساعات العمل الاضافية حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة في كلية الطب جامعة الكوفة بمتوسط (2.68) و اعلى قيمة بمتوسط (3.77) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء وهو مؤشر معتدل, مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يرون ان منظماتهم تتمتع بمرونة الاجور وكان المتوسط العام (3.16) أي ما يمثل (63.2%) من افراد العينة. في حين ظهر من خلال تحليل البيانات للفقرة (3) (توزع المنظمة جزءً من أرباحها او إيراداتها المالية على موظفيها) ان (48.8%) الى (72.6%) من افراد العينة يرون ان المنظمة التي يعملون بها توزع جزء من أرباحها على موظفيها حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة في كلية العلوم جامعة كربلاء بمتوسط (2.44) و اعلى قيمة بمتوسط (3.63) لدى مدراء الإدارية وهو مؤشر معتدل, مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يرون ان منظماتهم تتمتع بمرونة الاجور وكان المتوسط العام (2.96) أي ما يمثل (59.2%) من افراد العينة. في حين ظهر من خلال تحليل البيانات للفقرة (4) (يمتاز نظام الأجور في منظماتك بالتغيير استجابة للتغيرات في الظروف الاقتصادية ليلبي حاجاتك المعيشية من خلال منح علاوات سنوية على الراتب) ان (46%) الى (67.6%) من افراد العينة يرون ان المنظمة التي يعملون بها تمتاز بتغيير اجورها استجابة للظروف الاقتصادية حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة في كلية العلوم جامعة كربلاء بمتوسط (2.3) و اعلى قيمة بمتوسط (3.38) لدى مدراء الإدارية وهو مؤشر معتدل, مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يرون ان منظماتهم تتمتع بمرونة الاجور وكان المتوسط العام (2.74) أي ما يمثل (54.8%) من افراد العينة.

المبحث الأول ..... الجانب العملي/ الوصف والتشخيص  
وأخيرا ظهر من خلال تحليل البيانات للفقرة (5) (تزداد الأجر التي تتقاضاها إذا كنت تمتلك مهارة معينة في انجاز المهام الموكلة اليك) ان (42.2%) الى (69%) من افراد العينة يرون ان المنظمة التي يعملون بها ترفع الأجر للعاملين كلما ازدادت مهارتهم في أجاز المهام حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة في كلية العلوم جامعة كربلاء بمتوسط (2.11) واعلى قيمة بمتوسط (3.45) في كلية التربية جامعة كربلاء وهو مؤشر معتدل, مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يرون ان منظماتهم تتمتع بمرونة الاجور وكان المتوسط العام (2.7) أي ما يمثل (54%) من افراد العينة.

وبشكل عام فان اعلى متوسط لمرونة الأجر (3.16) والمتمثل بإعطاء المنظمة أجر إضافية لساعات العمل الإضافية واقل متوسط لمرونة الأجر (2.61) والمتمثل بأخذ المنظمة بالاقترحات حول زيادة الأجر وكان المتوسط العام لمرونة الأجر (2.83) أي ما يمثل (56.6%) من افراد العينة يرون بان المنظمة يوجد بها مرونة في الأجر.



#### 4. مرونة طول الحياة العملية

يظهر الجدول (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات عينة البحث لمرونة طول الحياة العملية حيث ظهر من خلال تحليل البيانات للفقرة (1) (تسمح لك المنظمة التي تعمل بها بأن تأخذ اجازة طويلة غير مدفوعة الاجر) ان (47.8%) الى (75%) من افراد العينة يرون ان المنظمة التي يعملون بها تسمح لهم بأخذ اجازات طويلة غير مدفوعة الثمن للعاملين حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة بمتوسط (2.39) و اعلى قيمة بمتوسط (3.75) لدى مدراء الإدارية عينة الدراسة وهو مؤشر معتدل, مما يعني ان الافراد العاملين يرون بان منظماتهم تتمتع بالمرونة في طول الحياة العملية وكان المتوسط العام (3.21) أي ما يمثل (64.2%) من افراد العينة. في حين ظهر من خلال تحليل البيانات للفقرة (2) (تراعي المنظمة مسألة تنسيب الموظف الى منظمة أخرى وتعمل بهكذا فعالية) ان (46.6%) الى (70.4%) من افراد العينة يرون ان المنظمة التي يعملون بها تسمح بتنسيب العاملين الى منظمات أخرى حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة في كلية العلوم بنات بمتوسط (2.33) و اعلى قيمة بمتوسط (3.52) في كلية العلوم جامعة كربلاء وهو مؤشر معتدل، مما يعني ان الافراد العاملين يرون بان منظماتهم تتمتع بالمرونة في طول حياة العملية وكان المتوسط العام (3.09) أي ما يمثل (61.8%) من افراد العينة. وأخيرا ظهر من خلال تحليل البيانات للفقرة (3) (تسمح لك المنظمة التي تعمل بها بالتقاعد المبكر مع كامل المخصصات المالية) ان (40%) الى (56.2%) من افراد العينة يرون ان المنظمة التي يعملون بها تسمح لهم بالتقاعد المبكر مع جميع المخصصات حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة في كلية العلوم بنات جامعة بابل بمتوسط (2) و اعلى قيمة بمتوسط (2.81) في كلية التربية جامعة كربلاء وهو مؤشر منخفض , مما يعني ان الافراد العاملين يرون بان منظماتهم تتمتع بالمرونة في طول الحياة العملية وكان المتوسط العام (2.33) أي ما يمثل (46.6%) من افراد العينة.

وبشكل عام فان اعلى مستوى لمرونة طول الحياة العملية (3.21) والمتمثلة بسماح المنظمة بأخذ اجازات طويلة غير مدفوعة الاجر للمنتسبين لديها و اقل متوسط (2.33) والمتمثل بسماح المنظمة للأفراد بالتقاعد المبكر مع كامل المخصصات وبلغ المتوسط العام لمرونة طول الحياة العملية (2.87) أي ما يمثل (57.4%) من افراد العينة يرون بأن هناك مرونة في طول الحياة العملية.

الجدول (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية للمرونة فيما يتعلق بطول الحياة العملية

المتوسط العام	جامعة كربلاء									جامعة بابل									جامعة القادسية									جامعة الكوفة									الفرقة
	كلية العلوم			كلية التربية			كلية الإدارة والاقتصاد			كلية العلوم			كلية التربية			كلية الإدارة والاقتصاد			كلية الطب			كلية الإدارة والاقتصاد			مدرء الادارية												
	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M										
3.21	%75.00	0.89	3.75	%47.83	1.16	2.39	%62.11	1.10	3.11	%61.67	1.02	3.08	%71.35	0.99	3.57	%62.50	0.95	3.13	%64.21	0.92	3.21	%66.36	0.99	3.32	%56.30	1.04	2.81	%74.67	0.83	3.73							
3.09	%70.00	1.07	3.50	%54.78	1.29	2.74	%67.37	1.01	3.37	%58.33	0.93	2.92	%63.24	0.83	3.16	%46.67	1.05	2.33	%63.16	0.90	3.16	%60.91	0.95	3.05	%70.37	0.85	3.52	%66.00	0.92	3.30							
2.33	%40.00	1.07	2.00	%45.22	1.25	2.26	%43.16	1.01	2.16	%54.17	1.16	2.71	%56.22	1.20	2.81	%40.00	0.78	2.00	%51.58	1.22	2.58	%41.82	1.02	2.09	%43.70	0.83	2.19	%42.00	0.84	2.10							
2.87	%61.67	0.50	3.08	%49.28	1.01	2.46	%57.54	0.78	2.88	%58.06	0.83	2.90	%63.60	0.74	3.18	%49.72	0.60	2.49	%59.65	0.87	2.98	%56.36	0.80	2.82	%56.79	0.58	2.84	%60.89	0.60	3.04							

الجدول من اعداد الباحث

### 5. المرونة الوظيفية

يظهر الجدول (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات عينة البحث للمرونة الوظيفية حيث ظهر من خلال تحليل البيانات للفقرة (1) (يمتاز موظفي المنظمة بالمرونة في التحول من وظيفة او مهمة الى أخرى بوقت قصير) ان (57.6%) الى (69.2%) من افراد العينة يرون ان المنظمة التي يعملون بها تسمح لهم بالتحول من وظيفة الى أخرى وبوقت قصير حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة لدى كلية العلوم بنات جامعة بابل بمتوسط (2.88) واعلى قيمة بمتوسط (3.46) في كلية التربية جامعة القادسية وهو مؤشر معتدل , مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يمتازون بالتحول من وظيفة الى أخرى بوقت قصير وكان المتوسط العام (3.16) أي ما يمثل (63.2%) من افراد العينة. في حين ظهر من خلال تحليل البيانات للفقرة (2) (يمتاز موظفو منظمنا بقابليتهم الكبيرة في شغل وظائف أكثر تأهيلاً) ان (55%) الى (72.6%) من افراد العينة يرون انهم قادرين على شغل وظائف اكثر تأهيلا حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة لدى كلية العلوم بنات جامعة بابل بمتوسط (2.75) واعلى قيمة بمتوسط (3.63) لدى مدرء الادارية وهو مؤشر معتدل, مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يمتازون بقابليتهم الكبيرة على شغل وظائف اكثر تأهيلا وكان المتوسط العام (3.25) أي ما يمثل (65%) من افراد العينة.

في حين ظهر من خلال تحليل البيانات للفقرة (3) (الموظفون في قسمنا لديهم مهارات متعددة والتي يمكن تطبيقها على المهام المقابلة في وظائف أخرى) ان (53.4%) الى (77.6%) من افراد العينة يرون بانهم يمتلكون مهارات متعددة يمكن تطبيقها على وظائف أخرى مختلفة حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة لدى كلية العلوم بنات جامعة بابل بمتوسط (2.67) و اعلى قيمة بمتوسط (3.88) لدى مدراء الادارية وهو مؤشر معتدل. مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يمتازون بقابليتهم الكبيرة في امتلاك المهارات وقابليتهم في تطبيق هذه المهارات في وظائف متعددة وكان المتوسط العام (3.3) أي ما يمثل (66%) من افراد العينة. في حين ظهر من خلال تحليل البيانات للفقرة (4) (انا على استعداد للجمع بين وظيفتي مع وظائف أخرى) ان (50.4%) الى (82.6%) من افراد العينة يرون بأنهم قادرين على الجمع بين وظيفتين حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة لدى كلية العلوم جامعة كربلاء بمتوسط (2.52) و اعلى قيمة بمتوسط (4.13) لدى مدراء الادارية وهو مؤشر مرتفع ، مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يمتازون بقابليتهم الكبيرة على الجمع بين وظيفتين وكان المتوسط العام (3.24) أي ما يمثل (64.8%) من افراد العينة. وأخيرا ظهر من خلال تحليل البيانات للفقرة (5) (انا على استعداد لتكريس الوقت والطاقة للتعلم من اجل تطوير نفسي لوظيفة مستقبلية) ان (65%) الى (87.6%) من افراد العينة يرون بأنهم على استعداد لتكريس الوقت والطاقة للتعلم من اجل تطوير أنفسهم حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة لدى كلية العلوم بنات جامعة بابل بمتوسط (3.25) و اعلى قيمة بمتوسط (4.38) لدى مدراء الادارية وهو مؤشر مرتفع ، مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يمتازون باستعدادهم على التعلم وتطوير أنفسهم لوظيفة مستقبلية وكان المتوسط العام (3.82) أي ما يمثل (76.4%) من افراد العينة.

وبشكل عام فإن اعلى مستوى للمرونة الوظيفية (3.82) ويتمثل باستعداد المنتسبين على تكريس الوقت والطاقة للتعلم من اجل تطوير أنفسهم لوظيفة مستقبلية و اقل متوسط (3.16) والمتمثل بمرونة الموظفين في التحول من وظيفة الى أخرى بوقت قصير. وقد بلغ المتوسط العام للمرونة الوظيفية (3.35) أي ما يمثل (67%) من افراد العينة يمتلكون المرونة الوظيفية.

الجدول (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية للمرونة الوظيفية

المتوسط العام	جامعة كربلاء									جامعة بابل									جامعة القادسية									جامعة الكوفة									المتوسط العام	الفترة
	كلية العلوم			كلية التربية			كلية الإدارة والاقتصاد			كلية العلوم			كلية الإدارة والاقتصاد			كلية الطب			كلية الإدارة والاقتصاد			كلية العلوم			كلية التربية			كلية الإدارة والاقتصاد										
	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M					
3.35	%76.50	0.53	3.83	%62.61	0.49	3.13	%68.00	0.57	3.40	%71.67	0.54	3.58	%69.41	0.46	3.47	%57.67	0.44	2.88	%70.95	0.42	3.55	%69.64	0.58	3.48	%59.41	0.59	2.97	%71.07	0.64	3.55	3.35	1						
3.82	%87.50	0.52	4.38	%72.17	1.08	3.61	%81.05	0.85	4.05	%75.00	0.68	3.75	%77.84	0.81	3.89	%65.00	1.15	3.25	%78.95	0.52	3.95	%83.64	0.73	4.18	%66.67	1.27	3.33	%84.00	0.76	4.20	3.25	2						
3.24	%82.50	0.64	4.13	%53.04	1.11	2.65	%60.00	1.29	3.00	%71.67	0.72	3.58	%70.81	0.87	3.54	%57.50	1.03	2.88	%73.68	0.67	3.68	%65.45	1.08	3.27	%50.37	0.85	2.52	%72.00	0.89	3.60	3.30	3						
3.30	%77.50	0.99	3.88	%60.87	0.88	3.04	%67.37	0.90	3.37	%73.33	0.76	3.67	%64.86	0.93	3.24	%53.33	0.92	2.67	%72.63	0.50	3.63	%70.00	0.67	3.50	%60.74	0.85	3.04	%68.67	0.94	3.43	3.25	4						
3.16	%62.50	1.25	3.13	%60.00	1.00	3.00	%64.21	0.98	3.21	%66.67	1.13	3.33	%69.19	0.84	3.46	%57.50	0.99	2.88	%63.16	0.96	3.16	%60.91	0.79	3.05	%61.48	0.87	3.07	%63.33	1.05	3.17	3.16	5						
3.25	%72.50	0.92	3.63	%66.96	0.71	3.35	%67.37	0.83	3.37	%71.67	0.83	3.58	%64.32	0.89	3.22	%55.00	0.99	2.75	%66.32	0.82	3.32	%68.18	0.67	3.41	%57.78	0.80	2.89	%67.33	0.89	3.37	3.25	6						

الجدول من اعداد الباحث

## 5-1 مؤشرات الدراسة

### 1.التهكم التنظيمي

من خلال تحليل البيانات تبين إن (62.6%) الى (73.4%) من افراد العينة يعانون من التهكم التنظيمي وهذا يؤثر كثيراً على عمل المنظمة لأسباب كثيرةمنها: النظرة السلبية وعدم ايمانهم بأهداف المنظمة واللامبالاة والاغتراب وعدم الثقة في الاخرين واليأس والشك والاحتقار وخيبة الامل وسوء التقدير حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة في كلية العلوم جامعة كربلاء بمتوسط (3.13) واعلى قيمة بمتوسط (3.67) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية وهو مؤشر معتدل ، مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشراً للتهكم التنظيمي وكان المتوسط العام (3.39) أي ما يمثل (67.8%) من افراد العينة يعانون من التهكم التنظيمي تجاه المؤسسات التي يعملون بها وهذا ما يؤثر على عمل المنظمات بشكل سلبي وتراجع في ادائها.

### 2.السلوكيات السلبية

من خلال تحليل البيانات أتضح ان (55.4%) الى (72%) من افراد العينة يعانون من السلوكيات السلبية التي يقوم بها الافراد بشكل واعى والتي تكون بشكل سلوك معادي يستهدف المنظمة والافراد العاملين فيها وهذا السلوك يتمثل بالسرقة والتأخر عن العمل والتغيب المتعمد عن العمل وعدم أداء الاعمال بالشكل المطلوب وتدمير ممتلكات المنظمة بشكل متعمد وغيرها من السلوكيات المعادية الاخرى و هذه السلوكيات السلبية هي نتيجة القيود المفروضة على الأداء والاجهاد العاطفي والظلم وانتهاك العقد النفسي التي تزيد ردود الفعل العاطفية والتي تؤدي الى تولد التهكم التنظيمي او احد ابعاد التهكم التنظيمي التي تؤدي إلى توليد السلوكيات سلبية حيث حصل هذا المؤشر على اقل قيمة لدى كلية الطب جامعة الكوفة بمتوسط (2.77) واعلى قيمة بمتوسط (3.6) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية وهو مؤشر معتدل ، مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشراً للسلوكيات السلبية أما المتوسط العام فكان (3.07) أي ما يمثل (61.4%) من افراد العينة يعانون من السلوكيات السلبية تجاه المؤسسات التي يعملون بها وهذا يؤثر على عمل المنظمات بشكل سلبي وتراجع في ادائها.

### 3.مرونة الموارد البشرية

كشف تحليل البيانات أن (55.6%) الى (65.4%) من افراد العينة يرون بان هناك مرونة للموارد البشرية إذ حصل هذا المؤشر على اقل قيمة في كلية العلوم جامعة كربلاء بمتوسط (2.78) واعلى قيمة بمتوسط (3.27) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء وهو مؤشر منخفض، وذلك يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشراً لمرونة الموارد البشرية و المتوسط العام (3.06) أي ما



## المبحث الثاني

### اختبار فرضيات التأثير المباشر

الفرضية الرئيسية الأولى (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية) ولذلك سيجري اختبار الفرضية الفرعية الأولى المتفرعة من الفرضية الرئيسية الأولى (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة) لغرض اختبار الفرضية الرئيسة وتفرضاتها فإن الدراسة سوف تعتمد على تحليل الانحدار (باستخدام معامل الفا المعياري ومعامل التحديد (التفسير) (R2)) لعينات الدراسة

1-1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة

1. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي (التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي) وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء.

يبين الجدول ( 29) ان قوة معامل انحدار التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي على بعد السلوكيات السلبية باتجاه المنظمة بلغت على التوالي (0.93, 1.07, 0.86, 0.95, 0.76) وهي قيم موجبة ما يدل على ان بعد السلوكيات السلبية باتجاه المنظمة تزداد بازدياد حالات التهكم المختلفة ولقد ظهر ان بعد السلوكيات السلبية باتجاه المنظمة يزداد بشكل اكبر عند تأثره بتهكم الموظف وتهكم العمل والتهكم الشخصي والتهكم نحو التغيير والتهكم الاجتماعي وما يدعم ذلك ان قيمة  $(\alpha)$  لمعامل الانحدار بلغت على التوالي (2.81E-22, 1.53E-21, 1.42E-23, 6.03E-27, 2.02E-22) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت على التوالي (0.965, 0.961, 0.972, 0.984, 0.966) وهذا يعني ان ابعاد التهكم التنظيمي تفسر ما نسبته (96.5%, 96.1%, 97.2%, 98.4%, 96.6%) من التغيرات التي تطرأ على بعد السلوكيات السلبية باتجاه المنظمة وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم (H0) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة.

2. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي (التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي) وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة في كلية العلوم جامعة كربلاء.

يبين الجدول (30) ان قوة معامل انحدار التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي بلغت على التوالي (0.86, 0.983, 0.77, 0.988, 0.71) وهي قيم موجبة ما يدل على ان بعد السلوكيات السلبية باتجاه المنظمة يزداد بازدياد حالات التهكم المختلفة ولقد ظهر ان بعد السلوكيات السلبية باتجاه المنظمة يزداد بشكل اكبر عند تأثره بتهكم العمل وتهكم الموظف والتهكم الشخصي والتهكم نحو التغيير والتهكم الاجتماعي وما يدعم ذلك ان قيمة  $(\alpha)$  لمعامل الانحدار بلغت على التوالي (1.36E-20, 1.64E-18, 4.87E-19, 4.78E-21, 1.95E-23) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية العلوم جامعة كربلاء عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت على التوالي (0.969, 0.954, 0.958, 0.971, 0.981) وهذا يعني ان ابعاد التهكم التنظيمي تفسر ما نسبته (96.9%, 95.4%, 95.8%, 97.1%, 98.1%) من التغيرات التي تطرأ على بعد السلوكيات السلبية باتجاه المنظمة وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة.

3. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي (التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي) وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة في كلية التربية جامعة كربلاء.

يبين الجدول (30) ان قوة معامل انحدار التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي بلغت على التوالي (0.89, 0.97, 0.86, 0.91, 0.76) وهي قيم موجبة ما يدل على ان بعد السلوكيات السلبية باتجاه المنظمة يزداد بازدياد حالات التهكم المختلفة ولقد ظهر ان بعد السلوكيات السلبية باتجاه المنظمة يزداد بشكل اكبر عند تأثره بتهكم الموظف, تهكم العمل, تهكم شخصي, تهكم نحو التغيير, تهكم اجتماعي وما يدعم ذلك ان قيمة  $(\alpha)$  لمعامل الانحدار بلغت على التوالي (8.97E-19, 4.12E-14, 2.76E-16, 5.14E-20, 1.53E-16) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية التربية جامعة كربلاء عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت على التوالي (0.980, 0.943, 0.965, 0.985, 0.967) وهذا يعني ان ابعاد التهكم التنظيمي تفسر ما نسبته (98%, 94.3%, 96.5%, 98.5%, 96.7%) من التغيرات التي تطرأ على بعد السلوكيات السلبية باتجاه المنظمة وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة.

4. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي (التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي) وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل

يبين الجدول (30) ان قوة معامل انحدار التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي بلغت على التوالي (0.92, 0.97, 0.98, 1.05, 0.84) وهي قيم موجبة ما يدل على ان بعد السلوكيات السلبية باتجاه المنظمة يزداد بازدياد حالات التهكم المختلفة ولقد ظهر ان بعد السلوكيات السلبية باتجاه المنظمة يزداد بشكل اكبر عند تأثره بتهكم العمل, تهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم موظف, تهكم شخصي, تهكم اجتماعي وما يدعم ذلك ان قيمة  $\alpha$  لمعامل الانحدار بلغت على التوالي (1.82E-12, 2.86E-11, 1.14E-13, 1.37E-14, 6.54E-14) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت على التوالي (0.946, 0.926, 0.961, 0.970, 0.963) وهذا يعني ان ابعاد التهكم التنظيمي تفسر ما نسبته (94.6%, 92.6%, 96.1%, 97%, 96.3%) من التغيرات التي تطرأ على بعد السلوكيات السلبية باتجاه المنظمة وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة.

5. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي (التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي) وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة في كلية العلوم بنات جامعة بابل.

يبين الجدول (30) ان قوة معامل انحدار التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي بلغت على التوالي (0.87, 1.01, 0.92, 0.89, 0.83) وهي قيم موجبة ما يدل على ان بعد السلوكيات السلبية باتجاه المنظمة يزداد بازدياد حالات التهكم المختلفة ولقد ظهر ان بعد السلوكيات السلبية باتجاه المنظمة يزداد بشكل اكبر عند تأثره بتهكم الموظف, تهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, تهكم شخصي, تهكم اجتماعي وما يدعم ذلك ان قيمة  $\alpha$  لمعامل الانحدار بلغت على التوالي (2.96E-20, 2.28E-18, 2.6E-21, 6.04E-21, 3.08E-21) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية العلوم بنات جامعة بابل عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت على التوالي (0.979, 0.969, 0.983, 0.982, 0.983) وهذا يعني ان ابعاد التهكم التنظيمي تفسر ما نسبته (97.9%, 96.9%, 98.3%, 98.2%, 98.3%) من التغيرات التي تطرأ على بعد السلوكيات السلبية باتجاه المنظمة وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة.

6. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي (التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي) وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة في كلية التربية جامعة القادسية.

يبين الجدول (30) ان قوة معامل انحدار التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي بلغت على التوالي (0.97, 1.01, 0.91, 1.02, 0.91) وهي قيم موجبة ما يدل على ان بعد السلوكيات السلبية باتجاه المنظمة يزداد بازدياد حالات التهكم المختلفة ولقد ظهر ان بعد السلوكيات السلبية باتجاه المنظمة يزداد بشكل اكبر عند تأثره بتهكم الموظف, تهكم العمل, تهكم الشخصي, تهكم اجتماعي, تهكم نحو التغيير التنظيمي وما يدعم ذلك ان قيمة  $(\alpha)$  لمعامل الانحدار بلغت على التوالي (5.24E-27, 1.32E-30, 3.76E-26, 4.19E-32, 2.46E-29) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية التربية جامعة القادسية عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت على التوالي (0.963, 0.977, 0.959, 0.981, 0.973) وهذا يعني ان ابعاد التهكم التنظيمي تفسر ما نسبته (96.3%, 97.7%, 95.9%, 98.1%, 97.3%) من التغيرات التي تطرأ على بعد السلوكيات السلبية باتجاه المنظمة وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة.

7. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي (التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي) وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية.

يبين الجدول (30) ان قوة معامل انحدار التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي بلغت على التوالي (0.95, 1.01, 0.92, 0.97, 0.89) وهي قيم موجبة ما يدل على ان بعد السلوكيات السلبية باتجاه المنظمة يزداد بازدياد حالات التهكم المختلفة ولقد ظهر ان بعد السلوكيات السلبية يزداد بشكل اكبر عند تأثره بتهكم الموظف, تهكم العمل, التهكم الشخصي, التهكم نحو التغيير التنظيمي, التهكم الاجتماعي وما يدعم ذلك ان قيمة  $(\alpha)$  لمعامل الانحدار بلغت على التوالي (3.42E-19, 1.93E-20, 4.43E-21, 7.71E-22, 7.94E-21) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت على التوالي (0.974, 0.980, 0.982, 0.985, 0.981) وهذا يعني ان ابعاد التهكم التنظيمي تفسر ما نسبته (97.4%, 98%, 98.2%, 98.5%, 98.1%) من التغيرات التي تطرأ على بعد السلوكيات السلبية باتجاه المنظمة وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة.

8. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي (التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي) وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة في كلية الطب جامعة الكوفة.

يبين الجدول (30) ان قوة معامل انحدار التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي بلغت على التوالي (0.84, 0.95, 0.74, 0.88, 0.69) وهي قيم موجبة ما يدل على ان بعد السلوكيات السلبية باتجاه المنظمة يزداد بازدياد حالات التهكم المختلفة ولقد ظهر ان بعد السلوكيات السلبية باتجاه المنظمة يزداد بشكل اكبر عند تأثرها بتهكم الموظف, تهكم العمل, تهكم شخصي, تهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم اجتماعي وما يدعم ذلك ان قيمة  $\alpha$  لمعامل الانحدار بلغت على التوالي (1.4E-11, 1.58E-10, 3.66E-11, 1.71E-12, 3.39E-12) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية الطب جامعة الكوفة عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت على التوالي (0.932, 0.910, 0.924, 0.947, 0.942) وهذا يعني ان ابعاد التهكم التنظيمي تفسر ما نسبته (93.2%, 91%, 92.4%, 94.7%, 94.2%) من التغيرات التي تطرأ على بعد السلوكيات السلبية باتجاه المنظمة وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة.

9. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي (التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي) وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة.

يبين الجدول (30) ان قوة معامل انحدار التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي بلغت على التوالي (0.79, 0.94, 0.78, 0.91, 0.71) وهي قيم موجبة ما يدل على ان بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة تزداد بازدياد حالات التهكم المختلفة ولقد ظهر ان سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة تزداد بشكل اكبر عند تأثرها بتهكم الموظف, تهكم العمل, تهكم شخصي, تهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم اجتماعي وما يدعم ذلك ان قيمة  $\alpha$  لمعامل الانحدار بلغت على التوالي (1.63E-16, 1.02E-16, 1.58E-16, 1.51E-16, 3.39E-18) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت على التوالي (0.961, 0.962, 0.961, 0.961, 0.973) وهذا يعني ان ابعاد التهكم التنظيمي تفسر ما نسبته (96.1%, 96.2%, 96.1%, 96.1%, 97.3%) من التغيرات التي تطرأ على بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ )

حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة.

**10. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي (التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي) وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة لدى مدراء الادارية**

يبين الجدول (30) ان قوة معامل انحدار التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي بلغت على التوالي (0.84, 0.94, 0.81, 0.93, 0.73) وهي قيم موجبة ما يدل على ان بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة تزداد بازدياد حالات التهكم المختلفة ولقد ظهر ان بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة تزداد بشكل اكبر عند تأثرها بتهكم الموظف, تهكم العمل, تهكم الشخصي, تهكم نحو التغيير, تهكم اجتماعي وما يدعم ذلك ان قيمة  $(\alpha)$  لمعامل الانحدار بلغت على التوالي (E-061.38, 5.84E-06, 1.87E-06, 3.95E-06, 3.5E-07) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي لدى مدراء الادارية في الكليات عينة الدراسة عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت على التوالي (0.980, 0.969, 0.978, 0.973, 0.987) وهذا يعني ان ابعاد التهكم التنظيمي تفسر ما نسبته (98%, 96.9%, 97.8%, 97.3%, 98.7%) من التغيرات التي تطرأ على سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة.

**1-2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة**

**1. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء**

يبين الجدول (30) ان قوة معامل انحدار التهكم التنظيمي على بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة بلغت (0.93) وهي قيمة موجبة ما يدل على ان بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة يزداد بازدياد التهكم التنظيمي وما يدعم ذلك ان قيمة  $(\alpha)$  لمعامل الانحدار بلغت (2.79E-26) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.982) وهذا يعني ان التهكم التنظيمي يفسر ما نسبته (98.2%) من التغيرات التي تطرأ على بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة.

**2. لاتوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة في كلية العلوم جامعة كربلاء**

يبين الجدول (30) ان قوة معامل انحدار التهكم التنظيمي على السلوكيات السلبية بلغت (0.88) وهي قيمة موجبة ما يدل على ان بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة تزداد بازدياد التهكم التنظيمي وما يدعم ذلك ان قيمة ( $\alpha$ ) لمعامل الانحدار بلغت (6.9E-22) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية العلوم جامعة كربلاء عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.975) وهذا يعني ان التهكم التنظيمي يفسر ما نسبته (97.5%) من التغيرات التي تطرأ على بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة.

**3. لاتوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة في كلية التربية جامعة كربلاء**

يبين الجدول (30) ان قوة معامل انحدار التهكم التنظيمي على السلوكيات السلبية بلغت (0.88) وهي قيمة موجبة ما يدل على ان بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة تزداد بازدياد التهكم التنظيمي وما يدعم ذلك ان قيمة ( $\alpha$ ) لمعامل الانحدار بلغت (1.24E-18) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية التربية جامعة كربلاء عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.979) وهذا يعني ان التهكم التنظيمي يفسر ما نسبته (97.9%) من التغيرات التي تطرأ على بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة.

**4. لاتوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل**

يبين الجدول (30) ان قوة معامل انحدار التهكم التنظيمي على بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة بلغت (0.99) وهي قيمة موجبة ما يدل على ان بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة تزداد بازدياد التهكم التنظيمي وما يدعم ذلك ان قيمة ( $\alpha$ ) لمعامل الانحدار بلغت (8.64E-14) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.962) وهذا يعني ان التهكم التنظيمي يفسر ما نسبته (96.2%) من التغيرات التي تطرأ على بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة.

**5. لاتوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة في كلية العلوم بنات جامعة بابل**

يبين الجدول (30) ان قوة معامل انحدار التهكم التنظيمي على بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة بلغت (0.90) وهي قيمة موجبة ما يدل على ان بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة تزداد بازدياد التهكم التنظيمي وما يدعم ذلك ان قيمة  $(\alpha)$  لمعامل الانحدار بلغت (1.99E-21) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية العلوم بنات جامعة بابل عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.983) وهذا يعني ان التهكم التنظيمي يفسر ما نسبته (98.3%) من التغيرات التي تطرأ على بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة.

**6. لاتوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة في كلية التربية جامعة القادسية**

يبين الجدول (30) ان قوة معامل انحدار التهكم التنظيمي على بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة بلغت (0.97) وهي قيمة موجبة ما يدل على ان بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة تزداد بازدياد التهكم التنظيمي وما يدعم ذلك ان قيمة  $(\alpha)$  لمعامل الانحدار بلغت (3.75E-32) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية التربية جامعة القادسية عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.981) وهذا يعني ان التهكم التنظيمي يفسر ما نسبته (98.1%) من التغيرات التي تطرأ على بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة.

**7. لاتوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية**

يبين الجدول (30) ان قوة معامل انحدار التهكم التنظيمي على بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة بلغت (0.97) وهي قيمة موجبة ما يدل على ان بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة تزداد بازدياد التهكم التنظيمي وما يدعم ذلك ان قيمة  $(\alpha)$  لمعامل الانحدار بلغت (1.21E-20) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.981) وهذا يعني ان التهكم التنظيمي يفسر ما نسبته (98.1%) من التغيرات التي تطرأ على بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة.

**8. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة في كلية الطب جامعة الكوفة**

يبين الجدول (30) ان قوة معامل انحدار التهكم التنظيمي على السلوكيات السلبية بلغت (0.83) وهي قيمة موجبة ما يدل على ان بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة يزداد بازدياد التهكم التنظيمي وما يدعم ذلك ان قيمة ( $\alpha$ ) لمعامل الانحدار بلغت (1.07E-12) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية الطب جامعة الكوفة عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.950) وهذا يعني ان التهكم التنظيمي يفسر ما نسبته (95%) من التغيرات التي تطرأ على بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة.

**9. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة**

يبين الجدول (30) ان قوة معامل انحدار التهكم التنظيمي على السلوكيات السلبية بلغت (0.82) وهي قيمة موجبة ما يدل على ان بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة يزداد بازدياد التهكم التنظيمي وما يدعم ذلك ان قيمة ( $\alpha$ ) لمعامل الانحدار بلغت (3.84E-18) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.972) وهذا يعني ان التهكم التنظيمي يفسر ما نسبته (97.2%) من التغيرات التي تطرأ على بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة.

**10. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة لدى مدراء الإدارية للكليات عينة الدراسة**

يبين الجدول (30) ان قوة معامل انحدار التهكم التنظيمي على بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة بلغت (0.84) وهي قيمة موجبة ما يدل على ان بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة تزداد بازدياد التهكم التنظيمي وما يدعم ذلك ان قيمة ( $\alpha$ ) لمعامل الانحدار بلغت (1.04E-07) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي لدى مدراء الإدارية في الكليات عينة الدراسة عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.991) وهذا يعني ان التهكم التنظيمي يفسر ما نسبته (99.1%) من التغيرات التي تطرأ على بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية

جدول (30) قيم معاملات الانحدار وقيم $\alpha$ و R للفرضية الرئيسية والفرعية الأولى والثانية	
--	--

العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة.

المبحث الثاني ..... اختبار الفرضيات المباشرة وغير المباشرة

R <sup>2</sup>	قيمة الفا المحسوبة α	السلوكيات السلبية تجاه المنظمة		متغير تابع	متغير مستقل	
		β				
0.965	2.81E-22	0.93		التهمك الشخصي		كلية إدارة كربلاء جامعة كربلاء
0.961	1.53E-21	1.07		تهمك الموظف		
0.972	1.42E-23	0.86		التهمك نحو التغيير التنظيمي		
0.984	6.03E-27	0.95		تهمك العمل		
0.966	2.02E-22	0.76		التهمك الاجتماعي		
0.982	2.79E-26	0.93		التهمك التنظيمي		
0.969	1.36E-20	0.86		التهمك الشخصي		
0.954	1.64E-18	0.983		تهمك الموظف		
0.958	4.87E-19	0.77		التهمك نحو التغيير التنظيمي		
0.971	4.78E-21	0.988		تهمك العمل		
0.981	1.95E-23	0.71		التهمك الاجتماعي		
0.975	6.9E-22	0.88		التهمك التنظيمي		
0.980	8.97E-19	0.89		التهمك الشخصي		
0.943	4.12E-14	0.97		تهمك الموظف		
0.965	2.76E-16	0.86		التهمك نحو التغيير التنظيمي		
0.985	5.14E-20	0.91		تهمك العمل		
0.967	1.53E-16	0.76		التهمك الاجتماعي		
0.979	1.24E-18	0.88		التهمك التنظيمي		
0.946	1.82E-12	0.92		التهمك الشخصي		
0.926	2.86E-11	0.97		تهمك الموظف		
0.961	1.14E-13	0.98		التهمك نحو التغيير التنظيمي		
0.970	1.37E-14	1.05		تهمك العمل		
0.963	6.54E-14	0.84		التهمك الاجتماعي		
0.962	8.64E-14	0.99		التهمك التنظيمي		
0.979	2.96E-20	0.87		التهمك الشخصي		
0.969	2.28E-18	1.01		تهمك الموظف		
0.983	2.6E-21	0.92		التهمك نحو التغيير التنظيمي		
0.982	6.04E-21	0.89		تهمك العمل		
0.983	3.08E-21	0.83		التهمك الاجتماعي		
0.983	1.99E-21	0.90		التهمك التنظيمي		
0.963	5.24E-27	0.97		التهمك الشخصي		
0.977	1.32E-30	1.01		تهمك الموظف		
0.959	3.76E-26	0.91		التهمك نحو التغيير التنظيمي		
0.981	4.19E-32	1.02		تهمك العمل		
0.973	2.46E-29	0.91		التهمك الاجتماعي		
0.981	3.75E-32	0.97		التهمك التنظيمي		
0.974	3.42E-19	0.95		التهمك الشخصي		
0.980	1.93E-20	1.01		تهمك الموظف		
0.982	4.43E-21	0.92		التهمك نحو التغيير التنظيمي		
0.985	7.71E-22	0.97		تهمك العمل		
0.981	7.94E-21	0.89		التهمك الاجتماعي		
0.981	1.21E-20	0.97		التهمك التنظيمي		
0.932	1.4E-11	0.84		التهمك الشخصي		
0.910	1.58E-10	0.95		تهمك الموظف		
0.924	3.66E-11	0.74		التهمك نحو التغيير التنظيمي		
0.947	1.71E-12	0.88		تهمك العمل		
0.942	3.39E-12	0.69		التهمك الاجتماعي		
0.950	1.07E-12	0.83		التهمك التنظيمي		
0.961	1.63E-16	0.79		التهمك الشخصي		
0.962	1.02E-16	0.94		تهمك الموظف		
0.961	1.58E-16	0.78		التهمك نحو التغيير التنظيمي		
0.961	1.51E-16	0.91		تهمك العمل		
0.973	3.39E-18	0.71		التهمك الاجتماعي		
0.972	3.84E-18	0.82		التهمك التنظيمي		
0.980	1.38E-06	0.84		التهمك الشخصي		
0.969	5.84E-06	0.94		تهمك الموظف		
0.978	1.87E-06	0.81		التهمك نحو التغيير التنظيمي		
0.973	3.95E-06	0.93		تهمك العمل		
0.987	3.5E-07	0.73		التهمك الاجتماعي		
0.991	1.04E-07	0.84		التهمك التنظيمي		
الجدول من اعداد الباحث						

3-1 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهمك التنظيمي

وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد)

1. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي (التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي) وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء.

يبين الجدول (31) ان قوة معامل انحدار التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي على بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد بلغت على التوالي (0.95, 1.10, 0.88, 0.97, 0.78) وهي قيم موجبة ما يدل على ان بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد تزداد بازدياد حالات التهكم المختلفة ولقد ظهر ان بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد يزداد بشكل اكبر عند تأثرها بتهكم الموظف وتهكم العمل والتهكم الشخصي والتهكم نحو التغيير والتهكم الاجتماعي وما يدعم ذلك ان قيمة ( $\alpha$ ) لمعامل الانحدار بلغت على التوالي (8.58E-22, 9.99E-22, 7.27E-20, 5.4E-22, 4.58E-21) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت على التوالي (0.949, 0.962, 0.962, 0.964, 0.958) وهذا يعني ان ابعاد التهكم التنظيمي تفسر ما نسبته (94.9%, 96.2%, 96.2%, 96.4%, 95.8%) من التغيرات التي تطرأ على بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد.

2. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي (التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي) وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد في كلية العلوم جامعة كربلاء.

يبين الجدول (31) ان قوة معامل انحدار التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي بلغت على التوالي (0.89, 1.03, 0.82, 1.03, 0.74) وهي قيم موجبة ما يدل على ان بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد تزداد بازدياد حالات التهكم المختلفة ولقد ظهر ان السلوكيات السلبية تزداد بشكل اكبر عند تأثرها بتهكم العمل وتهكم الموظف والتهكم الشخصي والتهكم نحو التغيير والتهكم الاجتماعي وما يدعم ذلك ان قيمة ( $\alpha$ ) لمعامل الانحدار بلغت على التوالي (-6.8E-18, 6.87E-19, 2.96E-21, 3.35E-20, 6.46E-21) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية العلوم جامعة كربلاء عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت على التوالي (0.949, 0.957, 0.972, 0.966, 0.970) وهذا يعني ان ابعاد التهكم التنظيمي تفسر ما نسبته (94.9%, 95.7%, 97.2%, 96.6%, 97%) من التغيرات التي تطرأ على بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد وعليه

يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد.

3. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي (التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي) وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد في كلية التربية جامعة كربلاء.

يبين الجدول (31) ان قوة معامل انحدار التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي بلغت على التوالي (0.85, 0.92, 0.82, 0.87, 0.73) وهي قيم موجبة ما يدل على ان بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد تزداد بازدياد حالات التهكم المختلفة ولقد ظهر ان بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد تزداد بشكل اكبر عند تأثرها بتهكم الموظف, تهكم العمل, تهكم شخصي, تهكم نحو التغيير, تهكم اجتماعي وما يدعم ذلك ان قيمة ( $\alpha$ ) لمعامل الانحدار بلغت على التوالي (9.58E-16, 8.42E-13, 8.76E-14, 2.42E-17, 1.94E-16) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية التربية جامعة كربلاء عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت على التوالي (0.960, 0.923, 0.938, 0.972, 0.966) وهذا يعني ان ابعاد التهكم التنظيمي تفسر ما نسبته (96%, 92.3%, 93.8%, 97.2%, 96.6%) من التغيرات التي تطرأ على بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد.

4. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي (التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي) وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد في كلية الإدارة جامعة بابل

يبين الجدول (31) ان قوة معامل انحدار التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي بلغت على التوالي (0.86, 0.89, 0.91, 0.971, 0.780) وهي قيم موجبة ما يدل على ان بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد تزداد بازدياد حالات التهكم المختلفة ولقد ظهر ان بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد تزداد بشكل اكبر عند تأثرها بتهكم العمل, تهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم موظف, تهكم شخصي, تهكم اجتماعي وما يدعم ذلك ان قيمة ( $\alpha$ ) لمعامل الانحدار بلغت على التوالي (1.01E-12, 2.96E-10, 1.68E-13, 1.3E-13, 3.33E-15) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت على التوالي (0.950, 0.903, 0.959, 0.960, 0.974) وهذا يعني ان ابعاد التهكم التنظيمي تفسر ما نسبته (95%, 90.3%, 95.9%, 96%, 97.4%) من التغيرات التي تطرأ على بعد

سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد.

5. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي (التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي) وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد في كلية العلوم بنات جامعة بابل.

يبين الجدول (31) ان قوة معامل انحدار التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي بلغت على التوالي (0.88, 1.01, 0.92, 0.89, 0.83) وهي قيم موجبة ما يدل على ان بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد تزداد بازدياد حالات التهكم المختلفة ولقد ظهر ان بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد يزداد بشكل اكبر عند تأثره بتهكم الموظف, تهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, تهكم شخصي, تهكم اجتماعي وما يدعم ذلك ان قيمة ( $\alpha$ ) لمعامل الانحدار بلغت على التوالي (9.63E-21, 4.54E-17, 1.26E-21, 4.41E-20, 9.11E-20) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية العلوم بنات جامعة بابل عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت على التوالي (0.981, 0.959, 0.984, 0.978, 0.977) وهذا يعني ان ابعاد التهكم التنظيمي تفسر ما نسبته (98.1%, 95.9%, 98.4%, 97.8%, 97.7%) من التغيرات التي تطرأ على بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد.

6. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي (التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي) وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد في كلية التربية جامعة القادسية.

يبين الجدول (31) ان قوة معامل انحدار التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي بلغت على التوالي (0.94, 0.98, 0.88, 0.99, 0.87) وهي قيم موجبة ما يدل على ان بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد تزداد بازدياد حالات التهكم المختلفة ولقد ظهر ان بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد تزداد بشكل اكبر عند تأثرها بتهكم العمل, تهكم الموظف, تهكم شخصي, تهكم اجتماعي, تهكم نحو التغيير التنظيمي وما يدعم ذلك ان قيمة ( $\alpha$ ) لمعامل الانحدار بلغت على التوالي (5.94E-26, 2.67E-27, 2.36E-23, 1E-29, 6.18E-26) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية التربية جامعة القادسية عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت على التوالي (0.958, 0.965, 0.941, 0.974, 0.958) وهذا يعني ان ابعاد التهكم التنظيمي تفسر ما نسبته

(95.8%, 96.5%, 94.1%, 97.4%, 95.8%) من التغيرات التي تطرأ على بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد.

7. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي (التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي) وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية.

يبين الجدول (31) ان قوة معامل انحدار التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي بلغت على التوالي (0.95, 1.01, 0.92, 0.97, 0.89) وهي قيم موجبة ما يدل على ان بعد سلوكيات العمل السلبية تجاه الافراد تزداد بازدياد حالات التهكم المختلفة ولقد ظهر ان بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد تزداد بشكل اكبر عند تأثرها بتهكم الموظف, تهكم العمل, التهكم الشخصي, التهكم نحو التغيير التنظيمي, التهكم الاجتماعي وما يدعم ذلك ان قيمة ( $\alpha$ ) لمعامل الانحدار بلغت على التوالي (2.86E-18, 6.04E-21, 1.6E-19, 8.5E-19, 7.44E-19) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت على التوالي (0.968, 0.982, 0.976, 0.972, 0.972) وهذا يعني ان ابعاد التهكم التنظيمي تفسر ما نسبته (96.8%, 98.2%, 97.6%, 97.2%, 97.2%) من التغيرات التي تطرأ على بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد.

8. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي (التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي) وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد في كلية الطب جامعة الكوفة.

يبين الجدول (31) ان قوة معامل انحدار التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي بلغت على التوالي (0.88, 1.01, 0.78, 0.92, 0.72) وهي قيم موجبة ما يدل على ان بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد تزداد بازدياد حالات التهكم المختلفة ولقد ظهر ان بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد تزداد بشكل اكبر عند تأثرها بتهكم الموظف, تهكم العمل, تهكم شخصي, تهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم اجتماعي وما يدعم ذلك ان قيمة ( $\alpha$ ) لمعامل الانحدار بلغت على التوالي (8.91E-12, 1.25E-11, 3.44E-11, 5.01E-13, 6.6E-12) وهذا يعني ان

معامل الانحدار معنوي في كلية الطب جامعة الكوفة عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت على التوالي (0.935, 0.933, 0.925, 0.954, 0.938) وهذا يعني ان ابعاد التهكم التنظيمي تفسر ما نسبته (93.5%, 93.3%, 92.5%, 95.4%, 93.8%) من التغيرات التي تطرأ على بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد.

**9. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي (التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي) وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة.**

يبين الجدول (31) ان قوة معامل انحدار التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي بلغت على التوالي (0.75, 0.90, 0.74, 0.86, 0.68) وهي قيم موجبة ما يدل على ان بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد تزداد بازدياد حالات التهكم المختلفة ولقد ظهر ان بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد تزداد بشكل اكبر عند تأثرها بتهكم الموظف, تهكم العمل, تهكم شخصي, تهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم اجتماعي وما يدعم ذلك ان قيمة ( $\alpha$ ) لمعامل الانحدار بلغت على التوالي (5.96E-17, 3.98E-18, 2.89E-16, 6.27E-17, 7.25E-19) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت على التوالي (0.964, 0.972, 0.959, 0.964, 0.976) وهذا يعني ان ابعاد التهكم التنظيمي تفسر ما نسبته (96.4%, 97.2%, 95.9%, 96.4%, 97.6%) من التغيرات التي تطرأ على بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد.

**10. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي (التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي) وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد لدى مدراء الإدارة**

يبين الجدول (31) ان قوة معامل انحدار التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي بلغت على التوالي (0.85, 0.94, 0.81, 0.93, 0.74) وهي قيم موجبة ما يدل على ان بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد تزداد بازدياد حالات التهكم المختلفة ولقد ظهر ان بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد تزداد بشكل اكبر عند تأثرها بتهكم الموظف, تهكم العمل, تهكم الشخصي, تهكم نحو التغيير, تهكم اجتماعي وما يدعم ذلك ان قيمة ( $\alpha$ ) لمعامل الانحدار بلغت على

التوالي (7.45E-07, 1.27E-05, 1.96E-05, 3.97E-05, 1.46E-06) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي لدى مدرء الإدارة في الكليات عينة الدراسة عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت على التوالي (0.984, 0.960, 0.954, 0.942, 0.980) وهذا يعني ان ابعاد التهكم التنظيمي تفسر ما نسبته (98.4%, 96%, 95.4%, 94.2%, 98%) من التغيرات التي تطرأ على السلوكيات السلبية وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد.

#### 4-1 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية تجاه الافراد)

##### 1. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء

يبين الجدول (31) ان قوة معامل انحدار التهكم التنظيمي على بعد سلوكيات السلبية باتجاه المنظمة بلغت (0.95) وهي قيمة موجبة ما يدل على ان بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد تزداد بازدياد التهكم التنظيمي وما يدعم ذلك ان قيمة ( $\alpha$ ) لمعامل الانحدار بلغت (3.01E-23) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.970) وهذا يعني ان التهكم التنظيمي يفسر ما نسبته (97.0%) من التغيرات التي تطرأ على بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد.

##### 2. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد في كلية العلوم جامعة كربلاء

يبين الجدول (31) ان قوة معامل انحدار التهكم التنظيمي على السلوكيات السلبية بلغت (0.92) وهي قيمة موجبة ما يدل على ان بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد تزداد بازدياد التهكم التنظيمي وما يدعم ذلك ان قيمة ( $\alpha$ ) لمعامل الانحدار بلغت (1E-20) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية العلوم جامعة كربلاء عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.969) وهذا يعني ان التهكم التنظيمي يفسر ما نسبته (96.9%) من التغيرات التي تطرأ على بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد.

**3. لاتوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التهم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد في كلية التربية جامعة كربلاء**

يبين الجدول (31) ان قوة معامل انحدار التهم التنظيمي على السلوكيات السلبية بلغت (0.96) وهي قيمة موجبة ما يدل على ان بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد تزداد بازدياد التهم التنظيمي وما يدعم ذلك ان قيمة  $(\alpha)$  لمعامل الانحدار بلغت (6.18E-16) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية التربية جامعة كربلاء عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.962) وهذا يعني ان التهم التنظيمي يفسر ما نسبته (96.2%) من التغيرات التي تطرأ على بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين التهم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد.

**4. لاتوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التهم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل**

يبين الجدول (31) ان قوة معامل انحدار التهم التنظيمي على بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد بلغت (0.91) وهي قيمة موجبة ما يدل على ان بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد تزداد بازدياد التهم التنظيمي وما يدعم ذلك ان قيمة  $(\alpha)$  لمعامل الانحدار بلغت (1.34E-13) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.962) وهذا يعني ان التهم التنظيمي يفسر ما نسبته (96.2%) من التغيرات التي تطرأ على بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين التهم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد.

**5. لاتوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التهم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد في كلية العلوم بنات جامعة بابل**

يبين الجدول (31) ان قوة معامل انحدار التهم التنظيمي على بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة بلغت (0.91) وهي قيمة موجبة ما يدل على ان بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد تزداد بازدياد التهم التنظيمي وما يدعم ذلك ان قيمة  $(\alpha)$  لمعامل الانحدار بلغت (2.21E-22) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية العلوم بنات جامعة بابل عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.986) وهذا يعني ان التهم التنظيمي يفسر ما نسبته (98.6%) من التغيرات التي تطرأ على بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين التهم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد

**6. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد في كلية التربية جامعة القادسية**

يبين الجدول (31) ان قوة معامل انحدار التهكم التنظيمي على بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد بلغت (0.93) وهي قيمة موجبة ما يدل على ان بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد تزداد بازدياد التهكم التنظيمي وما يدعم ذلك ان قيمة  $(\alpha)$  لمعامل الانحدار بلغت (6.34E-29) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية التربية جامعة القادسية عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.971) وهذا يعني ان التهكم التنظيمي يفسر ما نسبته (97.1%) من التغيرات التي تطرأ على بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد.

**7. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية**

يبين الجدول (31) ان قوة معامل انحدار التهكم التنظيمي على بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد بلغت (0.96) وهي قيمة موجبة ما يدل على ان بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد تزداد بازدياد التهكم التنظيمي وما يدعم ذلك ان قيمة  $(\alpha)$  لمعامل الانحدار بلغت (4.71E-19) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.973) وهذا يعني ان التهكم التنظيمي يفسر ما نسبته (97.3%) من التغيرات التي تطرأ على بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد.

**8. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد في كلية الطب جامعة الكوفة**

يبين الجدول (31) ان قوة معامل انحدار التهكم التنظيمي على بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد بلغت (0.87) وهي قيمة موجبة ما يدل على ان بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد تزداد بازدياد التهكم التنظيمي وما يدعم ذلك ان قيمة  $(\alpha)$  لمعامل الانحدار بلغت (3.1E-13) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية الطب جامعة الكوفة عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.956) وهذا يعني ان التهكم التنظيمي يفسر ما نسبته (95.6%) من التغيرات التي تطرأ على بعد سلوكيات العمل

السلبية باتجاه الافراد وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد.

**9. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة**

يبين الجدول (31) ان قوة معامل انحدار التهكم التنظيمي على بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد بلغت (0.78) وهي قيمة موجبة ما يدل على ان بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد يزداد بازدياد التهكم التنظيمي وما يدعم ذلك ان قيمة ( $\alpha$ ) لمعامل الانحدار بلغت (2.37E-19) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.979) وهذا يعني ان التهكم التنظيمي يفسر ما نسبته (97.9%) من التغيرات التي تطرأ على بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد.

**10. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد لدى مدراء الإدارية للكليات عينة الدراسة**

يبين الجدول (31) ان قوة معامل انحدار التهكم التنظيمي على بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد بلغت (0.85) وهي قيمة موجبة ما يدل على ان بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد يزداد بازدياد التهكم التنظيمي وما يدعم ذلك ان قيمة ( $\alpha$ ) لمعامل الانحدار بلغت (7.48E-07) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي لدى مدراء الإدارية في الكليات عينة الدراسة عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.984) وهذا يعني ان التهكم التنظيمي يفسر ما نسبته (98.4%) من التغيرات التي تطرأ على بعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وبعد سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد.

المبحث الثاني ..... اختبار الفرضيات المباشرة وغير المباشرة

جدول (31) قيم معاملات الانحدار وقيم $\alpha$ و R للفرضية الرئيسية والفرعية الثالثة والرابعة			
$R^2$	قيمة الفا المحسوبة $\alpha$	السلوكيات السلبية تجاه الافراد	
		متغير تابع	متغير مستقل
0.949	7.27E-20	0.95	التهكم الشخصي
0.962	9.99E-22	1.10	تهكم الموظف
0.962	8.58E-22	0.88	التهكم نحو التغيير التنظيمي
0.964	5.4E-22	0.97	تهكم العمل
0.958	4.58E-21	0.78	التهكم الاجتماعي
0.970	3.01E-23	0.95	التهكم التنظيمي
0.949	6.8E-18	0.89	التهكم الشخصي
0.957	6.87E-19	1.03	تهكم الموظف
0.972	2.96E-21	0.82	التهكم نحو التغيير التنظيمي
0.966	3.35E-20	1.03	تهكم العمل
0.970	6.46E-21	0.74	التهكم الاجتماعي
0.969	1E-20	0.92	التهكم التنظيمي
0.960	9.58E-16	0.85	التهكم الشخصي
0.923	8.42E-13	0.92	تهكم الموظف
0.938	8.76E-14	0.82	التهكم نحو التغيير التنظيمي
0.972	2.42E-17	0.87	تهكم العمل
0.966	1.94E-16	0.73	التهكم الاجتماعي
0.962	6.18E-16	0.96	التهكم التنظيمي
0.950	1.01E-12	0.86	التهكم الشخصي
0.903	2.96E-10	0.89	تهكم الموظف
0.959	1.68E-13	0.91	التهكم نحو التغيير التنظيمي
0.960	1.3E-13	0.971	تهكم العمل
0.974	3.33E-15	0.780	التهكم الاجتماعي
0.960	1.34E-13	0.91	التهكم التنظيمي
0.981	9.63E-21	0.88	التهكم الشخصي
0.959	4.54E-17	1.01	تهكم الموظف
0.984	1.26E-21	0.92	التهكم نحو التغيير التنظيمي
0.978	4.41E-20	0.89	تهكم العمل
0.977	9.11E-20	0.83	التهكم الاجتماعي
0.986	2.21E-22	0.91	التهكم التنظيمي
0.958	5.94E-26	0.94	التهكم الشخصي
0.965	2.67E-27	0.98	تهكم الموظف
0.941	2.36E-23	0.88	التهكم نحو التغيير التنظيمي
0.974	1E-29	0.99	تهكم العمل
0.958	6.18E-26	0.87	التهكم الاجتماعي
0.971	6.34E-29	0.93	التهكم التنظيمي
0.968	2.86E-18	0.95	التهكم الشخصي
0.982	6.04E-21	1.01	تهكم الموظف
0.976	1.6E-19	0.92	التهكم نحو التغيير التنظيمي
0.972	8.5E-19	0.97	تهكم العمل
0.972	7.44E-19	0.89	التهكم الاجتماعي
0.973	4.71E-19	0.96	التهكم التنظيمي
0.935	8.91E-12	0.88	التهكم الشخصي
0.933	1.25E-11	1.01	تهكم الموظف
0.925	3.44E-11	0.78	التهكم نحو التغيير التنظيمي
0.954	5.01E-13	0.92	تهكم العمل
0.938	6.6E-12	0.72	التهكم الاجتماعي
0.956	3.1E-13	0.87	التهكم التنظيمي
0.964	5.96E-17	0.75	التهكم الشخصي
0.972	3.98E-18	0.90	تهكم الموظف
0.959	2.89E-16	0.74	التهكم نحو التغيير التنظيمي
0.964	6.27E-17	0.86	تهكم العمل
0.976	7.25E-19	0.68	التهكم الاجتماعي
0.979	2.37E-19	0.78	التهكم التنظيمي
0.984	7.45E-07	0.85	التهكم الشخصي
0.960	1.27E-05	0.94	تهكم الموظف
0.954	1.96E-05	0.81	التهكم نحو التغيير التنظيمي

المبحث الثاني ..... اختبار الفرضيات المباشرة وغير المباشرة

0.942	3.97E-05	0.93	تهكم العمل		
0.980	1.46E-06	0.74	التهكم الاجتماعي		
0.984	7.48E-07	0.85	التهكم التنظيمي		
** الجدول من اعداد الباحث					

5-1 اختبار الفرضية الرئيسية الاولى: (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية)

1. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي (التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي) وسلوكيات العمل السلبية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء.

يبين الجدول (32) ان قوة معامل انحدار التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي على السلوكيات السلبية بلغت على التوالي (0.94, 1.09, 0.87, 0.96, 0.77) وهي قيم موجبة ما يدل على ان السلوكيات السلبية تزداد بازدياد حالات التهكم المختلفة ولقد ظهر ان السلوكيات السلبية تزداد بشكل اكبر عند تأثرها بتهكم الموظف وتهكم العمل والتهكم الشخصي والتهكم نحو التغيير والتهكم الاجتماعي وما يدعم ذلك ان قيمة  $(\alpha)$  لمعامل الانحدار بلغت على التوالي (-E-3.2722, 4.28E-23, 2.28E-24, 3.02E-26, 3.57E-23) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت على التوالي (0.96, 0.97, 0.97, 0.98, 0.97) وهذا يعني ان ابعاد التهكم التنظيمي تفسر ما نسبته (96.5% , 97% , 97.5% , 98.2% , 97%) من التغيرات التي تطرأ على السلوكيات السلبية وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية.

2. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي (التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي) وسلوكيات العمل السلبية في كلية العلوم جامعة كربلاء.

يبين الجدول (32) ان قوة معامل انحدار التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي بلغت على التوالي (0.88, 1.01, 0.80, 1.01, 0.73) وهي قيم موجبة ما يدل على ان السلوكيات السلبية تزداد بازدياد حالات التهكم المختلفة ولقد ظهر ان السلوكيات السلبية تزداد بشكل اكبر عند تأثرها بتهكم العمل وتهكم الموظف والتهكم الشخصي والتهكم نحو التغيير والتهكم الاجتماعي وما يدعم ذلك ان قيمة  $(\alpha)$  لمعامل الانحدار بلغت على التوالي (-E-1.66E-19, 6.67E-20, 3.97E-21, 8.65E-22, 1.30E-23) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية العلوم جامعة كربلاء عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت على التوالي (0.964, 0.962, 0.971, 0.975, 0.975).

(0.982) وهذا يعني ان ابعاد التهكم التنظيمي تفسر ما نسبته (96.4%, 96.2%, 97.1%) , من التغيرات التي تطرأ على السلوكيات السلبية وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية.

3. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي (التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي) وسلوكيات العمل السلبية في كلية التربية جامعة كربلاء.

يبين الجدول (32) ان قوة معامل انحدار التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي بلغت على التوالي (0.87, 0.94, 0.84, 0.89, 0.74) وهي قيم موجبة ما يدل على ان السلوكيات السلبية تزداد بازدياد حالات التهكم المختلفة ولقد ظهر ان السلوكيات السلبية تزداد بشكل اكبر عند تأثرها بتهكم الموظف, تهكم العمل, تهكم شخصي, تهكم نحو التغيير, تهكم اجتماعي وما يدعم ذلك ان قيمة ( $\alpha$ ) لمعامل الانحدار بلغت على التوالي (8.20E-18, 9.85E-14, 2.48E-15, 1.16E-19, 3.53E-17) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية التربية جامعة كربلاء عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت على التوالي (0.975, 0.937, 0.956, 0.984, 0.971) وهذا يعني ان ابعاد التهكم التنظيمي تفسر ما نسبته (97.5%, 93.7%, 95.6%, 98.4%, 97.1%) من التغيرات التي تطرأ على السلوكيات السلبية وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية.

4. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي (التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي) وسلوكيات العمل السلبية في كلية الإدارة جامعة بابل

يبين الجدول (32) ان قوة معامل انحدار التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي بلغت على التوالي (0.89, 0.93, 0.94, 1.01, 0.81) وهي قيم موجبة ما يدل على ان السلوكيات السلبية تزداد بازدياد حالات التهكم المختلفة ولقد ظهر ان السلوكيات السلبية تزداد بشكل اكبر عند تأثرها بتهكم العمل, تهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم موظف, تهكم شخصي, تهكم اجتماعي وما يدعم ذلك ان قيمة ( $\alpha$ ) لمعامل الانحدار بلغت على التوالي (6.65E-18, 5.48E-13, 5.5911E-14, 3.95E-14, 1.01E-14, 3.48E-15) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت على التوالي (0.953, 0.9206, 0.966, 0.971, 0.974) وهذا يعني ان ابعاد التهكم التنظيمي تفسر ما نسبته (95.3%, 92.06%,

96.6% , 97.1% , 97.4% من التغيرات التي تطرأ على السلوكيات السلبية و عليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية.

5. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي (التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي) وسلوكيات العمل السلبية في كلية العلوم بنات جامعة بابل.

يبين الجدول (32) ان قوة معامل انحدار التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي بلغت على التوالي (0.87, 1.012, 0.92, 0.89, 0.83) وهي قيم موجبة ما يدل على ان السلوكيات السلبية تزداد بازدياد حالات التهكم المختلفة ولقد ظهر ان السلوكيات السلبية تزداد بشكل اكبر عند تأثرها بتهكم الموظف, تهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, تهكم شخصي, تهكم اجتماعي وما يدعم ذلك ان قيمة ( $\alpha$ ) لمعامل الانحدار بلغت على التوالي (4.79E-22, 1.84E-18, 1.8423, 4.78E-22, 5.58E-22) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية العلوم بنات جامعة بابل عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت على التوالي (0.985, 0.970, 0.989, 0.985, 0.985) وهذا يعني ان ابعاد التهكم التنظيمي تفسر ما نسبته (98.5%, 97%, 98.9%, 98.5%, 98.5%) من التغيرات التي تطرأ على السلوكيات السلبية و عليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية.

6. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي (التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي) وسلوكيات العمل السلبية في كلية التربية جامعة القادسية.

يبين الجدول (32) ان قوة معامل انحدار التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي بلغت على التوالي (0.95, 0.99, 0.89, 1.00, 0.89) وهي قيم موجبة ما يدل على ان السلوكيات السلبية تزداد بازدياد حالات التهكم المختلفة ولقد ظهر ان السلوكيات السلبية تزداد بشكل اكبر عند تأثرها بتهكم العمل, تهكم الموظف, تهكم شخصي, تهكم اجتماعي, تهكم نحو التغيير التنظيمي وما يدعم ذلك ان قيمة ( $\alpha$ ) لمعامل الانحدار بلغت على التوالي (1.52E-27, 2.59E-30, 1.8225, 6.68E-33, 1.03E-28) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية التربية جامعة القادسية عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت على التوالي (0.966, 0.976, 0.955, 0.983, 0.971) وهذا يعني ان ابعاد التهكم التنظيمي تفسر ما نسبته (96.6%, 97.6%, 95.5%, 97.6%, 97.1%)

98.3% , 97.1%) من التغيرات التي تطرأ على السلوكيات السلبية وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية.

7. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي (التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي) وسلوكيات العمل السلبية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية.

يبين الجدول (32) ان قوة معامل انحدار التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي بلغت على التوالي (0.95, 1.01, 0.92, 0.97, 0.89) وهي قيم موجبة ما يدل على ان السلوكيات السلبية تزداد بازدياد حالات التهكم المختلفة ولقد ظهر ان السلوكيات السلبية تزداد بشكل اكبر عند تأثرها بتهكم الموظف, تهكم العمل, التهكم الشخصي, التهكم نحو التغيير التنظيمي, التهكم الاجتماعي وما يدعم ذلك ان قيمة ( $\alpha$ ) لمعامل الانحدار بلغت على التوالي ( $1.85E-19$ ,  $6.9822E-21$ ,  $2.59E-21$ ,  $4.11E-21$ ,  $1.07E-20$ ) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت على التوالي (0.975, 0.985, 0.983, 0.982, 0.981) وهذا يعني ان ابعاد التهكم التنظيمي تفسر ما نسبته (97.5% , 98.5% , 98.3% , 98.2% , 98.1%) من التغيرات التي تطرأ على السلوكيات السلبية وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية.

8. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي (التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي) وسلوكيات العمل السلبية في كلية الطب جامعة الكوفة.

يبين الجدول (32) ان قوة معامل انحدار التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي بلغت على التوالي (0.86, 0.98, 0.76, 0.90, 0.71) وهي قيم موجبة ما يدل على ان السلوكيات السلبية تزداد بازدياد حالات التهكم المختلفة ولقد ظهر ان السلوكيات السلبية تزداد بشكل اكبر عند تأثرها بتهكم الموظف, تهكم العمل, تهكم شخصي, تهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم اجتماعي وما يدعم ذلك ان قيمة ( $\alpha$ ) لمعامل الانحدار بلغت على التوالي ( $1.35E-11$ ,  $2.40E-12$ ,  $9.5612E-13$ ,  $1.08E-13$ ,  $8.60E-13$ ) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية الطب جامعة الكوفة عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت على التوالي (0.945, 0.932, 0.935, 0.961, 0.961)

0.951) وهذا يعني ان ابعاد التهكم التنظيمي تفسر ما نسبته (94.5%, 93.2%, 93.5%, 96.1%) من التغيرات التي تطرأ على السلوكيات السلبية وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية.

**9. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي (التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي) وسلوكيات العمل السلبية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة.**

يبين الجدول (32) ان قوة معامل انحدار التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي بلغت على التوالي (0.77, 0.92, 0.76, 0.88, 0.69) وهي قيم موجبة ما يدل على ان السلوكيات السلبية تزداد بازدياد حالات التهكم المختلفة ولقد ظهر ان السلوكيات السلبية تزداد بشكل اكبر عند تأثرها بتهكم الموظف, تهكم العمل, تهكم شخصي, تهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم اجتماعي وما يدعم ذلك ان قيمة ( $\alpha$ ) لمعامل الانحدار بلغت على التوالي ( $4.08E-17$ ,  $8.30E-18$ ,  $9.1817E-17$ ,  $3.99E-17$ ,  $4.11E-19$ ) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت على التوالي (0.966, 0.9708, 0.963, 0.966, 0.978) وهذا يعني ان ابعاد التهكم التنظيمي تفسر ما نسبته (96.6%, 97.08%, 96.3%, 96.6%, 97.8%) من التغيرات التي تطرأ على السلوكيات السلبية وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية.

**10. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي (التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي) وسلوكيات العمل السلبية لدى مدراء الإدارية**

يبين الجدول (32) ان قوة معامل انحدار التهكم الشخصي, تهكم الموظف, التهكم نحو التغيير التنظيمي, تهكم العمل, التهكم الاجتماعي بلغت على التوالي (0.84, 0.94, 0.81, 0.93, 0.74) وهي قيم موجبة ما يدل على ان السلوكيات السلبية تزداد بازدياد حالات التهكم المختلفة ولقد ظهر ان السلوكيات السلبية تزداد بشكل اكبر عند تأثرها بتهكم الموظف, تهكم العمل, تهكم الشخصي, تهكم نحو التغيير, تهكم اجتماعي وما يدعم ذلك ان قيمة ( $\alpha$ ) لمعامل الانحدار بلغت على التوالي ( $3.34E-07$ ,  $5.43E-06$ ,  $4.54E-06$ ,  $1.05E-05$ ,  $2.21E-07$ ) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي لدى مدراء الإدارية في الكليات عينة الدراسة عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت على التوالي (0.988, 0.970, 0.970, 0.988, 0.970).

0.971, 0.962, 0.989) وهذا يعني ان ابعاد التهكم التنظيمي تفسر ما نسبته (98.8%, 97%, 97.1% من التغيرات التي تطرأ على السلوكيات السلبية وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين ابعاد التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية.

**1-5 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (لاتوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية).**

**1. لاتوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء**

يبين الجدول (32) ان قوة معامل انحدار التهكم التنظيمي على السلوكيات السلبية بلغت (0.94) وهي قيمة موجبة ما يدل على ان السلوكيات السلبية تزداد بازدياد التهكم التنظيمي وما يدعم ذلك ان قيمة ( $\alpha$ ) لمعامل الانحدار بلغت ( $3.58E-27$ ) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.984) وهذا يعني ان التهكم التنظيمي يفسر ما نسبته (98.4%) من التغيرات التي تطرأ على السلوكيات السلبية وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية.

**2. لاتوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية في كلية العلوم جامعة كربلاء**

يبين الجدول (32) ان قوة معامل انحدار التهكم التنظيمي على السلوكيات السلبية بلغت (0.90) وهي قيمة موجبة ما يدل على ان السلوكيات السلبية تزداد بازدياد التهكم التنظيمي وما يدعم ذلك ان قيمة ( $\alpha$ ) لمعامل الانحدار بلغت ( $1.23E-22$ ) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية العلوم جامعة كربلاء عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.978) وهذا يعني ان التهكم التنظيمي يفسر ما نسبته (97.8%) من التغيرات التي تطرأ على السلوكيات السلبية وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية.

**3. لاتوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية في كلية التربية جامعة كربلاء**

يبين الجدول (32) ان قوة معامل انحدار التهمك التنظيمي على السلوكيات السلبية بلغت (0.86) وهي قيمة موجبة ما يدل على ان السلوكيات السلبية تزداد بازدياد التهمك التنظيمي وما يدعم ذلك ان قيمة  $(\alpha)$  لمعامل الانحدار بلغت (6.65E-18) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية التربية جامعة كربلاء عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.976) وهذا يعني ان التهمك التنظيمي يفسر ما نسبته (97.6%) من التغيرات التي تطرأ على السلوكيات السلبية وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين التهمك التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية.

**4. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التهمك التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل**

يبين الجدول (32) ان قوة معامل انحدار التهمك التنظيمي على السلوكيات السلبية بلغت (0.95) وهي قيمة موجبة ما يدل على ان السلوكيات السلبية تزداد بازدياد التهمك التنظيمي وما يدعم ذلك ان قيمة  $(\alpha)$  لمعامل الانحدار بلغت (2.94E-14) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.967) وهذا يعني ان التهمك التنظيمي يفسر ما نسبته (96.7%) من التغيرات التي تطرأ على السلوكيات السلبية وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين التهمك التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية.

**5. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التهمك التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية في كلية العلوم بنات جامعة بابل**

يبين الجدول (32) ان قوة معامل انحدار التهمك التنظيمي على السلوكيات السلبية بلغت (0.90) وهي قيمة موجبة ما يدل على ان السلوكيات السلبية تزداد بازدياد التهمك التنظيمي وما يدعم ذلك ان قيمة  $(\alpha)$  لمعامل الانحدار بلغت (4.14E-24) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية العلوم بنات جامعة بابل عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.99) وهذا يعني ان التهمك التنظيمي يفسر ما نسبته (99%) من التغيرات التي تطرأ على السلوكيات السلبية وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين التهمك التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية.

**6. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التهمك التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية في كلية التربية جامعة القادسية**

يبين الجدول (32) ان قوة معامل انحدار التهمك التنظيمي على السلوكيات السلبية بلغت (0.95) وهي قيمة موجبة ما يدل على ان السلوكيات السلبية تزداد بازدياد التهمك التنظيمي وما يدعم ذلك ان قيمة  $(\alpha)$  لمعامل الانحدار بلغت (2.57E-32) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية التربية جامعة القادسية عند

مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.981) وهذا يعني ان التهكم التنظيمي يفسر ما نسبته (98.1%) من التغيرات التي تطرأ على السلوكيات السلبية وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية.

#### 7. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية

يبين الجدول (32) ان قوة معامل انحدار التهكم التنظيمي على السلوكيات السلبية بلغت (0.97) وهي قيمة موجبة ما يدل على ان السلوكيات السلبية تزداد بازدياد التهكم التنظيمي وما يدعم ذلك ان قيمة ( $\alpha$ ) لمعامل الانحدار بلغت (9.56E-21) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.981) وهذا يعني ان التهكم التنظيمي يفسر ما نسبته (98.1%) من التغيرات التي تطرأ على السلوكيات السلبية وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية.

#### 8. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية في كلية الطب جامعة الكوفة

يبين الجدول (32) ان قوة معامل انحدار التهكم التنظيمي على السلوكيات السلبية بلغت (0.85) وهي قيمة موجبة ما يدل على ان السلوكيات السلبية تزداد بازدياد التهكم التنظيمي وما يدعم ذلك ان قيمة ( $\alpha$ ) لمعامل الانحدار بلغت (5.82E-14) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية الطب جامعة الكوفة عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.964) وهذا يعني ان التهكم التنظيمي يفسر ما نسبته (96.4%) من التغيرات التي تطرأ على السلوكيات السلبية وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية.

#### 9. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة

يبين الجدول (32) ان قوة معامل انحدار التهكم التنظيمي على السلوكيات السلبية بلغت (0.80) وهي قيمة موجبة ما يدل على ان السلوكيات السلبية تزداد بازدياد التهكم التنظيمي وما يدعم ذلك ان قيمة ( $\alpha$ ) لمعامل

بلغت (-)E

الانحدار

جدول (32) قيم معاملات الانحدار وقيم  $\alpha$  و R للفرضية الرئيسية والفرعية الأولى

2.5519 وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة عند مستوى 1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.979) وهذا يعني ان التهكم التنظيمي يفسر ما نسبته (97.9%) من التغيرات التي تطرأ على السلوكيات السلبية وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية.

**10. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية لدى مدراء الإدارية للكليات عينة الدراسة**

يبين الجدول (32) ان قوة معامل انحدار التهكم التنظيمي على السلوكيات السلبية بلغت (0.85) وهي قيمة موجبة ما يدل على ان السلوكيات السلبية تزداد بازدياد التهكم التنظيمي وما يدعم ذلك ان قيمة ( $\alpha$ ) لمعامل الانحدار بلغت (5.24E-08) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي لدى مدراء الإدارية في الكليات عينة الدراسة عند مستوى 1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.993) وهذا يعني ان التهكم التنظيمي يفسر ما نسبته (99.3%) من التغيرات التي تطرأ على السلوكيات السلبية وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية.

وعند مقارنة النتائج نجد ان اعلى قوة معامل انحدار للتهكم التنظيمي على السلوكيات السلبية وجد في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية واقل قوة معامل انحدار للتهكم التنظيمي على السلوكيات السلبية وجد في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة.

المبحث الثاني ..... اختبار الفرضيات المباشرة وغير المباشرة

R <sup>2</sup>	قيمة الفا المحسوبة α	السلوكيات السلبية		متغير تابع	متغير مستقل																					
		β																								
0.965	3.27E-22	0.94	التهمك الشخصي	التهمك الشخصي	كلية إدارة كربلاء	جامعة كربلاء																				
0.970	4.28E-23	1.09	تهكم الموظف	تهكم الموظف	كلية العلوم																					
0.975	2.28E-24	0.87	التهمك نحو التغيير التنظيمي	التهمك نحو التغيير التنظيمي					كلية التربية																	
0.982	3.02E-26	0.96	تهكم العمل	تهكم العمل							كلية الإدارة															
0.970	3.57E-23	0.77	التهمك الاجتماعي	التهمك الاجتماعي									كلية علوم بنات													
0.984	3.58E-27	0.94	التهمك التنظيمي	التهمك التنظيمي											كلية التربية											
0.964	6.67E-20	0.88	التهمك الشخصي	التهمك الشخصي													كلية الادارة									
0.962	1.66E-19	1.01	تهكم الموظف	تهكم الموظف															كلية علوم بنات							
0.971	3.97E-21	0.80	التهمك نحو التغيير التنظيمي	التهمك نحو التغيير التنظيمي																	كلية التربية					
0.975	8.65E-22	1.01	تهكم العمل	تهكم العمل																			كلية الادارة			
0.982	1.30E-23	0.73	التهمك الاجتماعي	التهمك الاجتماعي																					كلية علوم بنات	
0.978	1.23E-22	0.90	التهمك التنظيمي	التهمك التنظيمي																						
0.975	8.20E-18	0.87	التهمك الشخصي	التهمك الشخصي	كلية الادارة	جامعة القاسمية																				
0.937	9.85E-14	0.94	تهكم الموظف	تهكم الموظف				كلية علوم بنات																		
0.956	2.48E-15	0.84	التهمك نحو التغيير التنظيمي	التهمك نحو التغيير التنظيمي						كلية التربية																
0.984	1.16E-19	0.89	تهكم العمل	تهكم العمل								كلية الادارة														
0.971	3.53E-17	0.74	التهمك الاجتماعي	التهمك الاجتماعي										كلية علوم بنات												
0.976	6.65E-18	0.86	التهمك التنظيمي	التهمك التنظيمي												كلية التربية										
0.953	5.48E-13	0.89	التهمك الشخصي	التهمك الشخصي														كلية الادارة								
0.9206	5.59E-11	0.93	تهكم الموظف	تهكم الموظف																كلية علوم بنات						
0.966	3.95E-14	0.94	التهمك نحو التغيير التنظيمي	التهمك نحو التغيير التنظيمي																		كلية التربية				
0.971	1.01E-14	1.01	تهكم العمل	تهكم العمل																				كلية الادارة		
0.974	3.48E-15	0.81	التهمك الاجتماعي	التهمك الاجتماعي																						كلية علوم بنات
0.967	2.94E-14	0.95	التهمك التنظيمي	التهمك التنظيمي	كلية التربية	جامعة القاسمية																				
0.985	4.79E-22	0.87	التهمك الشخصي	التهمك الشخصي				كلية علوم بنات																		
0.9700	1.84E-18	1.012	تهكم الموظف	تهكم الموظف						كلية الادارة																
0.989	1.84E-23	0.92	التهمك نحو التغيير التنظيمي	التهمك نحو التغيير التنظيمي								كلية التربية														
0.985	4.78E-22	0.89	تهكم العمل	تهكم العمل										كلية علوم بنات												
0.985	5.58E-22	0.83	التهمك الاجتماعي	التهمك الاجتماعي												كلية الادارة										
0.9908	4.14E-24	0.90	التهمك التنظيمي	التهمك التنظيمي														كلية التربية								
0.966	1.52E-27	0.95	التهمك الشخصي	التهمك الشخصي																كلية علوم بنات						
0.976	2.59E-30	0.99	تهكم الموظف	تهكم الموظف																		كلية الادارة				
0.955	1.82E-25	0.891	التهمك نحو التغيير التنظيمي	التهمك نحو التغيير التنظيمي																				كلية التربية		
0.983	6.68E-33	1.00	تهكم العمل	تهكم العمل																						كلية علوم بنات
0.971	1.03E-28	0.893	التهمك الاجتماعي	التهمك الاجتماعي	كلية الادارة	جامعة القاسمية																				
0.981	2.57E-32	0.95	التهمك التنظيمي	التهمك التنظيمي				كلية علوم بنات																		
0.975	1.85E-19	0.95	التهمك الشخصي	التهمك الشخصي						كلية التربية																
0.985	6.98E-22	1.01	تهكم الموظف	تهكم الموظف								كلية الادارة														
0.983	2.59E-21	0.92	التهمك نحو التغيير التنظيمي	التهمك نحو التغيير التنظيمي										كلية علوم بنات												
0.982	4.11E-21	0.97	تهكم العمل	تهكم العمل												كلية التربية										
0.981	1.07E-20	0.89	التهمك الاجتماعي	التهمك الاجتماعي														كلية الادارة								
0.981	9.56E-21	0.97	التهمك التنظيمي	التهمك التنظيمي																كلية علوم بنات						
0.945	2.40E-12	0.86	التهمك الشخصي	التهمك الشخصي																		كلية التربية				
0.932	1.35E-11	0.98	تهكم الموظف	تهكم الموظف																				كلية الادارة		
0.935	9.56E-12	0.76	التهمك نحو التغيير التنظيمي	التهمك نحو التغيير التنظيمي																						كلية علوم بنات
0.961	1.08E-13	0.90	تهكم العمل	تهكم العمل	كلية الادارة	جامعة الكوفة																				
0.951	8.60E-13	0.71	التهمك الاجتماعي	التهمك الاجتماعي				كلية التربية																		
0.964	5.82E-14	0.85	التهمك التنظيمي	التهمك التنظيمي						كلية علوم بنات																
0.966	4.08E-17	0.77	التهمك الشخصي	التهمك الشخصي								كلية الادارة														
0.9708	8.30E-18	0.92	تهكم الموظف	تهكم الموظف										كلية التربية												
0.963	9.18E-17	0.76	التهمك نحو التغيير التنظيمي	التهمك نحو التغيير التنظيمي												كلية علوم بنات										
0.966	3.99E-17	0.88	تهكم العمل	تهكم العمل														كلية الادارة								
0.978	4.11E-19	0.69	التهمك الاجتماعي	التهمك الاجتماعي																كلية التربية						
0.979	2.55E-19	0.80	التهمك التنظيمي	التهمك التنظيمي																		كلية علوم بنات				
0.988	3.34E-07	0.84	التهمك الشخصي	التهمك الشخصي																				كلية الادارة		
0.970	5.43E-06	0.94	تهكم الموظف	تهكم الموظف																						كلية التربية
0.971	4.54E-06	0.81	التهمك نحو التغيير التنظيمي	التهمك نحو التغيير التنظيمي	مدراء ادارية	جميع كليات																				
0.962	1.05E-05	0.93	تهكم العمل	تهكم العمل				كلية الادارة																		
0.989	2.21E-07	0.74	التهمك الاجتماعي	التهمك الاجتماعي						كلية التربية																
0.993	5.24E-08	0.85	التهمك التنظيمي	التهمك التنظيمي								كلية علوم بنات														

الجدول من اعداد الباحث

### ثانياً اختبار فرضيات التأثير غير المباشر

الفرضية الرئيسية الثانية: (عدم وجود تأثير للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية) لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الثانية فإن الدراسة سوف تعتمد على تحليل الانحدار وقيمة الفا ( $\alpha$ ) ومعامل التحديد (التفسير) ( $R^2$ ) لعينات الدراسة.

1. (لا توجد علاقة تأثير للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء

يبين الجدول (33) ان قيمة معامل التأثير غير المباشر لمتغير التهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية بلغت (-0.004) وهي قيمة سالبة و معنوية عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة الفا ( $3.7E-21$ ) وهو ما يشير الى ان تأثير التهكم التنظيمي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء بأنه تأثير معنوي وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.95) وهذا يعني ان التهكم التنظيمي يفسر ما نسبته (95%) من التغيرات التي تطرأ على مرونة الموارد البشرية مروراً بالسلوكيات السلبية وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة تأثير للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية.

2. (لا توجد علاقة تأثير للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية) في كلية العلوم جامعة كربلاء

يبين الجدول (33) ان قيمة معامل التأثير غير المباشر لمتغير التهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية بلغت (-0.65) وهي قيمة سالبة و معنوية عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة ( $1.12E-23$ ) ( $\alpha$ ) وهو ما يشير الى ان تأثير التهكم التنظيمي في كلية العلوم جامعة كربلاء بأنه تأثير معنوي وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.982) وهذا يعني ان التهكم التنظيمي يفسر ما نسبته (98.2%) من التغيرات التي تطرأ على مرونة الموارد البشرية مروراً بالسلوكيات السلبية وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة تأثير للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية.

3. (لا توجد علاقة تأثير للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية) في كلية التربية جامعة كربلاء

يبين الجدول (33) ان قيمة معامل التأثير غير المباشر لمتغير التهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية بلغت (-1.05) وهي قيمة سالبة و معنوية عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة ( $\alpha$ ) ( $5.53E-15$ ) وهو ما يشير الى ان تأثير التهكم التنظيمي في كلية التربية جامعة كربلاء بأنه تأثير معنوي

وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.953) وهذا يعني ان التهكم التنظيمي يفسر ما نسبته (95.3%) من التغيرات التي تطرأ على مرونة الموارد البشرية مروراً بالسلوكيات السلبية وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة تأثير للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية.

#### 4. (لا توجد علاقة تأثير للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل

يبين الجدول (33) ان قيمة معامل التأثير غير المباشر لمتغير التهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية بلغت (-0.16) وهي قيمة سالبة و معنوية عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة  $(\alpha)$  ( $7.81E-14$ ) وهو ما يشير الى تأثير التهكم التنظيمي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل بأنه تأثير معنوي وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.963) وهذا يعني ان التهكم التنظيمي يفسر ما نسبته (96.3%) من التغيرات التي تطرأ على مرونة الموارد البشرية مروراً بالسلوكيات السلبية وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة تأثير للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية.

#### 5. (لا توجد علاقة تأثير للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية) في كلية العلوم بنات جامعة بابل

يبين الجدول (33) ان قيمة معامل التأثير غير المباشر لمتغير التهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية بلغت (2.76) وهي قيمة موجبة و معنوية عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة  $(\alpha)$  ( $9.29E-26$ ) وهو ما يشير الى تأثير التهكم التنظيمي في كلية العلوم بنات جامعة بابل بأنه تأثير معنوي وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.993) وهذا يعني ان التهكم التنظيمي يفسر ما نسبته (99.3%) من التغيرات التي تطرأ على مرونة الموارد البشرية مروراً بالسلوكيات السلبية وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه قبول فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث لا توجد علاقة تأثير للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية.

#### 6. (لا توجد علاقة تأثير للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية) في كلية التربية جامعة القادسية

يبين الجدول (33) ان قيمة معامل التأثير غير المباشر لمتغير التهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية بلغت (-0.43) وهي قيمة سالبة و معنوية عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة  $(\alpha)$  ( $1.35E-25$ ) وهو ما يشير الى تأثير التهكم التنظيمي في كلية التربية جامعة القادسية بأنه تأثير معنوي

وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.98) وهذا يعني ان التهكم التنظيمي يفسر ما نسبته (98%) من التغيرات التي تطرأ على مرونة الموارد البشرية مروراً بالسلوكيات السلبية وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة تأثير للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية.

**7. (لا توجد علاقة تأثير للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية**

يبين الجدول (33) ان قيمة معامل التأثير غير المباشر لمتغير التهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية بلغت (1.51) وهي قيمة موجبة و معنوية عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة  $(\alpha)$   $(6.54E-21)$  وهو ما يشير الى تأثير التهكم التنظيمي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية بأنه تأثير معنوي وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.982) وهذا يعني ان التهكم التنظيمي يفسر ما نسبته (98.2%) من التغيرات التي تطرأ على مرونة الموارد البشرية مروراً بالسلوكيات السلبية وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه قبول فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث لا توجد علاقة تأثير للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية.

**8. (لا توجد علاقة تأثير للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية) في كلية الطب جامعة الكوفة**

يبين الجدول (33) ان قيمة معامل التأثير غير المباشر لمتغير التهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية بلغت (0.17) وهي قيمة موجبة و معنوية عند مستويات معنوية (5%) حيث بلغت قيمة  $(\alpha)$   $(3.15E-14)$  وهو ما يشير الى تأثير التهكم التنظيمي في كلية الطب جامعة الكوفة بأنه تأثير معنوي وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.96) وهذا يعني ان التهكم التنظيمي يفسر ما نسبته (96%) من التغيرات التي تطرأ على مرونة الموارد البشرية مروراً بالسلوكيات السلبية وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه قبول فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث لا توجد علاقة تأثير للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية.

**9. (لا توجد علاقة تأثير للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة**

يبين الجدول (33) ان قيمة معامل التأثير غير المباشر لمتغير التهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية بلغت (0.07) وهي قيمة موجبة و معنوية عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة  $(\alpha)$   $(1.43E-15)$  وهو ما يشير الى تأثير التهكم التنظيمي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة بأنه تأثير

معنوي وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.952) وهذا يعني ان التهكم التنظيمي يفسر ما نسبته (95.2%) من التغيرات التي تطرأ على مرونة الموارد البشرية مروراً بالسلوكيات السلبية وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه قبول فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث لا توجد علاقة تأثير للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية.

#### 10. (لاتوجد علاقة تأثير للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية) لدى مدراء الإدارية في الكليات عينة الدراسة

يبين الجدول (33) ان قيمة معامل التأثير غير المباشر لمتغير التهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية بلغت (-0.12) وهي قيمة سالبة و معنوية عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة  $(\alpha)$   $(3.62E-06)$  وهو ما يشير الى تأثير التهكم التنظيمي لدى مدراء الإدارية في الكليات عينة الدراسة بانه تأثير معنوي وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.973) وهذا يعني ان التهكم التنظيمي يفسر ما نسبته (97.3%) من التغيرات التي تطرأ على مرونة الموارد البشرية مروراً بالسلوكيات السلبية وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) حيث توجد علاقة تأثير للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية.

وعند مقارنة النتائج نجد كلية التربية في جامعة كربلاء قد حلت بالمرتبة الأولى من حيث وجود علاقة تأثير للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية وبلغت قيمة معامل التأثير غير المباشر (-1.05) وحلت كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء في المرتبة الأخيرة وبلغت قيمة معامل التأثير غير المباشر (-0.004) اما كلية العلوم بنات جامعة بابل و كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية وكلية الطب جامعة الكوفة وكلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة حيث لم توجد هناك علاقة تأثير للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال السلوكيات السلبية.

جدول (33) قيم معاملات الانحدار غير المباشر وقيم الفا و b و R<sup>2</sup> للفرضية الرئيسية الثانية

R <sup>2</sup>	قيمة الفا $\alpha$ المحسوبة	b	المسارات الانحدارية		
0.958	3.7E-21	0.004 -	OC----- CWB-----HRF	كلية إدارة كربلاء	جامعة كربلاء
0.982	1.12E-23	0.65-	OC----- CWB-----HRF	كلية العلوم	
0.953	5.53E-15	1.05-	OC----- CWB-----HRF	كلية التربية	
0.963	7.81E-14	0.16-	OC----- CWB-----HRF	كلية الإدارة	جامعة بابل
0.993	9.29E-26	2.76	OC----- CWB-----HRF	كلية علوم نبات	
0.98	1.35E-25	0.43-	OC----- CWB-----HRF	كلية التربية	جامعة القادسية
0.982	6.54E-21	1.51	OC----- CWB-----HRF	كلية الآلة	
0.966	3.15E-14	0.17	OC----- CWB-----HRF	كلية الطب	جامعة الكوفة
0.952	1.43E-15	0.07	OC----- CWB-----HRF	كلية الإدارة	
0.973	3.62E-06	0.12-	OC----- CWB-----HRF	مدراء ادارية	جميع كليات

الجدول من اعداد الباحث (OC تهكم تنظيمي, CWB سلوكيات سلبية, HRF مرونة الموارد البشرية)

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

#### تمهيد

تضمن هذا الفصل مبحثين. فقد خصص الأول لعرض اهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها. وقد خصص المبحث الثاني لعرض أهم التوصيات التي تم التوصل إليها.

### المبحث الأول

#### الاستنتاجات

#### توطئة

خصص هذا المبحث في تقديم مجموعة من الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث وهي توضيح لبعض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة التي كشفت عن طبيعة العلاقة بين انموذج الدراسة الفرضي والتوضيح لمتغيرات الدراسة الحالية بغية التوصل الى اهم النقاط في الدراسة التي تساهم في فتح مجالات جديدة من المعرفة لمتغيرات الدراسة.

#### 1.الاستنتاجات

1. هناك علاقة تأثير مباشر بين التهكم التنظيمي وابعاده على سلوكيات العمل السلبية وابعادها في جميع عينات الدراسة وكانت النسب مرتفعة جدا لجميع العينات وهذا ما يدل على ان التهكم التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في زيادة سلوكيات العمل السلبية وان الكليات التي يوجد فيها نسب مرتفعة من التهكم هو دليل على عدم ثقة الموظفين برؤسائهم في العمل وانعدام التعاون والشعور بالإحباط، وغياب العدالة التنظيمية، وانتهاك العقد النفسي، والشعور باليأس من قبل العاملين في تلك المنظمات
2. وجد ان التأثير غير المباشر للتهكم التنظيمي على مرونة ممارسات الموارد البشرية من عبر سلوكيات العمل السلبية قد اختلف بشكل كبير بين عينات الدراسة فقد كانت كلية التربية جامعة كربلاء الأكثر تأثراً في انخفاض مرونة الموارد البشرية نتيجة للتأثير الغير مباشر للتهكم التنظيمي وهي بذلك تعاني من انعدام المرونة في الموارد البشرية بشكل كبير وجاءت بالمرتبة الثانية كلية العلوم في جامعة كربلاء، وجاءت بالمرتبة

الثالثة كلية التربية جامعة القادسية, وجاءت في المرتبة الرابعة كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بابل, وجاء في المرتبة الخامسة مدرء الإدارية للكليات عينة الدراسة, وجاءت في المرتبة الأخيرة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء. وهذا ما يؤكد ان التهكم التنظيمي يؤدي الى انخفاض مرونة ممارسات الموارد البشرية بشكل غير مباشر عبر سلوكيات العمل السلبية حيث ان التهكم التنظيمي المتمثل بانعدام الثقة بالآخرين وعدم التعاون مع افراد المجموعة والشعور بالإحباط, وانتهاك العقد النفسي, وعدم الثقة في منظمات الدولة والتي تقود بدورها الى سلوكيات عمل السلبية والتي ستعكس في انخفاض مرونة ممارسات الموارد البشرية نتيجة لعدم الثقة والتعاون بين الافراد في العمل والشعور باليأس تجاه المنظمة. وهذا ما يدل بان هناك علاقة عكسية بين ارتفاع سلوكيات العمل السلبية بسبب التهكم التنظيمي وتأثيرهم في انخفاض مرونة ممارسات الموارد البشرية

3. وجد ان التأثير غير المباشر للتهكم التنظيمي على مرونة ممارسات الموارد البشرية من عبر سلوكيات العمل السلبية معدوم في عدد من الكليات عين الدراسة و هي: كلية العلوم بنات جامعة بابل, كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية, كلية الطب جامعة الكوفة, كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة. وهذا ما يدل على ان التهكم التنظيمي لا يؤدي الى انخفاض مرونة ممارسات الموارد البشرية عبر السلوكيات السلبية. أي ان الشعور بالإحباط وعدم الثقة, وضعف الاعتقاد لم تؤدي الى انخفاض مرونة الممارسات للموارد البشرية وهذا يدل على ان المنتسبين لديهم الرغبة في مواصلة العمل وعدم الانسحاب رغم ارتفاع التهكم التنظيمي لديهم وارتفاع السلوكيات السلبية.

4. ان التأثير المباشر لتهكم الموظف كان مرتفعاً من حيث تأثيره المباشر على سلوكيات العمل السلبية لعينات الدراسة جميعها وهذا ما يدل على شعورهم بالإحباط من مكان العمل وعدم الثقة في دوافع الإدارة وانعدام العلاقات الجيدة بين الموظف ورب العمل نتيجة لشعورهم بانتهاك العقد النفسي من قبل رب العمل وعدم التساوي في مستوى التعويضات التي يحصل عليها الافراد مقارنة بالمسؤولين الأعلى, وكذلك تعرضهم الى الظلم والارهاق في العمل وعدم حصولهم على فرص متساوية مع الاخرين بالترقية.

5. ان التأثير المباشر للتهكم نحو التغيير على سلوكيات العمل السلبية كان الأقل في جامعة الكوفة من العينات الأخرى التي كانت نسبتها مرتفعة جداً وكانت اعلى نسبة في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل وهذا ما يشير الى رفض العاملين في هذه المنظمة الى التغيير وعدم دعمهم له وفقدان الثقة في قادة التغيير وشعورهم بان التغيير هو مبهم

- وغير واضح وان التغييرات السابقة التي حدثت قد باءت بالفشل فأصبح هناك تهكم نحو التغيير بسبب عدم وضوح أهدافه وهذا بسبب عدم اختيار برامج التغيير الصحيحة وكذلك اتخاذ قرارات التغيير من قبل اشخاص غير مؤهلين بشكل جيد
6. وقد بلغت أعلى المستويات للتأثير المباشر لتهكم العمل على السلوكيات السلبية في كلية العلوم كربلاء وكلية الإدارة والاقتصاد بابل وكلية التربية جامعة القادسية وان ارتفاع تهكم العمل يشير الى ان الموظفين يتعرضون لضغوط متضاربة في العمل وفقدان الثقة والحماسية والمثل العليا والمفخرة للمنصب وان ارتفاع تهكم العمل يؤدي الى ارتفاع الافراط العاطفي مما يؤدي الى نشوء اشخاص محترقين نفسيا نتيجة للمواجهات المرهقة اثناء العمل في تدريس الطلبة وكذلك للضغوطات في بيئة العمل خصوصا اذا تضمن العمل لساعات طويلة وبشكل مستمر وايضا اذا كانت بيئة العمل تتسم بنوع من العدائية.
7. وقد بلغ اعلى تأثير للتهكم الشخصي على السلوكيات السلبية في كلية الإدارة والاقتصاد كربلاء وكلية التربية جامعة القادسية وهذا النوع من التهكم هو فطري وذو سمة مستقرة وان ارتفاعه يشير الى عدم الترابط مع الاخرين وفقدان الثقة بين العاملين وارتفاع معدل الانانية والتلاعب بالآخرين ويتميز العاملون بهذه المنظمات بالعدائية تجاه الاخرين وعدم التأقلم بسرعة مع العاملين الاخرين وخصوصا الجدد وكذلك ارتفاع معدل الافراد العصبيين وارتفاع معدلات النفاق والخداع في الكليات التي يرتفع بها مؤشر التهكم الشخصي
8. وقد تصدرت كلية التربية وكلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية اعلى مستوى لتأثير التهكم الاجتماعي على سلوكيات العمل السلبية واكل نسبة كانت في كلية الإدارة والاقتصاد وكلية الطب في جامعة الكوفة. وان ارتفاع النسبة يشير الى خرق الحكومة للعقد الاجتماعي والذي ينعكس في عدم ثقة الافراد في الحكومة والنظرة السلبية للطبيعة البشرية وعدم الثقة في منظمات الدولة الخدمية في تلك المحافظات بشكل كبير وبذلك انعكس التهكم الاجتماعي في مكان العمل وأثر على أداء عمل المنظمة
9. ان اعلى متوسط للتهكم التنظيمي كان في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية وهذا ما يشير الى ارتفاع معدل فقدان الثقة والاضطراب واليأس في تلك الكلية مما انعكس ذلك في حصولها على اعلى متوسط من السلوكيات السلبية. وحصلت كلية العلوم جامعة كربلاء على اقل مستوى من التهكم التنظيمي وأثر ذلك في انخفاض السلوكيات السلبية وهذا ما يثبت ان ارتفاع السلوكيات السلبية وانخفاضها يرتبط مع ارتفاع وانخفاض التهكم التنظيمي بشكل طردي.

## المبحث الثاني

### التوصيات

في ضوء الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث في المبحث الأول من هذا الفصل توصي الدراسة بما يأتي:

1. اعتماد الضوابط القانونية في عملية تسمية المسؤولين الذين سيشغلون المناصب القيادية العليا في الكليات من اجل تقليل حالة التهمك لدى المرؤوسين.
2. اعتماد مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب وذلك لخلق حالة من التحفيز لدى العاملين للسلوك الذي يؤهلهم لبلوغ المناصب العليا.
3. اعتماد برامج تأهيل معينة يشرف عليها مختصون في علم النفس والاجتماع يمكن تأهيل من يعتقد تضررهم من برامج التغيير واقناعهم ان ذلك من مصلحة الكل.
4. توصية المسؤولين بأن يتم منح كتب الشكر والتقدير لمن يقوم بمهام استثنائية فعلا وخارج اختصاص عمله وان لا يتم منحها بناء على ضغوط شخصية او مجاملات.
5. إعادة النظر في عمل الكليات لتكون أكثر استجابة لتوقعات الافراد من خلال اجراء التعديلات في طرق عملها لتكون أكثر سهولة والتقليل من الروتين الإداري في أداء اعمالها وبذلك يقل الإحباط واليأس بسبب الروتين وحسن التعامل مع المنتسبين.
6. التأكيد على وسائل الاعلام في نشر الحقيقة دون تحريفها ومواجهة الاعلام السلبي. وان تكون هناك تغطية إعلامية للجامعات العراقية وتعريف المجتمع بتاريخها وانجازاتها العلمية
7. التزام الكليات بتنفيذ عهودها تجاه العاملين من خلال عدم انتهاك العقد النفسي وعدم الاضرار بمصالح الافراد العاملين.

8. الاخذ بمقترحات العاملين حول برامج التغيير قبل تطبيقها واجراء الحوار للوصول إلى أفضل الحلول وان تكون اهداف برامج التغيير واضحة وغير مبهمه على العاملين.  
وان يتم تطبيق هذه البرامج من الافراد ذوي الخبرة ومن يمتلك المهارة في تنفيذ هذه البرامج وإمكانية إيجاد الحلول امام العقبات التي تواجههم اثناء تنفيذ هذه البرامج.
9. الحد من المشاكل التي تحدث بين الافراد في مكان العمل لأنها تؤدي الى التهكم الشخصي وزيادة العدائية عند بعض الافراد مما يؤدي الى سلوكيات سلبية عدائية تجاه الافراد العاملين في المنظمة. فقد يكون هناك بعض الافراد الذين يتمتعون بنوع من العدائية تجاه أحدهم الاخر فيجب وضعهم في أماكن عمل مختلفة.
10. التركيز على تطبيق مرونة ممارسة الموارد البشرية لما لها من الدور في زيادة كفاءة المنظمة وخصوصا فيما يتعلق بمرونة ساعات العمل.
11. التركيز على برامج التطوير للمنتسبين بما يتناسب مع التغيرات في بيئة العمل وذلك لزيادة الخبرة والمهارة لديهم مما يؤدي الى زيادة مرونة ممارسة الموارد البشرية
12. اعتماد المرونة التعاقدية من اجل ادخال الكفاءات في مجال العمل لزيادة مرونة الموارد البشرية. من خلال التعاقد مع الافراد ذوي الكفاءة العلمية العالية للعمل في الكليات من اجل زيادة مرونة ممارسة الموارد البشرية
13. ان تكون هناك نقابات خاصة بالأكاديميين وتفعيل دورها بشكل أساسي من خلال الاخذ بمقترحاتهم في اجراء التغيير او اخذ آرائهم في زيادة الأجور.
14. رفع توصيات إلى الجهات العليا والسعي لتطبيق النماذج الحديثة لمرونة الموارد البشرية واجراء بعض التعديلات على القوانين من اجل مواكبة التغيرات في هذا المجال.

15. على الحكومة التزام في واجباتها تجاه المجتمع وعدم انتهاك العقد الاجتماعي من اجل

تقليل التهكم الاجتماعي.

16. تعيين باحث اجتماعي في كل كلية من اجل متابعة علاقات الافراد في المنظمة

والمساهمة في حل المشاكل التي تظهر نتيجة ضغط العمل. او المشاكل التي تظهر بين

الافراد.

17. العمل على تقوية وتنشيط فرق العمل للتقليل من حالات الاغتراب التي يمر بها عدد من

العاملين في المنظمة بسبب ظروف العمل. وذلك من خلال تقليل ضغوط العمل على

المنتسبين الذين يعانون من هذه الضغوط



المصادر العربية

أولاً: الكتب

القرآن الكريم

1. الزيدي, كاصد ياسر, (فقه اللغة العربية), جامعة الموصل, 1987.
2. البعلبكي منير, (قاموس المورد), دار العلم للملايين, لبنان, 1986.
3. مصطفى, إبراهيم, الزيات, احمد حسن, عبد القادر, حامد, النجار, محمد علي, (المعجم الوسيط), الجزء الأول والثاني, المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع, بيروت, 1972.
4. شمس الدين, إبراهيم, (قاموس الأعلام للطلاب), مؤسسة الأعلمي للمطبوعات, 2005.
5. شلال, نزيه نعيم, (دعاوى التزوير واستعمال المزور), بيروت الحلبي الحقوقية, 2007. كتاب <http://www.iraqna-iq.com/fp/rawafid20/test4.htm>

ثانياً: المجالات والدوريات العربية

1. العطوي, عامر علي حسين, (تفسير ظاهرة التهكم التنظيمي في المنظمات من خلال الترابط البيئي لعمليات العقد النفسي والاحترام الداخلي), مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية, المجلد 14, العدد 2, 2012. ص 8-48.
2. العابدي, علي رزاق جواد, (انعكاسات نظم عمل الأداء العالي في المخرجات الوظيفية بإطار ممارسات مرونة الموارد البشرية: دراسة تجريبية بتطبيق نظرية تعدد المستويات لعينة من الجامعات العراقية), اطروحة دكتوراه, جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد قسم ادارة الاعمال, اشراف أ.م.د الملا, عبد الحمين مصطفى, 2012.

المصادر الأجنبية

Books

1. Abraham, Rebecca, (Organizational Cynicism Definitions, Bases, And Consequences), The Edwin Mellen press, USA, 2004.
2. Antoniou. Alexander-Stamatios G. & Cooper. Garyl., ( Research Companion to Organizational Health Psychology), Published by Edward Elgar Publishing Limited, 2005.
3. Araithi, Fawziya, ( Power of Human Resources), Author House Press, USA, 2011.
4. Arcy, John P. D., ( The Misuse of Information Systems: The Impact of Security Countermeasures), Edited by, McShane, Marilyn, Williams III, Frank P., LFB Scholarly Publishing LLC, New York 2007.

5. Armstrong, Michael,( Strategic Human Resource Management: A Guide to Action), 4ed, Kogan Page press, USA, 2008.
6. Armstrong, Michael,( Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice), 12 ed, Koganpage publisher ,USA, 2012.
7. Avril, Emmanuelle,& Zumello, Christine,( Introduction: Towards Organizational Democracy? Convergence and Divergence in Models of Economic and Political Governance), Edit by, Avril, Emmanuelle,& Zumello, Christine,( New Technology, Organizational Change and Governance), Palgrave Macmillam, 2013. Pp 1-22.
8. Bagdikian, Ben H.,(The New Media Monopoly: A Completely Revised and Updated Edition With Seven New Chapters), Beacon Press, 2004.
9. Bauer, Jeremy Allen,( The Role of Discrete Emotions in Predicting Counterproductive Work Behavior), Graduate School Theses and Dissertations, University of South Florida Scholar Commons, 2011.
10. Becker, Gary S.,( The Oxford Handbook of Human Capital), Oxford University Press, USA, 2011.
11. Berkowitz, Leonard,( The role of stress, pain, and negative affect), Edited by, Geen, Russel G., & Donnerstein, Edward,(Human Aggression: Theories, Research, and Implications For Social Policy), Academic Press ,USA,1998.pp49-72.
12. Begin, James P.,( Dynamic Human Resource Systems: Cross-National Comparisons), Walter de Gryter& Co., Berlin, 1997.
13. Bies, Robert J.; Tripp, Thomas M.; Kramer, Roderick M.,( At the breaking point: Cognitive and social dynamics of revenge in organizations), Edited by, Giacalone, Robert A. (Ed); Greenberg, Jerald (Ed), (Antisocial behavior in organizations), Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc, 1997.pp18-36.
14. Blyton, Paul,& Morris, Jonathan,(HRM and the Limits of Flexibility), edit by, Blyton, Paul,& Turnbull, Peter,( Reassessing Human Resource Management), Sage Publications, London, 1992. Pp 116-130.
15. Bohlander, George,& Snell, Scott,( Managing Human Resources), 15 ed, South-Western Cengage Learning, 2010.
16. Bottery, Mike,( Education, Policy and Ethics), Continuum Wellington House, London, 2000.
17. Burnham, June,(Human Resources Flexibilities in France), Edit by, Farnham, David,& Horton, Sylvia,(Human Resources Flexibilities in the Public services, International Perspectives), Macmillan Business Press, London,2000. Pp 98-114.
18. Chaloupka, William,( Everybody Knows Cynicism in America), University of Minnesota Press, USA, 1999.
19. Cappella. Joseph N. & Jamieson. Kathleen Hall,(Spiral of Cynicism, The press and The Public Good), Oxford University press, New York,1997.

20. Cheney, George, ( Values at work : employee participation meets market pressure at Mondragon), 1ed , Cornell University Press, USA, 1999.
21. Clinard, Marshall B, Meier, Robert F.,(Sociology of Deviant Behavior), Wadsworth, Cengage learning, 2ed, USA, 2011.
22. Clark, Jon, ( Managing Innovation and Change: People, Technology and Strategy), Sage Publications Ltd, 1995.
23. Collins, Judith M., ( Preventing Identity Theft in Your Business How to Protect Your Business, Customers, and Employees), John Wiley & Sons, Inc., 2005.
24. Copleston. Frederick S.J, ( A History of Philosophy volume I Greece and Rome part I), New York, NY, Doudleday, 1985.
25. Cutler. Lan, (Cynicism From Diogenes to dilbert), Mcffarland & Company, Inc USA, 2005
26. Compaine, Benjamin M., ( The Media Monopoloy Myth: How New Competition Is Expanding Oou Sources Of Information And Entertainment), New Millennium Research Council press, UK, 2005.
27. Cowling, Alan, (Developing A Strategy For Human Resources), Edit by, Cowling, Alan, & Mailer, Chloe, ( Managing Human Resources), 3 ed, Arnold Publisher, Britain, 1998. Pp 5-20.
28. Dadderio, Luciana, ( Inside the Virtual Product: How Organizations Create Knowledge Through Software), Edward Elgar Publishing Limited, 2004.
29. Desmond. William, ( Cynics), Acumen Publishing Limited, 2ed, 2008.
30. Dudley Donald R., (A History of Cynicism From Diogenes to the 6<sup>th</sup> Century A.D), Methuen & CO. LTD. London, 1937.
31. Edwards, Marissa S., & Greenberg, Jerald, ( What Is Insidious Workplace Behavior?), Edit by, Greenberg, Jerald, (Insidious Workplace Behavior), Taylor and Francis Group, 2010. Pp 3-28.
32. Emlen, Arthur C., ( Solving the Childcare and Flexibility Puzzle: How Working Parents Make the Feasible), Universal-Publishers, 2010.
33. Farnham, David & Horton, Sylvia, (The Flexibility Debate), Edit by, Farnham, David, & Horton, Sylvia, (Human Resources Flexibilities in the Public services, International Perspectives), Macmillan Business Press, London, 2000. Pp 3-22.
34. Frantzich. Stephen, (Citizen Democracy, Political Activists in a Cynical Age), 3th ed, Rowman & Littlefield publisher, INC, USA, 2008.
35. Folger, Robert, & Cropanzano, Russell, (Fairness Theory: Justice As Accountability), Edited By, Greenberg, Jerald, Cropanzano, Russell, (Advances in Organizational Justice), Stanford University Press, California, 2001. Pp 1-50.
36. Folger, Robert; Skarlicki, Daniel P., ( Beyond Counterproductive Work Behavior: Moral Emotions and Deontic Retaliation Versus Reconciliation), Edited by, Fox, Suzy (Ed); Spector, Paul E. (Ed), ( Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets), American Psychological Association, 2005. pp 83-105.

37. Folger, Robert,& Baron, Robert,( Violence and hostility at work: A model of reactions to perceived injustice), VandenBos, Gary R. (Ed); Bulatao, Elizabeth Q. (Ed), Violence on the job: Identifying risks and developing solutions, Washington, DC, US: American Psychological Association, 1996,(pp. 51-85).
38. George, Jennifer M.,& Jones, Gareth R.,( Understanding and Managing Organizational Behavior), Pearson Education, Inc, 6ed, 2012.
39. Greenberg, Liane,& Barling, Julian,(Employee Theft), Edit by, C. L. Cooper& D.M Rousseau, Vol 3, John Wiley & Sons Ltd, 1996. Pp 49-64.
- 40.Green, Vanessa A., Sigafos, Jeff, O'Reilly, Mark, Pituch, KeenanA., Bidden, Robert, Lancionf, Giulio E., & Singh, Nirbhay N.,(Behavioral Flexibility in individuals With Autism: Theory, Assessment, And Intervention), Edit by, Zhao, L.B.,( Autism Research Advances), Nova Science Publishers.Inc, 2007. Pp 63-77.
41. Goldforb. Jeffrey C.,(The cynical Society, The culture of politics and the politics of culture in American Life), The university of Chicago press,1991.
42. Guion, Robert M.,( Assessment, Measurement, and Prediction for Personnel Decisions), 2<sup>nd</sup> ,Taylor& Francis Group, Britain,2011.
43. Hayden .Patrick,( Cosmopolitan global politics),Ashgate Publishing Limited, British, 2005
44. Hardin, Russell,(Trust& Governance), Editors: Braithwaite, Valerie, & Levi, Margaret, Russell Sage Foundation, New York press,1998.
45. Harvey Sir pawl, Hoatson M.C,(The Oxford companion to classical literature), Oxford University Press,2ed ,1989.
46. Hatum, Andres,& Pettigrew, Andrew M.,( Adaptation, Inertia and the Flexible Organization: A Study of the Determinants of Organizational Flexibility in an Emerging Economy), Edit by, Costanzo, Laura Anna,& Macka, Bradley,( Handbook of Research on Strategy and Foresight), Elgar Press, UK, Mars , 2009. Pp 454-504.
47. Hausknecht, John P.,& Wright, Patrick M.,(Organizational Strategy and Staffing), Edit by, Schmitt, Neal,( The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection), Oxford University Press, 2012. Pp 147-155.
48. Hedman, Jonas,& Borell, Andreas,( The Impact of Enterprise Resource Planning Systems on Organizational Effectiveness: An Artifact Evaluation), Edit by, Fui, Fiona,& Nah, Hoon,( Enterprise Resource Planning Solutions and Management), IRM press, USA,2002. pp 125-143.
49. Hellriegel, Don,& Slocum, John W.,( Organizational Behavior), 12ed, South-Western Cengage Learning, 2009.
50. Henry George Liddell. Robert Scott. A Greek-English Lexicon,( A Greek-English Lexicon), Oxford. Clarendon Press. 1940
51. Hicks. R.D.,(Diogenes Laertius, lives of Eminent Philosphers) , William Heinemann,London,1925.

52. Hellman, Lillian,(The Little Foxes, Play in Three Acts), Acting Edition, Dramatist Play Service, USA, 1939.
53. Hochschild, Arlie Russell, (The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling With a New afterword ), University of California Press, Berkeley& Los Angeles, California,20ed, 2003.
54. Hondeghem, Annie,& Steen, Trui,(Belgium Public Services: Can Regulations go along with Flexible Personnel Arrangements), Edit by, Farnham, David,& Horton, Sylvia,(Human Resources Flexibilities in the Public services, International Perspectives), Macmillan Business Press, London,2000. Pp 61-79.
55. Horton, Sylvia,(Human Resources Flexibilities in UK Public Services), Edit by, Farnham, David,& Horton, Sylvia,(Human Resources Flexibilities in the Public services, International Perspectives), Macmillan Business Press, London,2000. Pp 208-236.
56. Horton, Sylvia,& Farnham, David,(Evaluating Human resources Flexibilities: a Comparative Perspective), Edit by, Farnham, David,& Horton, Sylvia,(Human Resources Flexibilities in the Public services, International Perspectives), Macmillan Business Press, London,2000. Pp 313-336.
57. Hunsaker, Phillip L., & Alessandra, Anthony J.,( The Art Of Managing People), Published by Simon & Schuster. Inc, USA, 1980.
58. Hughes, Marcia,& Terrell, James Bradford,( Emotional Intelligence in Action: Training and Coaching Activities for Leaders, Managers, and Teams), 2ed, Pfeiffer A Wiley Lmprint, 2012.
59. Ibelema, Minabere,( The African Press, Civic Cynicism, and Democracy), Palgrave Macmillan, USA, 2008.
60. Iyengar, Shanto,(Is Anyone Responsible? How Television Frames Political Issues), The University of Chicago Press,1997.
61. Jensen, Gary,(Disorganization Theory: Encyclopedia of Criminology), Editor. Richard A., Wright, Fitzroy Dearborn Publisher, 2003
62. Kalata, Alyssa H.,& Naugle, Amy E.,( Positive Psychology: A Behavioral Conceptualization and Application to Contemporary Behavior Therapy ), Edit by, O Donhne, William,& Fisher, Jane E.,( General Principles and Empirically Supported Techniques of Cognitive Behavior Therapy), John Wiley & Sons.Inc, 2009. Pp 445-454.
63. Kanter, Donald L., & Mirvis, Philip H.,(The cynical Americans, Living and Working in an Age of Discontent and Disillusion),Jossey-Bass publishers,USA,1989.
64. Kaplan, Howard B., Tolle Jr, Glen C.,( The Cycle of Deviant Behavior Investigating Intergenerational Parallelism), Springer Science+ Business Media, printed in USA,2006.

65. Kahn, William A.,( Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work), Academy of Management Journal;33,4 Dec 1990.pp692-724.
66. Keppler. Mark,(Management Mess-Ups:57 pitfalls you can Avoid,And Stories of Those who didn't ), RHYW press,2008.
67. Kieran. Matthew,(Media Ethics),1ed ,Roulledge, London press, 1998.
68. Keyes, Dick,( Seeing Through Cynicism: A Reconsideration of the Power of Suspicion), Inter Varsity Press, USA, 2006.
69. Kiviniemi, Markku,& Virtanen, Turo,( Finland: the Development of a Performance Culture and its Impact on Human Resources Flexibilities),Edit by, Farnham, David,& Horton, Sylvia,(Human Resources Flexibilities in the Public services, International Perspectives), Macmillan Business Press, London,2000. Pp 80-97.
70. Krogg, Theo Van der, Beersen, Erik,& Kemper, Antoinette,(The Netherlands: Towards Personnel Flexibilities), Edit by, Farnham, David,& Horton, Sylvia,(Human Resources Flexibilities in the Public services, International Perspectives), Macmillan Business Press, London,2000. Pp 189-207.
71. Kucera, David,( Women and Labor Market Flexibility: The Cases of Japan and the Former West Germany in the Postwar Years), Edit by, Mutari, Ellen, Boushey, Heather,& Fraher IV, William,( Gender and Political Economy: Incorporating Diversity Into Theory and Policy), M.E. Sharpe.Inc, USA, 1997. Pp 131-149.
72. Kumar, Ram L.,( Understanding the Business Value of Information Systems: A Flexibility-Based Perspective), Edit by, Mahmood, Mo Adam,& Sezewczak, Edward J.,( Measuring Information Technology Investment Payoff: Contemporary Approaches), Idea Group Publishing, USA, 1999. Pp 301-320.
73. Lerner, Michael,(The Politics of Meaning: Restoring Hope and possibility in an Age of Cynicism), Helix Books, perseus books, Cambridge, Massachusetts,1997.
74. Leblanc, Manon Mireille,& Barling Julian,( Understanding The Many Faces Of Workplace Violence), Edit by, Fox, Suzy,& Spector, Paul E.,( Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets), American Psychological Association, 2005. Pp 41-63.
75. Loon, A. Jeanne M. van, Tjihuis, Marja, Schuit, A. Jantine, Oers, Hans A.M. van, Surtees, Paul G.,& Ormel, Johan,( Are Stress Related Factors Associated With Alcohol Intake?), International Journal of Behavioral Medicine, Vol. 11, No. 4, 2004. Pp 225–235.
76. Macedo. Stephen,(Democracy at risk,How political choices undermine Citizen participation and What We can Do About it), Brookings Institution press, Washington Dc, 2005.

77. Maguire, par Maria,( Flexibilite Des Remunerattons Dans LE Secteur Public Vue D'ensemble), Edit by, 1A, SUR,& Publique, Gestion,( Flexibilite Des Remunerations Dans LE Secteur Public), OECD , OCDE, Paris, 1993. Pp 9-20.
78. Marchington, Mick,& Wilkinson, Adrian,( Human Resource Management at Work: People Management and Development) , 3 ed , Published by the Chartered Institute of Personnel and Development, 151 The Broadway, London, 2005.
79. Martinez-Sanchez, Angel,(Innovation, Organizational flexibility and Performance), XIII International Symposium SymOrg, Innovation management and Business Performance, June 5 - 9, 2012, ZIATIBOR, SERBIA, Edit by, JakSic, Maja Levi,& Rakocevic, Sladana Barjaktarovic,(Symposium proceedings) , OH University of Belgrade Press, 2012. Pp 2-11.
80. Maslach, Christina,& Leiter, Michael P.,( The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It), JOSSEY-BASS, A Wiley Company,1997.
81. Mazella. David,(The Making of Modern Cynicism),University of Virginia Press,USA,1ed ,2007.
82. Merton, Robert K.,( Social Theory and Social Structure), New York: The Free Press.1968.
83. Mills, Melinda,& Blossfeld, Hans-peter,( Globalization, uncertainly and the early life course. A theoretical framework), Edit by, Blossfeld, Hans-Peter, Klijzing, Erik, Mills, Melinda,& Kurz, Karin,( Globalization, Uncertainty and Youth in Society: The Losers in a Globalizing), Routledge press, USA, 2005. Pp 1-23.
84. Mikulecky, Larry,( Preparing Workers and Students for the New Workplace), Edit by, Knudsen, Daniel C.,(The Transition To Flexibility), Kluwer Academic Publishers, USA, 1996. Pp 49-65.
85. Mntion, Charles,(Flexibility in Personnel Policies inInternational Organizations), Edit by, Farnham, David,& Horton, Sylvia,(Human Resources Flexibilities in the Public services, International Perspectives), Macmillan Business Press, London,2000. Pp 298-312.
86. Murphy, Kevin R.,(Honesty in The Workplace), Brooks/ Cole Publishing Company, Pcific Grove, California, 1993.
87. Murray, Richard,(Human Resources Management in Swedish Central Government), Edit by, Farnham, David,& Horton, Sylvia,(Human Resources Flexibilities in the Public services, International Perspectives), Macmillan Business Press, London,2000. Pp 169-188.
88. Naus, Fons, Iterson, Ad van, & Roe, Robert A.,( Value incongruence, job autonomy, and organization-based self-esteem: a self- based perspective on organizational cynicism),Edit by, Proefschrift,( Organizational Cynicism On The Nature, Antecedents, And Consequences Of Employee Cynicism Toward The Employing Organization), aan de Universiteit Maastricht, 2007. Pp 37-64.

89. National Research Council,( Aeronautics Innovation: NASA's Challenges and Opportunities), National Academies Press, USA,2006.
90. Navia, Luis E.,( The philosophy of cynicism: an annotated bibliography), Green Wood Press,London,1995.
91. Navia. Luise,(The Adventure of Philosophy), Green Wood publishing Group,USA,1999.
92. Navia, Luis E.,(Classical Cynicism A Critical Study), Green Wood Press, London, 1996.
93. Niederhoffer, Arthur,(Behind the shield, The Police in Urban Society), Doubleday&Company,Inc, Garden City, New York,1967.
94. Ness, Kate,& Green, Stuart,( Human resource management in the construction context: disappearing workers in the UK), Edit by, Dainty, Andrew,& Loosemore, Martin,( Human Resource Management in Construction Projects),2n ed, Routledge, USA, 2012. Pp 18-50.
95. Neuman, Joel H.,& Baron, Robert,(Aggression in the Workplace A Social-Psychological Perspective), Edit by, Fox, Suzy, Spector, Paul E.,( Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets), American Psychological Association, 2005.pp 13-40.
96. Neuman, Joel H.;& Baron, Robert A.,( Aggression in the Workplace: A Social-Psychological Perspective), Edited by, Fox, Suzy (Ed); Spector, Paul E. (Ed), ( Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets), American Psychological Association, 2005. pp. 13-40.
97. Nomden, Koen,(Flexible Working Patterns in European Public Administration), Edit by, Farnham, David,& Horton, Sylvia,(Human Resources Flexibilities in the Public services, International Perspectives), Macmillan Business Press, London,2000. Pp 280-297.
98. Parrado-Díez, Salvador,( Introducing Rationality in Human Resources Management in Spanish Central Administration), Edit by, Farnham, David, & Horton, Sylvia,( Human Resources Flexibilities in the Public Services, International Perspectives),Macmilan Press LTD, London, 2000. Pp 151-168.
99. Rober, Manfred,& Loffler, Elke,(Germany: the Limitations of Flexibility Reforms), Edit by, Farnham, David,& Horton, Sylvia,(Human Resources Flexibilities in the Public services, International Perspectives), Macmillan Business Press, London,2000. Pp 115-134.
100. Roberts, Hugh,( Dogs' Tales Representations of Ancient Cynicism in French Renaissance Texts), Rodopi B.V., Amsterdam, Printed in The Netherlands, 2006.
101. Pearson, Christine M., Andersson, Lynne M.,& Porath, Christine L.,( Workplace Incivility), Edit by, Fox, Suzy, Spector, Paul E.,( Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets), American Psychological Association,2005. pp 177-200.

102. Pearson, Chistine,(Incivility: What is it? Why Should Anyone Care), Edit by, Greenberg, Jerald,(Insidious Workplace Behavior), Taylor and Francis Group, 2010.
103. Peterson, Wallace C.,(Silent Depression), Norton paperback inc, first ed, USA, 1994.
104. Pocock, Barbara, Skinner, Natalie,& Lchii, Reina,(Work, Life and Workplace Flexibility Awali), University of South Australia Press, 2009.
105. Qian, Changna, Zhou, Wen, Chen, Liang,& Zhang, Wenbing,( The Research of Human Resources Flexibility), Edit by, Zhu, Min, (Business, Economics, Financial Sciences, and Management), Advances in Intelligent and Soft Computing Volume, Springer Berlin, 143, 2012. pp 271-276.
106. Quick, James Campbell,& Nelson, Debra L.,(Principles of Organizational Behavior, Realities and Challenges), South-Western Cengage Learning, London, 2013.
107. Reilly, Peter,( Flexibility at Work: Balancing the Interests of Employer and Employee), Gower Publishing Limited, England, 2001.
108. Robinson, Sandra L.; Bennett, Rebecca J.,( Workplace deviance: Its definition, its manifestations, and its causes), Lewicki, Roy J. (Ed); Bies, Robert J. (Ed); Sheppard, Blair H. (Ed), Research on negotiation in organizations, Vol. 6. ,1997. (pp. 3-27).
109. Robinson, Peter,( Insecurity and the flexible workforce), Edit by, Heery, Edmund,&Salmon,John,(The Insecure Workforce), First published by Routledge, London, 2000. Pp 25-38.
110. Ruffini, Renato,(Employment Flexibilities and the New people Management in Italy), Edit by, Farnham, David,& Horton, Sylvia,(Human Resources Flexibilities in the Public services, International Perspectives), Macmillan Business Press, London,2000. Pp 135-150.
111. Rusell. Bertrand,(The History of Western Philosophy),4ed ,Stratford Press, Inc,NY, USA,2008.
112. Ruggiero, Vincenzo,(Understanding Political Violence: A Criminological Analysis), MC Grow Hill Education,1ed, 2006.
113. Secord,Hugh,( Implementing Best Practices in Human Resources Management), CHH Candian Limited, Canada, 2003.
114. Schreier. Benjamin,(Cynicism and the history of modern Americah Literature, The power of negative Thinking), University of Virginia press,2009.
115. Schmid, Günther,( Full Employment in Europe: Managing Labour Market Transitions and Risks), Edward Elgar Publishing Limited, UK, 2008.
116. Schief, Sebastian,( Patterns of Flexibility in Domestic and Foreign Enterprises), Edit by, Delsen , Lei, Bauer, Frank, Gette, Gilbert, Smith, Mark,( Comparative Analyses of Operating Hours and Working Times in the European Union), Physica-Verlag A Springer Company, Germany, 2009. Pp 143-164.

117. Schilstra, K., Dietz, G. & Paauwe, J.,( Contrasting Metal and IT Sectors: Internal Versus External Regulation of Flexibility), Edit by, Paauwe, Jaap,( HRM and Performance: Achieving Long-term Viability), Oxford University Press, 2004. Pp121-150.
118. Shipton, John,(Human Resource Management), Edit by, Wilson , John,( Human Resource Development: Learning & Training for Individuals & Organizations), 2 ed, Kogan Page Limited, London, 2005. Pp 26-34.
119. Schmid, Gunther,( Transitional labour markets and flexicurity: managing social risks over the life course), Edit by, Rogowski, Ralf, Salais, Robert, Whiteside, Noel,( Transforming European Employment Policy: Labour Market Transitions and the Promotion of Capability), Edward Elgar Publishing Limited, Germany, pp 46-70.
120. Shore, Lynn McFarlane,& . Tetrick, Lois E.,( The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship), in Cooper and D.L Rousseau(Eds) Trends in organizational Behavior, New York, John Wiley& sons, 1995.
121. Skorstad, Egil J.,(The Ambiguity of Flexibility), Edit by, Skorstad, Egil J., & Ramsdal, Helge,( Flexible Organizations and the New Working Life: A European Perspective), Ashgate Publishing Limited, Britain, 2009. Pp 17-42.
122. Smith, Bernard,(A Philosophy of Information, Information is The Power That Drives and Controls Us All), Trafford Publishing, Printed in Victoria, BC, Canada, 2007.
123. Stivers, Richard,( The Culture of Cynicism: American Morality in Decline), Blackwell Publishers, First Published, 1994.
124. Stanley. Sharona.,(The French Enlightenment and the Emergence of Modern Cynicism), Cambridge University Press,2012.
125. Steven, M., A levifard, S., Schulte, J. Keine genannt,(Economic Relevance of IPS2 Flexibility), edit by, Hesselbach, Jurgen& Herrman, Christoph,( Functional Thinking for Value Creation: Proceedings of the 3rd CIRP), Springer-Verlag Berlin,2011. Pp 261-265.
126. Shea, Louisa,(The Cynic Enlightenment: Diogenes in the Salon), Johns Hopkins University Press, USA, 2010.
127. The American Heritage Dictionary of the English Language, 5 Ed , by Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company ,2011.
128. Thompson, James,& Cachares, Raymond,(Human Resources Flexibilities in the United States), Edit by, Farnham, David,& Horton, Sylvia,(Human Resources Flexibilities in the Public services, International Perspectives), Macmillan Business Press, London,2000. Pp 237-254.
129. Torrington, Derek, Hall, Laura,& Taylor, Stephen,( Human Resource Management), 6 ed, Pearson Education Limited, UK, 2005.
130. Torrington, Derek, Hall, Laura,& Taylor, Stephen,( Human Resource Management), 7 ed, Pearson Education Limited, UK, 2008.

131. Tros, Frank,( Striking a new balance between flexibility and security: Flexicurity and policies (or the older workers in four European countries), Edit by, Heuvel, Nick Van Den, Herremans, Wim, Hallen, Peter Van Der, Erhel, Christine, & Courtioux, Pierre,( De arbeidsmarkt in Vlaanderen 2006. Special issue: Active ageing, early Retirement and Employability), Viona Garant, 2006. Pp 35-58.
132. Tjosvold, Dean W., & Tjosvold, Mary M.,(Leading The Team Organization; How To Great an Enduring Competitive Advantage), Macmillan.Inc, New york,1991.
133. Various, Translated by, Dobbin, Robert,( The Cynic Philosophers: From Diogenes to Julian), Penguin Books, USA, 2013.
134. Vardi, Yoav,& Weitz, Ely,( Misbehavior In Organizations, Theory, Research, and Management), Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2004.
135. Velden, Rolf Van der& Allen, Jim,(Conclusions and policy Implications), Edit by, Allen, Jim& Velden Rolf Van der,( The Flexible Professional in the Knowledge Society: New Challenges for Higher Education), Higher Education Dynamics 35, Springer Press, 2011. Pp 241-255.
136. Virtanen, Turo,(Flexibility, Commitment and and Performance), Edit by, Farnham, David,& Horton, Sylvia,(Human Resources Flexibilities in the Public services, International Perspectives), Macmillan Business Press, London,2000. Pp 39-58.
137. Volberda, Henk W.,( Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive), Oxford University Press, UK, 1998.
138. Williams, Bernard, Kennick , Susan Amanda,& Langtree, Graham,( One World Many Issues), Nelson Thornes press,UK, 2001
139. Williams, Juan,(Advancing Excellence and Public Trust in Government), Edited by. Clark, Cal,& Veal, Don-Terry, Roman & Littlefield Publishers, Inc., 2011.
140. Williams, Audrey,(Applying the Employment ACT2002, Crucial Developments for Employers and Employees), Published by Thorogood, Lndon, 2003.
141. White, Geoff,(Pay Flexibility in European Public Services: A Comparative Analysis), Edit by, Farnham, David,& Horton, Sylvia,(Human Resources Flexibilities in the Public services, International Perspectives), Macmillan Business Press, London,2000. Pp 255-279.
142. Wilton, Nick,( An Introduction to Human Resource Management), SAGE Publications, Britain, 2011.
143. Winfield, Peter, Bishop, Ray,& Porter, Keith,( Core Management for HR Students and Practitioners),2ed, Linacre House Press, Italy, 2004.
144. Zapf, Dieter& Einarsen, Stale,(Mobbing At Work: Escalated Conflicts in Organizations), Edit by, Fox, Suzy, Spector, Paul E.,( Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets), American Psychological Association , pp 237-270.
145. Zietlow, John,& Seidner, Alon G.,( Cash & Investment Management for Nonprofit Organizations), John Wiley & Sons .Inc, Canada, 2007.

146. Zhu, Ying,( Labour markets in Vietnam: developments under the economic reform and globalization), Edit by, Benson, John,& Zhu, Ying,( The Dynamics of Asian Labour Markets: Balancing Control and Flexibility), Published by the Taylor & Francis, USA, 2011. Pp 148-164.

#### Journals & Periodicals

1. Abraham, Rebecca,(Organizational Cynicism: Bases and Consequences), Genetic, Social, and General Psychology Monographs, VoL 126(3),2000.pp269-292.
2. Agger, Robert E., Goldstein, Marshall N.,& Pearl, Stanley A.,( Political Cynicism: Measurement and Meaning), The Journal of Politics, Vol. 23, No. 3 (Aug., 1961), pp. 477-506.
3. Aktouf, Omar,( Management and Theories of Organizations in the 1990s: Toward a Critical Radical Humanism), The Academy of Management Review, Vol. 17, No. 3 (Jul., 1992), pp. 407-431.
4. Ambrosea, Maureen L, Seabrightb, Mark A,& Schminke, Marshall,( Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice), Organizational Behavior and Human Decision Processes, Volume 89, Issue 1, September 2002. Pp 947–965 .
5. Ambrose, Maureen L.,( Drug Testing and Procedural Fairness: The Influence of Situational Variables), Social Justice Research, Volume 13, Issue 1, March 2000. pp 25-40.
6. Anderson, Kathryn B., Anderson, Craig A., Dill, Karen E., & Deuser, William E.,( The Interactive Relations Between Trait Hostility, Pain, and Aggressive Thoughts), Aggressive Behavior, Vol 24, 1998. Pp 161-171.
7. Anderson, Craig A., Deuser, William E.,& DeNeve, Kristina M.,( Hot Temperatures, Hostile Affect, Hostile Cognition, and Arousal: Tests of a General Model of Affective Aggression), Personality and Social Psychology Bulletin, 21,1995. pp 434-448.
8. Andersson, Lynne M.,& Pearson, Christine M.,( Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace), The Academy of Management Review, Vol. 24, No. 3 ,Jul., 1999. pp. 452-471.
9. Anderson, Craig A., Anderson, Kathryn B.,& Deuser, William E.,( Examining an Affective Aggression Framework: Weapon and Temperature Effects on Aggressive Thoughts, Affect, and Attitudes), Personality and Social Psychology Bulletin, 22, 1996. pp 366-376.
10. Anderson, Craig A.,( Effects of Violent Movies and Trait Hostility on Hostile Feelings and Aggressive Thoughts),Aggressive Behavior , Vol 23, 1997. Pp 161-178.
11. Andersson, Lynne M.,(Employee Cynicism: An Examination using A Contract Violation Framework), Human Relations journal, VoL 49, NO.11, November, 1996, 1395-1418.

12. Anderson, Craig A., & Bushman, Brad J., (Human Aggression), *Annu. Rev. Psychol.*, 53, 2002, pp 27-51.
13. Anderson, Craig A., Denser, William E., & DeNeve, Kristina M., ( Hot Temperatures, Hostile Affect, Hostile Cognition, and Arousal: Tests of a General Model of Affective Aggression), *PSPB*, Vol 21, No 5, May, 1995. Pp434-448.
14. Andersson, Lynnem, & Bateman, Thomas s., (Cynicism in the workplace: Some Causes and effects), *Journal of organizational Behavior*, Vol 18, 1997. 449-469.
15. Ansari, Mohammad Esmaeel, Maleki V., Shokoofeh, & Mazraeh, Shirin, ( An Analysis of Factors Affected on Employees' Counterproductive Work Behavior: The Moderating Role of Job Burnout and Engagement), *Journal of American Science*, 9(1), 2013. Pp350-359.
16. Appelbaum, Steven H., Iaconi, Giulio David, & Matousek, Albert, ( Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions), *Corporate Governance*, VOL. 7 N O. 5 2007. Pp 586-598.
17. Aqueveque, Claudio, & Encina, Catherine, ( Corporate Behavior, Social Cynicism, and Their Effect on Individuals' Perceptions of the Company), *Journal of Business Ethics*, 91, 2010. Pp 311-324.
18. Atkinson, John, ( Manpower Strategies for Flexible Organizations), *Personnel Management*, August 1984. Pp 28-31.
19. Arabaci, I. Bakir, (The effects of depersonalization and organizational cynicism levels on the job satisfaction of educational inspectors), *African Journal of Business Management* Vol. 4(13), 4 October, 2010. pp. 2802-2811.
20. Arai, Mahmood, & Thoursie, Peter Skogman, ( Incentives and Selection in Cyclical Absenteeism), *Labour Economics*, Volume 12, Issue 2, April 2005. Pp 269-280.
21. Arcy, John D', Hovav, Anat, & Galletta, Dennis, ( User Awareness of Security Counter measures and Its Impact on Information Systems Misuse: A Deterrence Approach), *Information Systems Research, Articles in Advance*, 2008. pp. 1-20.
22. Avey, James B., Hughes, Larry W., Norman, Steven M., & Luthans, Kyle W., ( Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity), *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 29 No. 2, 2008. pp. 110-126.
23. Azagba, Sunday, & Sharaf, Mesbah F, ( The effect of job stress on smoking and alcohol consumption), *Health Economics Review*, a Springer Open Journal, 1, 15, 2011. Pp 1-14.
24. Aubé, C., Rousseau, V., Mama, C., & Morin, E. M., ( Counterproductive Behaviors and Psychological Well-being: The Moderating Effect of Task Interdependence), *Journal of Business and Psychology*, Vol. 24, No. 3, Sep., 2009. pp. 351-361.

25. Bashir, Sajid, Nasir, Misbah, Qayyum, Saira,& Bashir, Ambreen,( Dimensionality of Counterproductive Work Behaviors in Public Sector Organizations of Pakistan), Springer, Public Organiz Rev, 12, 2012.pp357-366.
26. Bhattacharya, Mousumi, Gibson, Donald E.,& Doty, D. Harold,( The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance),(B), Journal Of Management, 2005. Pp 1-34.
27. Baron, Robert A.,& Neuman, Joel H.,( Workplace Aggression--The Iceberg Beneath The Tip Of Workplace Violence: Evidence On Its Forms, Frequency, And Targets), Public Administration Quarterly, Vol. 21, No. 4 ,Winter, 1998. pp 446-464.
28. Baron, Robert A.,& Neuman, Joel H.,( Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes), Aggressive Behavior, Volume 22, Issue 3, 1996. pp 161–173.
29. Bardsley, James J.,& Rhodes, Susan R.,( Using the Steers-Rhodes (1984) framework to identify correlates of employee lateness), Journal of Business and Psychology, Spring , Volume 10, Issue 3, 1996. pp 351-365.
30. Bateman, Thomas S., Sakano, Tomoaki,& Fujita, Makoto,( Roger, Me, and My Attitude: Film Propaganda and Cynicism Toward Corporate Leadership), Journal of Applied Psychology, Vol. 77, No. 5, 1992.pp 768-771.
31. Barefoot, John, Dodge, Kenneth A., Peterson, Bercedis L., Dahlstrom, W. Grant, & Williams JR, Redford.,( The Cook-Medley Hostility Scale: Item Content and Ability to Predict Survival), Psychosomatic Medicine 51,1989.pp 46-57.
32. Beltrán-Martín, Inmaculada, Roca-Puig, Vicente, Escrig-Tena, Ana, & Bou-llusar, Juan Carlos,( Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance), Journal of Management, 2008. Pp 1-36.
33. Berton, Fabio, Richiardi, Matteo& Sacchi, Stefano,( The Political Economy of Work Security and Flexibility: Italy in Comparative Perspective), Policy Press , UK, 2012.
34. Bhattacharya, Mousumi, Gibson, Donald E.,& Doty, D. Harold,( The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance), Journal of Management, Vol. 31 No. 4, August 2005. Pp 1-19.
35. Blau, Gary,( Influence of Group Lateness on Individual Lateness: A Cross-Level Examination), The Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 5 (Oct., 1995), pp. 1483-1496.
36. Blanchard, Anita L.,& Henle, Christine A.,( Correlates of different forms of cyberloafing: The role of norms and external locus of control), Computers in Human Behavior, 24 ,2008.pp 1067–1084.
37. Bolton, LaMarcus R., Becker, Liesl K.,& Barber, Larissa K.,( Big Five trait predictors of differential counterproductive work behavior dimensions), Personality and Individual Differences, 49 ,2010.pp 537–541.

38. Boski, Paweł, Biłas-Henne, Monika, & Więckowska, Joanna, (Cynicism in Love and in Politics), *Psychological Aspects of Social Axioms, International and Cultural Psychology*, 2009. pp 239-266.
39. Boudreau, John W., & Ramstad, Peter M., (Measuring Intellectual Capital: Learning from Financial History), *Human Resource Management*, Vol. 36, No. 3, 1997. Pp. 343-356.
40. Bowling, Nathan A., & Gruys, Melissa L., (Overlooked issues in the conceptualization and measurement of counterproductive work behavior), *Human Resource Management Review* 20, 2010. Pp 54-61.
41. Brewer, Paul R., (Public Trust in (OR Cynicism About) other Nations Across time), *Political Behavior*, VOL 26, NO.4, December, 2004. pp 317-341.
42. Brummett, Beverly H., Maynard, Kimberly E., Babyak, Michael A., Haney, Thomas L., Siegler, Ilence C., Helms, Michael J., Barefoot, John C., (Measures of hostility as predictors of facial affect during social interaction: Evidence for construct validity), [Annals of Behavioral Medicine](#), VOL 20, Issue 3, September, 1998. pp 168-173.
43. Blau, Judith R., & Blau, Peter M., (The Cost Of Inequality: Metropolitan Structure And Violent Crime), *American Sociological Review*, Vol. 47, February, 1982, pp 114-129.
44. Bommer, William H., Rich, Gregory, & Rubin, Robert, (Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change), *Journal of organizational Behavior*, 26, 2005. Pp 733-753.
45. Bedeian, Arthur, (Even if the Tower is Ivory it isn't white; understanding the Consequences of faculty Cynicism), *Academy of management Learning & Education*, Vol 6, 2007. pp 9-32.
46. Belot, Michèle, & Schröder, Marina, (Sloppy work, lies and theft: A novel experimental design to study counterproductive behavior), *Journal of Economic Behavior & Organization* xxx, 2013. Pp 1-6.
47. Blau, Gary, (Developing and Testing a Taxonomy of Lateness Behavior), Springer, *Voluntary Employee Withdrawal and Inattendance Industrial and Organizational Psychology: Theory, Research, and Practice* 2002. pp 133-160.
48. Blau, Gary, (New Conceptualizations of Lateness since Blau, 1994), *Voluntary Employee Withdrawal and Inattendance, Industrial and Organizational Psychology: Theory, Research, and Practice* 2002. pp 161-165.
49. Bushman, Brad J., & Anderson, Graig, (IS IT Time to pull the plug on the Hostile Versus Instrumental Aggression Dichotomy?), *American Psychological Association, Psychological Review*, Vol 108, No 1, 2001. Pp 273-279.

50. Brimecombe, Michelle, Magnusen, Marshall J., & Bunds, Kyle, ( Navigating the storm: A counterproductive work behavior and leadership case study in a Division I FBS School), *Sport Management Review*, 7, 2013. Pp 1-19.
51. Brandstätter, Hermann, ( Personality aspects of entrepreneurship: A look at five meta-analyses), *Personality and Individual Differences*, 51, 2011. Pp 222–230.
52. Brown, Thomas S., & Pardue, Jerry, (Effectiveness of Personnel Selection Inventory in Reducing Drug Store Theft), *Psychological Reports*, 56, 1985. Pp 875-881.
53. Brown. Eric, ( The Stoic in Invention of Cosmopolitan Politics), For the Proceedings of the Conference "Cosmopolitan Politics :On The History and Future of a Controversial Ideal" Frankfurt am Main, December 2006.
54. Buettner, Thiess, ( Unemployment disparities and regional wage flexibility: comparing EU members and EU-accession countries), *Empirica*, 34, 2007. Pp :287–297.
55. Buzan, Bert C., ( Chicano Community Control, Political Cynicism and the Validity of Political Trust Measures), *The Western Political Quarterly*, Vol. 33, No. 1 (Mar., 1980), pp. 108-120.
56. Byle, Kevin A., & Holtgraves, Thomas M., ( Integrity Testing, Personality, and Design: Interpreting the Personnel Reaction Blank), *Journal of Business and Psychology*, Vol. 22, No. 4 ,June 2008, pp. 287-295.
57. Byrne, Zinta & Hochwarter, Waynea, ( Perceived organizational support and performance Relationships across levels of organizational cynicism), *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 No. 1, 2008, pp. 54-72.
58. Cartwright, Susan, & Holmes, Nicola, ( The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism), *Human Resource Management Review* ,16 ,2006. pp 199–208.
59. Cappella, Joseph N., & Jamieson, Kathleen Hall, ( News Frames, Political Cynicism, and Media Cynicism), *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 546, *The Media and Politics* (Jul., 1996), pp. 71-84.
60. Caplan, Joel, (Police Cynicism: Police Survival Tool ?), *The Police Journal*, Volume 76, (2003). pp304-313.
61. Chen, Peter Y., & Spector, Paul E., ( Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study), *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Volume 65, Issue 3, September 1992, pp 177-184.
62. Chen, Sylvia Xiaohua, Guan, Yanjun, & Hui, Chin-Ming, ( Responding to news about a natural disaster: The interplay of group identification and social cynicism in perceived prototypicality), *International Journal of Intercultural Relations* 36, 2012. Pp 586– 597.

63. Clark, John p., & Hollinger, Richard, ( Theft by Employees in Work Organizations), Executive Summary, U.S. Department of Justice, National Institute of Justice, September 1983, pp 1-37.
64. Clarke, Sharon, ( The contemporary workforce Implications for organizational safety culture), Personal Review, Vol 32, No 1, 2003. Pp 40-57.
65. Cohen, Taya R., Panter, A. T., & Turan, Nazli, ( Predicting Counterproductive Work Behavior from Guilt Proneness), Journal of Business Ethics, April 12, 2012. Pp 1-26.
66. Chu, Yuping, Li, Shucui, & Jin, Yuran, ( Flexible Index System of Human Resources Considering the Organizational Flexibility Factor), Advances in Electrical Engineering and Automation, Advances in Intelligent and Soft Computing Volume 139, 2012, pp 41-46.
67. Cohen, Taya R., Panter, A. T., & Turan, Nazli, ( Predicting Counterproductive Work Behavior from Guilt Proneness), J Bus Ethics, 114, 2013. pp 45-53.
68. Coffin, Bill.: (Breaking the Silence on White Collar Crime), Risk Management 50, 8, 2003.
69. Costa, Paul T., Zonderman, Alan B., McCrae, Robert R., & Williams, Redford B., ( Cynicism and Paranoid Alienation in the Cook and Medley HO Scale), American Psychosom Society, Psychosomatic Medicine, Vol 48, No 3/4, March/April, 1986. pp 283-285.
70. Corral, Susana, & Calvete, Esther, ( Machiavellianism: Dimensionality of the Mach IV and its Relation to Self-Monitoring in a Spanish Sample), The Spanish Journal of Psychology, Vol. 3, No.1, 2000. Pp 3-13.
71. Cortina, Lilia M., Magley, Vicki, Williams, Jill hunter, & Langhout, Regina Day, ( Incivility in the workplace: Incidence and impact), Journal of Occupational Health Psychology, 6, 2001, pp 64- 80.
72. Cook, Royer F., Back, Anita, & Trudeau, James, ( Substance abuse prevention in the workplace: Recent findings and an expanded conceptual model), Journal of Primary Prevention, Volume 16, Issue 3, Spring 1996. Pp 319-339.
73. Crino, Michael D., ( Employee Sabotage: A Random Or Preventable Phenomenon), Journal of Managerial Issues, Vol. 6, No. 3 (Fall 1994), pp. 311-330.
74. Crino, Michael D., ( Employee Sabotage: A Random Or Preventable Phenomenon), Journal of Managerial Issues, Vol. 6, No. 3, 1994. pp. 311-330.
75. Cuesta, Jose, ( Political Space, Pro-Poor Growth and Poverty Reduction Strategy in Honduras: A Story of Missed Opportunities ), Journal of Latin American Studies, Vol. 39, No. 2 (May, 2007), pp. 329-354.
76. Dalton, Dan R., & Metzger, Michael B., ( "Integrity Testing" for Personnel Selection: An Unsparing Perspective), Journal of Business Ethics, Vol. 12, No. 2, Feb., 1993, pp. 147-156.

77. Dadi, Vincent, (The Black British Clerical Workers Response To Psychological Contract Violation), *International Journal of Human Resource*, Vol. 2, Issue 4, Dec, 2012. Pp 69-82.
78. Dean, J. W., Brandes, Pamela, & Dharwadkar, Ravi, R. , (Organizational cynicism). *Academy of Management Review*, 23(2), 1998, pp 341-352.
79. Dekker, Inez, & Barling, Julian, ( Personal and Organizational Predictors of Workplace Sexual Harassment of Women by Men), *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 3, No. 1, 1998. Pp 7-18.
80. Desmond. Wiliam, (Ancient Cynicism and Modern Philosophy), Department of ancient Classics, National University of Ireland Maynooth, Kildare, *Filozofia Magazine* Volume 66, Issue 6, 2010.
81. Dhar, Rajib Lochan, ( Cynicism in the Indian I.T. Organizations: An Exploration of the Employees` Perspectives), *Qualitative Sociology Review*, Volume V, Issue 1 – April 2009. pp 152-175.
82. Erber. Ralph, Lau. Richard R., (Political Cynicism Revisited Information-Processing Reconciliation of policy-Based and Incumbency-Based Interpretations of Changes in Trust in Government), *American Journal of political Science*, Vol 34, No 1, Feb 1990.
83. Erber, Ralph, & Lau, Richard R., ( Political Cynicism Revisited: An Information-Processing Reconciliation of Policy-Based and Incumbency-Based Interpretations of Changes in Trust in Government), *American Journal of Political Science*, Vol. 34, No. 1 (Feb., 1990), pp. 236-253.
84. Engström, Per, & Holmlund, Bertil, ( Worker Absenteeism in Search Equilibrium), *The Scandinavian Journal of Economics*, Vol. 109, No. 3 (Sep., 2007), pp. 439-467.
85. Fielden, Sandra L., & Davidson, Marilyn j., ( Stress and the Woman Manager), Edit by, Dunham, Jack, ( Stress in the Workplace: Past, Present and Future), WHURR PUBLISHERS, 1ed, London, 2001. Pp 109-129.
86. Fitzgerald, Louise F.; Drasgow, Fritz; Hulin, Charles L.; Gelfand, Michele J.; Magley, ( Antecedents and consequences of sexual harassment in organizations: A test of an integrated model), *Journal of Applied Psychology*, Vol 82, 4, Aug 1997. Pp 578-589.
87. Fine, Saul, Horowitz, Ishayau, Weigler, Hanoch, & Basis, Liat, ( Is good character good enough? The effects of situational variables on the relationship between integrity and counterproductive work behaviors), *Human Resource Management Review*, 20 , 2010. Pp 73-84.
88. Fineran, Susan, ( Adolescents at Work Gender Issues and Sexual Harassment), *Violence Against Women*, vol. 8 no. 8, August 2002. Pp 953-967.
89. Fioretti, Guido, ( Two Measures of Organizational Flexibility), MPRA Munich Personal RePEc Archive, University of Bologna, posted 28. August , 2009. Pp 1-22.

90. Fineran, Susan, & Gruber, James E., (Youth at work: Adolescent employment and sexual harassment), *Child Abuse & Neglect*, 33, 2009. Pp 550–559.
91. Fox, Suzy, Spector, Paul E., & Miles, Don, (Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotion), *Journal of Vocational Behavior* 59, 2001. pp291–309.
92. Fox, Suzy, & Spector, Paul E., (A Model of work Frustration-aggression), *Journal of Organizational Behavior*, Vol 20, Issue 6, November, 1999. Pp915-931.
93. Frone, Michael R., (Work Stress and Alcohol Use), *Alcohol Research & Health*, Vol. 23, No. 4, 1999. Pp 284-291.
94. Fogarty, Gerard J., & Shaw, Andrew, (Safety climate and the Theory of Planned Behavior: Towards the prediction of unsafe behavior), *Accident Analysis and Prevention*, 42, 2010. Pp 1455–1459.
95. Fu. Hanlong, Mou. Yi, Miller. Michael J, Jalette. Gerard ,(Reconsidering Political Cynicism and Political involvement: A test of Antecedents), *American Communication Journal*, Volume 13, Issue 2, Summer 2011.
96. Furnham, Adrian, & Siegel, Evelyn M., (Reactions to Organizational Injustice: Counter Work Behaviors and the Insider Threat), *Justice and Conflicts*, 2012. pp 199-217.
97. Gamson, William A., Croteau, David, Hoynes, William, & Sasson, Theodore, (Media Images and the Social Construction of Reality), *Annual Review of Sociology*, Vol. 18 (1992), pp. 373-393.
98. Gavreliuc, Alin, Cîmpean, Manuella, & Gavreliuc, Dana, (The “Availability to Gossip”, Life Satisfaction and Social Cynicism among Romanians), *West University of Timisoara, Faculty of Sociology and Psychology*, 2007. pp1-10.
99. Giacalone, Robert A., & Knouse, Stephen B., (Justifying Wrongful Employee Behavior: The Role of Personality in Organizational Sabotage), *Journal of Business Ethics*, Vol. 9, No. 1, Jan., 1990, pp. 55-61.
100. Giluk, Tamara L., (Mindfulness, Big Five personality, and affect: A meta-analysis), *Personality and Individual Differences*, 47, 2009. Pp 805–811.
101. Gibson, Cristina, & Birkinshaw, Julian, (The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity), *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 2, 2004. pp 209–226.
102. Greenberg, Jerald, (Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow), *Journal of management*, Vol 16, No 2, 1990. Pp 399-432.
103. Gruys, Melissa L., & Sackett, Paul R., (Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior), *International Journal of Selection and Assessment*, Vol 11, Issue 1, 2003. Pp 30-42.
104. Gibson, James L., & Klein, Stuart M., (Employee Attitudes as a function of Age and Length of Service: A Reconceptualization), *The Academy of management Journal*, Vol 13, No4, December 1970. Pp411-425.

105. Grima. Francois & Glaymann. Dominique,(A revisited analysis of the Exit-Voice-Loyalty-Neglect model: Contributions of a Longitudinal and Conceptually extended approach) , Management is the official journal of AIMS, Volume 15, issue 1, 2012.
106. Goldner. Fredh.,Ritti. Richard, Ference. Thomas,(The Production of Cynical Knowledge in Organizations), American Sociological Review, Volume 24, Number 4, August 1977.
107. Gould, Larry A.,& Moore, Clay L.,( Comparison of the MMPI-2 and Niederhoffer Cynicism Scales for a Sample of Police Academy Trainees), Journal of Police and Criminal Psychology, Volume 18, Number 2, 2003.pp 20-27.
108. Gürtler, Oliver,& Münster, Johanne,( Rationalselself-sabotage), MathematicalSocialSciences,65,2013. Pp 1–4.
109. Han, Kyunghee, Weed, Nathan C., Calhoun, Robert F., & Butcher, James N.,( Psychometric Characteristics of the MMPI-2 Cook-Medley Hostility Scale), Journal of personality Assessment, Vol 65(3),1995.pp567-585.
110. Hackett, Rick D.,& Bycio, Peter,( An evaluation of employee absenteeism as a coping mechanism among hospital nurses), Journal of Occupational and Organizational Psychology, Volume 69. Issue 4, December 1996. pp 327-338.
111. Ham, J. van, Philips, Paauwe, J.,& Williams, R.,( Human Resource Flexibility — Some Necessary Conditions for Success), Personnel Review Volume 16, Issue 2, 1987. Pp 27-30.
112. Haukkala, Ari, Konttinen, Hanna, Laatikainen, Tina, Kawachi, Ichiro, & UUTELA, ANTTI,( Hostility, Anger Control, and Anger Expression as Predictors of Cardiovascular Disease), the American Psychosomatic Society, Psychosomatic Medicine 72, 2010. pp 556 –562.
113. Hacket, Rick D.,( Work attitudes and employee absenteeism: A synthesis of the literature), Journal of Occupational Psychology, Volume 62, Issue 3,September, 1989. Pp 235-248.
114. Harris, Lloyd C.,& Ogbonna, Emmanuel,( Service sabotage : The dark side of service dynamics), Business Horizons ,52, 2009. Pp 325—335.
115. Henle, Christine A., Giacalone, Robert A.,& Jurkiewicz, Carole L., (The Role of Ethical Ideology in Workplace Deviance), Journal of Business Ethics, Vol. 56, No. 3 (Feb., 2005), pp. 219-230.
116. Heywood, John S.,& Jirjahn, Uwe,( Teams, Teamwork and Absence), The Scandinavian Journal of Economics, Vol. 106, No. 4 ,Dec., 2004. pp. 765-782.
117. Helma, Bob, Bonomaa, Thomas V.,& Tedeschia, James T.,( Reciprocity for Harm Done), The Journal of Social Psychology, Volume 87, Issue 1, 1972. Pp 89-98.
118. Henle, Christine A., Kohut, Gary,& Booth, Rosemary,( Designing electronic use policies to enhance employee perceptions of fairness and to reduce

- cyberloafing: An empirical test of justice theory), *Computers in Human Behavior*, 25, 2009. Pp 902–910.
119. Hengel, Martin,( The interpenetration of Judaism and Hellenism in the pre-Maccabean period),Edit by, Davies, W.D.,& Finkelstein, Louis,( The Cambridge History of Judaism: The Hellenistic age), Cambridge University Press, 1989. Pp 167-228.
  120. Hollinger, Richard,( Acts against the workplace: Social bonding and employee deviance), Hemisphere publishing Corporation, *Deviant Behavior*, Vol 7, Issue 1,1986.pp53-75.
  121. Hollinger, Richard C.; Clark, John P.,( Formal and informal social controls of employee deviance), *The Sociological Quarterly*, Vol 23(3), 1982, 333-343.
  122. Hollinger, Richard C.; Slora, Karen B.; Terris, William,( Deviance in the fast-food restaurant: Correlates of employee theft, altruism, and counterproductivity), American Psychological Association, *Deviant Behavior*, Vol 13(2), Apr-Jun 1992, 155-184.
  123. Ho, Violet T.,( Interpersonal Counterproductive Work Behaviors: Distinguishing Between Person-Focused Versus Task-Focused Behaviors and Their Antecedents), *J Bus Psychol*, 27, 2012. Pp 467–482.
  124. Hung, Tsang-Kai, Chi, Nai-Wen,& Lu, Wan-Lin,( Exploring the Relationships between Perceived Coworker Loafing and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Role of a Revenge Motive), *Journal of Business and Psychology*, Vol. 24, No. 3 ,Sep., 2009. pp. 257-270.
  125. Hunter, John E.; Gerbing, David W.; Boster, Franklin J.,(Machiavellian beliefs and personality: Construct invalidity of the Machiavellianism dimension), *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 43(6), Dec 1982. 1293-1305.
  126. Hung, Tsang-Kai, Chi, Nai-Wen,& Lu, Wan-Lin,( Exploring the Relationships Between Perceived Coworker Loafing and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Role of a Revenge Motive), *J Bus Psychol*,24, 2009. Pp 257–270.
  127. Hozoori, Mohammad Javad, Rafiei, Mojtaba, and Safari, Pouri, (A survey in antecedents of Cynicism about change in a judicial organization), *Journal of American Science*, 7(5), 2011. 974-982.
  128. Houston, B. Kent, & Kelly, Karen,( Hostility in Employed Women Relation to Work and Marital Experiences, Social Support, Stress, and Anger Expression), *SAGE Journals*, Vol 15,No.2, 1989. Pp175-185.
  129. Jensen, Jaclyn M., Opland, Richard A.,& Ryan, Ann Marie,( Psychological Contracts and Counterproductive Work Behaviors: Employee Responses to Transactional and Relational Breach), *J Bus Psychology*, 25, 2010. Pp 555-568.
  130. Jiang-shi, Zhang, Shu-shan, Gao, Jia, Tao,& pan-pan, HE,( Study on Unsafe Behavior Pre-control Method Based on Accidents Statistic), *Procedia Engineering*, 26, 2011. Pp 1964 – 1969.

131. Jimerson, Shane, Egeland, Byron, Sroufe, L.Alan,& Carlson, Betty,(A Prospective Longitudinal Study of High School Dropouts Examining Multiple Predictors Across Development), Volume 38, Issue 6, November–December 2000, PP 525–549.
132. Janes, Craig R,& Ames, Genevieve,( Men, blue collar work and drinking: Alcohol use in an industrial subculture), Culture, Medicine and Psychiatry, Volume 13, Issue 3, September 1989. pp 245-274
133. Jacobs, Pearl,& Schain, Linda,( Alcohol abuse in the workplace: developing a workable plan of action), Research in Business and Economics Journal, 2, 2010. Pp 1-9.
134. Johnson, Jonathan L., & OLeary-Kelly, Anne,(The effects of psychological contract breach and organizational Cynicism: not all social exchange violations are created equal), Journal of organizational behavior, VOL 24, 2003, 627-647.
135. Johns, Tammy,& Gratton, Lynda,( The Third Wave of Virtual Work), Harvard Business Review, January-February 2013. Pp 1-22.
136. Jones, Daniel N., & Paulhus, DL., Edited by, leary, Mark R., & Hoyle, Rick H.,(handbook of Individual Differences in Social Behavior), Guilford Press, New york,2009.pp93-108.
137. Jung, Hyo Sun,& Yoon, & Hye Hyun,( The effects of emotional intelligence on counterproductive work behaviors and organizational citizen behaviors among food and beverage employees in a deluxe hotel), International Journal of Hospitality Management 31, 2012, pp 369-378.
138. Karacaoğlu, Korhan,& İnce, Fatma,( Reliability and Validity of the Turkish Version of Brandes, Dharwadkar, and Dean's (1999) Organizational Cynicism Scale: The Case of Organized Industrial Zone, Kayseri), Business and Economics Research Journal, Volume 3, Number 3, 2012. pp. 77– 92.
139. Kalleberg, Arne L.,(Nonstandard Employment Relations: Part-Time, Temporary and Contract Work), Annu. Rev. Sociol, 26, 2000. Pp 341-365.
140. Kant, IJmert, Jansen, Nicole W.H., Amelsvoort, Ludovic G.P.M. van, Swaen, Gerard M.H., Leusden, Rudy van,& Berkouwer, Ate,( Screening questionnaire Balansmeter proved successful in predicting future long-term sickness absence in office workers), Journal of Clinical Epidemiology, 62, 2009. Pp 408-414.
141. Kalagan,Gamze & Aksu, Mualla Bigin,( Organizational cynicism of research assistants: A case of Akdeniz University), Procedia Social Behavioral Sciences 2 ,2010, pp 4820-4825.
142. Kaplan, Howard b.,(Self-attitude Change and deviant behavior), Social Psychiatry, Vol 11, issue 2, 1976.pp59-67.
143. Kim, Hyun Jeong, Shin, Kang Hyun,& Swanger, Nancy,( Burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimensions), International Journal of Hospitality Management, 28, 2009. Pp 96–104.

144. Kelloway, E. Kevin, Francis, Lori, Prosser, Matthew, & Cameron, James E., (Counterproductive work behavior as protest), *Human Resource Management Review* 20 ,2010, pp 18– 25.
145. Ketkar, Sumita, & Sett, P.K., (HR flexibility and firm performance: analysis of a multi-level causal model), *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 20, Issue 5, 2009. Pp 1009-1038.
146. Ketkar, Sumita, & Sett, P.K., (Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: analysis of a multi-level causal model), *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 21, Issue 8, 2010. Pp 1173-1206.
147. Kickul, Jill, & Lester, Scott W., (Broken Promises: Equity Sensitivity as a Moderator between Psychological Contract Breach and Employee Attitudes and Behavior), *Journal of Business and Psychology*, Vol. 16, No. 2 ,Dec., 2001. pp. 191-217.
148. Klein, Rochelle L., Leong, Gregory, & Silva, J. Arturo, (Employee Sabotage in the Workplace: A Biopsychosocial Model), *Journal of forensic Sciences*, JFSCA, Vol.41, No 1, January, 1996. Pp 52-55.
149. Kidwell, Roland E., (Loafing in the 21st century: Enhanced opportunities—and remedies—for withholding job effort in the new workplace), *Business Horizons*, 53, 2010. Pp 543—552.
150. Klammer, Ute, (Flexicurity Schemes), Edit by, Farrell, Gilda, (Reconciling labour flexibility with social cohesion — Facing the challenge), Council of Europe Publishing, printed in Belgium, *Trends in Social Cohesion*, No 15, November 2005. Pp 157-190.
151. Kubrin, Charis E., & Weitzer, Ronald, (New Directions in Social Disorganization Theory), *Journal Of Research In Crime And Delinquency*, Vol. 40 No. 4, November 2003. pp 374-402.
152. Krischer, Mindy M., Penney, Lisa M., & Hunter, Emily M., (Can Counterproductive Work Behaviors Be Productive? CWB as Emotion-Focused Coping), *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 15, No. 2, 2010. pp 154 –166.
153. Lanyon, Richard I., & Goodstein, Leonard D., (Validity and Reliability of PRE-Employment Screening Test: The Counterproductive Behavior Index (CBI).), *Journal of Business and Psychology*, Vol. 18, No. 4, Summer, 2004. Pp 533-553.
154. Law, Kenneth S., & Zhou, Ying, (On the relationship between implicit attitudes and counterproductive work behaviors), Published online, *Springer*, 24 March, 2013. Pp 1-17.
155. Leiter, Michael P.; Robichaud, Lynn, (Relationships of occupational hazards with burnout: An assessment of measures and models), *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol 2(1), Jan 1997. Pp 35-44.

156. Lasley, James R.,( Toward a control theory of white-collar offending), *Journal of Quantitative Criminology*, Volume 4, Issue 4, December 1988. pp 347-362.
157. LaVan, Helen,& Martin, Wm. Marty,( Bullying in the U.S. Workplace: Normative and Process-Oriented Ethical Approaches), *Journal of Business Ethics*, 83,2008.pp147–165.
158. Lau, Vivian C. S., Au, Wing Tung, & Ho, Jane M. C.,(A Qualitative and Quantitative Review of Antecedents of Counterproductive Behavior in Organizations), *Journal of Business and Psychology*, Vol. 18, No. 1, 2003. Pp 73-99.
159. Lee, Aie-Rie,& Glasure, Yong U.,( Political Cynicism in South Korea: Economics or Values), *Asian Affairs*, Vol. 29, No. 1 (Spring, 2002), pp. 43-58.
160. Lee, Sun-Kyoung, Song, Ju-Eun,& Kim, Sue,( Experience and Perception of Sexual Harassment During the Clinical Practice of Korean Nursin g Students), *Asian Nursing Research* 5, 2011. Pp 170-176.
161. Lee, David,( Managing Employee Stress and Safety : A guide to minimizing stress-related cost while maximizing employee productivity), *Maine Employers' Mutual Insurance Company*, 2000.
162. Liden, Robert C., Wayne, Sandy J., Jaworski, Renata A.,& Bennett, Nathan,( Social Loafing: A Field Investigation), *Journal of Management*, 30(2), 2004.pp 304–285.
163. Liu, Yan,& Berry, Christopher M.,( Identity, Moral, and Equity Perspectives on the Relationship Between Experienced Injustice and Time Theft), *J Bus Ethics*, Springer,23 November, 2012. Pp 1-11.
164. Li, Fuli, Zhou, Fan,& Leung, Kwok,( Expecting the Worst: Moderating Effects of Social Cynicism on the Relationships Between Relationship Conflict and Negative Affective Reactions), *Journal of Business and Psychology*, Volume 26, Issue 3, September 2011. pp 339-345.
165. Lim, Vivien K.G.,& Teo, Thompson S.H.,( Mind your E-manners: Impact of cyber incivility on employees' work attitude and behavior), *Information & Management* 46 ,2009). Pp 419–425.
166. Linden, Dimitri van der, Nijenhuis, Jan te,& Bakker, Arnold B.,( The General Factor of Personality: A meta-analysis of Big Five intercorrelations and a criterion-related validity study), *Journal of Research in Personality*, 44 ,2010. Pp 315–327 .
167. Liberman, Benjamín, Seidman, Gwendolyn, McKenna, Katelyn Y.A.,& Buffardi, Laura E.,( Employee job attitudes and organizational characteristics as predictors of cyberloafing), *Computers in Human Behavior*, 27,Issue 6, 2011. Pp 2192–2199.
168. Lobnikar, Branko,& Pagon, Milan, (The prevalence and the Nature of police Cynicism in Slovenia), No 207979, December 2004.pp1-9.

169. Luther, Nathan,( Integrity Testing and Job Performance within High Performance Work Teams: A Short Note), Journal of Business and Psychology, Vol. 15, No. 1,Sep, 2000. pp. 19-25.
170. Lunch, Patrick D., Eisenberger, Robert,& Armeli, Stephen,( Perceived Organizational Support: Inferior Versus Superior Performance by Wary Employees), Journal of Applied Psychology,Vol.84 ,No.4, 1999.pp467-483.
171. Macduffie, John Paul,( Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry), Industrial and Labor Relations Review, Vol. 48, No. 2 ,Jan., 1995. pp. 197-221.
172. MacLane, Charles N.,& Walmsley, Philip T.,( Reducing counterproductive work behavior through employee selection), Human Resource Management Review, 20, 2010. Pp 62 –72.
173. Malouff, John M., Thorsteinsson, Einar B., Schutte, Nicola S., Bhullar, Navjot, Rooke, Sally E.,( The Five-Factor Model of personality and relationship satisfaction of intimate partners: A meta-analysis), Journal of Research in Personality, 44, 2010. Pp 124–127.
174. Maslach, Christina,& Jackson, Susan E.,( Patterns Of Burnout Among A National Sample Of Public Contact Workers), Journal of Health and Human Resources Administration, Vol. 7, No. 2 (FALL, 1984), pp. 189-212.
175. Maslach, Christina,& Jackson, Susan E.,( The measurement of experienced burnout), Journal Of Occupational Behaviour . Vol. 2.99-113 1981.pp 99-113.
176. Marshall, Sheila K., Faaborg-Andersen, Pernille, Tilton-Weaver, Lauree C., & Stattin, Håkan,( Peer Sexual Harassment and Deliberate Self-Injury: Longitudinal Cross-Lag Investigations in Canada and Sweden), Journal of Adolescent Health , ,2013. Pp 1-6.
177. Mangione, Thomas W.; Quinn, Robert P.,( Job satisfaction, counterproductive behavior, and drug use at work), Journal of Applied Psychology, Vol 60(1), Feb 1975. Pp 114-116.
178. Malouff, John M., Thorsteinsson, Einar B., & Schutte, Nicola S.,( The Relationship Between the Five-Factor Model of Personality and Symptoms of Clinical Disorders: A Meta-Analysis), Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment, Vol. 27, No. 2, June 2005 . pp 101-114.
179. McCorkle, Lloyd W.,& Korn, Richard,( Resocialization within Walls), Annals of the American Academy of Political and Social Science, Vol. 293, Prisons in Transformation (May, 1954), pp. 88-98.
180. McDaniel, Michael A.,& Jones, John W.,( Predicting employee theft: A quantitative review of the validity of a standardized measure of dishonesty), Journal of Business and Psychology, Volume 2, Issue 4, Summer 1988, pp 327-345.

181. McDaniel, Michael A., & Jones, John W., (A Meta-Analysis of the Validity of the Employee Attitude Inventory Theft Scales), *Journal of Business and Psychology*, Volume 1, Issue 1, 1986. pp 31-50 .
182. Michel, Robert Daniel Jijena, & Michel, Carlos Eduardo Jijena, ( Faculty satisfaction and work-family enrichment: The moderating effect of human resource flexibility), *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 46 , 2012 . pp 5168 – 5172.
183. Milliman, John, Glinow, Mary Ann Von, & Nathan, Maria, ( Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory), *Academy of Management Review*, Vol 16, No 2, 1April, 1991. Pp 318-339.
184. Miller. Arthur H., (Political Issues and Trust in Government: 1964-1970), *The American Political Science Review*, Volume 68, Issue 3, Sep 1974.
185. Mirvis P., & Kanter D. L., (Combating cynicism in the workplace), *National Productivity Review*, Volume 8, Issue 4, 1989. Pp 377-394.
186. Mirvis, P., and Kanter, D. L. ,( Beyond demography: A psychographic profile of the workforce), *Human Resource Management*, Volume 30, Issue 1, 1991.
187. Minjina, Bogdan, ( Counterproductive work behaviors and their relationship with the psychological contract: Study on the sleep during the night security shift), *Romanian Journal of Psychology*, Volume 01, Number 01, 2011. pp19-30.
188. Michel, Jesse S., Clark, Malissa A., & Jaramillo, David, ( The role of the Five Factor Model of personality in the perceptions of negative and positive forms of work–nonwork spillover: A meta-analytic review), *Journal of Vocational Behavior*, 79, 2011. Pp 191 –203.
189. McKee, Annie, & Johnston, Frances, ( The Impact and Opportunity of Emotion in Organizations) Edit by, Jones. Brend B, & Brazzel. Michael, (The NTL Handbook of Organization Development and Change, Principles, Practices, and Perspectives), Published by Pfeiffer an Imprint of Wiley, 2006. Pp 407-423.
190. Mc Clough, Anita, Rogelberg, Steven G, Fisher, Gwenith G, & Bachiochi, Peter D, (Cynicism and the Quality of an Individuals contribution to An organizational Diagnostic Survey), *Organization Development Journal*, Vol 16, N2, Summer 1998. Pp31-42.
191. Morrow, Paula C., McElroy, James C, & Scheibe, Kevin P., ( Work unit incivility, job satisfaction, and total quality management among transportation employees), *Transportation Research Part, E* 47, 2011. Pp 1210–1220.
192. Monastiriotis, Vassilis, ( A Panel of Regional Indicators of Labour Market Flexibility: the UK, 1979-1998), Edit by, Caroleo, Floro Ernesto, & Destefanis, Serrgio, ( The European Labour Market: Regional Dimensions), *Physica-Verlag A springer Company*, Germany, 2006. Pp 221-243.
193. Mount, Michael, Ilies, Remus, & Johnson, Erin, ( Relationship Of Personality Traits And Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effects Of Job Satisfaction), *Personnel Psychology*, 59, 2006. pp591–622.

194. Muafi, (Causes and Consequence Deviant Workplace Behavior), International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 2, No. 2, April 2011. Pp 123-126.
195. Na, CHEN,& Yi, MAO,( Specific Statistics and Control Method Study on Unsafe Behavior in Chinese Coal Mines), Procedia Engineering ,26 ,2011. Pp 2222 – 2229.
196. Naus, Fons, Iterson, Ad van, & Roe, Robert, (Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace), Human Relations, Vol 60 (5),2007. Pp683-718.
197. Nafi, Wageeh A.,& Kaifi, Belal A.,( The Impact of Organizational Cynicism on Organizational Commitment: An Applied Study on Teaching Hospitals in Egypt), European Journal of Business and Management, Vol.5, No.12, 2013.pp131-147.
198. Nafei, Wageeh A.,( The Effects of Organizational Cynicism on Job Attitudes an Empirical Study on Teaching Hospitals in Egypt), International Business Research; Vol. 6, No. 7; 2013.pp52-69.
199. Nafei, Wageeh A.,( Examining the Relationship between Organizational Cynicism and Organizational Change: A Study from Egyptian Context), Journal of Business Administration Research, Vol. 2, No. 2; 2013.pp1-12.
200. Nair. Priya & Kamalanabhan,(The Impact of Cynicism on Ethical intentions of Indian managers: the moderating Role of seniority),Journal of International Business,Vol.3 No.1,2012.
201. Navon, Tal Katz, Naveh, Eitan,& Stern, Zvi,( Safety self-efficacy and safety performance: Potential antecedents and the moderation effect of standardization), International Journal of Health Care, Quality Assurance, Vol. 20 No. 7, 2007. pp. 572-584.
202. Neves, Pedro,( Organizational cynicism: Spillover effects on supervisor – subordinate relationships and performance), The Leadership Quarterly 23, 2012. Pp 965 –976.
203. Newcomb, Michael D.,& Bentler, P. M.,( Drug use, educational aspirations, and work force involvement: The transition from adolescence to young adulthood), American Journal of Community Psychology, Volume 14, Issue 3, June 1986. Pp 303-321.
204. Ngo, Hang-yue, Loi, Raymond,& Foley, Sharon,(Human Resource Flexibility in Foreign Subsidiaries: An Empirical Investigation in Hong Kong), International Journal of Business Studies, VOL 19, No 2, December, 2011. Pp 1-15.
205. Ngo, Hang-Yue, & Loi, Raymond,( Human resource flexibility, organizational culture and firm performance: an investigation of multinational firms in Hong Kong), The International Journal of Human Resource Management, Volume 19, Issue 9, 2008. Pp 1654-1666.

206. Niederhoffer, ( The Police in Urban Society ), the American Academy of Political and Social Science, Vol. 377, (May, 1968), pp. 202-203.
207. Nicholson, Nigel,& Johns, Gary,( The Absence Culture and the Psychological Contract-Who's in Control of Absence?), The Academy of Management Review, Vol. 10, No. 3 ,Jul., 1985. pp. 397-407.
208. Odou, Philippe,& Pechpeyrou, Pauline de,( Consumer cynicism From resistance to anti-consumption in a disenchanted world?), European Journal of Marketing, Vol. 45 No. 11/12, 2011. pp. 1799-1808.
209. O'Boyle Jr., Ernest H.; Forsyth, Donelson R.; Banks, George C.; McDaniel, Michael A.,( A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective), Journal of Applied Psychology, Vol 97(3), May 2012. Pp 557-579.
210. O'Brien, Anne T., Haslam, S. Alexander, Jetten, Jolanda, Humphrey, Louise, Osullivan, Lucy & Postmes, Tom,( Cynicism and disengagement among devalued employee groups: the need to ASPIRe), Career Development International, Emerald Group Publishing Limited, VOL.9, No.1, 2004. Pp 28-44.
211. Ozler, Derya Ergun, & Atalay, Geren Giderler,( A Research To Determine The Relationship Between Organizational Cynicism And Burnout Levels Of Employees In Health Sector), Business and Management Review Vol. 1(4), June, 2011. pp. 26 – 38
212. Ozgan, Habib, Kulekci, Ebru, & Ozkan, Metin,( Analyzing of the Relationships between Organizational Cynicism and Organizational Commitment of Teaching Staff), International Online Journal of Educational Sciences,4(1),2012.205-196 .
213. Pace, Victoria L.,& Brannick, Michael T.,( How similar are personality scales of the “same” construct? A meta-analytic investigation), Personality and Individual Differences, 49, 2010. Pp 669–676.
214. Pannone, Andrea,( Production, unemployment and wage flexibility in an ICT-assisted economy: A model), Structural Change and Economic Dynamics 21 ,2010. Pp 219–230.
215. Pearson, Christine M.,& Porath, Christine L.,( On the Nature, Consequences and Remedies of Workplace Incivility: No Time for "Nice"? Think Again), The Academy of Management Executive (1993-2005), Vol. 19, No. 1 ,Feb., 2005. pp. 7-18.
216. Peterson, Christopher, Zaccaro, Stephen J., Daly, Daniel C.,( Learned helplessness and the generality of social loafing), Cognitive Therapy and Research, Volume 10, Issue 5, October 1986. pp 563-569.
217. Penney, Lisa M.,& Spector, Paul E.,( Job Stress, Incivility, and Counterproductive Work Behavior (CWB): The Moderating Role of Negative Affectivity ), Journal of Organizational Behavior, Vol. 26, No. 7, Nov., 2005. pp. 777-796.

218. Pikkert, Owen,( Function after Form: The Democratic Detriment of Episodic Television News), The McMaster Journal of Communication, Volume 4, Issue 1, 2007. Pp 54-61.
219. Pina, Afroditi, Gannon, Theresa A ., & Saunders, Benjamin,( An overview of the literature on sexual harassment: Perpetrator, theory, and treatment issues ), Aggression and Violent Behavior 14, 2009. Pp 126 – 138.
220. Pinkleton, Bruce; Um, Nam-Hyun; Austin, Erica Weintraub,(An exploration of the effects of negative political advertising on political decision making. Special issue on political advertising), Journal of advertising, March 22,2002.
221. Popovich, Paula M.,& Warren, Michael A,( The role of power in sexual harassment as a counterproductive behavior in organizations), Human Resource Management Review 20, 2010. Pp 45– 53.
222. Pulakos, Elaine D., Arad, Sharon, Donovan, Michelle A.,& Plamondon, Kevin E.,( Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance), Journal of Applied Psychology, by the American Psychological Association, Vol. 85, No. 4, 2000. Pp 612-624.
223. Proefschrift,( Organizational Cynicism On The Nature, Antecedents, And Consequences Of Employee Cynicism Toward The Employing Organizattion), vrijdag 12 oktober 2007 om 14.00 uur door,2007.pp1-144.
224. Pridemore,& Alex, William,( What We Know About Social Structure and Homicide: A Review of the Theoretical and Empirical Literature), Volume 17, Number 2, 2002 , pp. 127-156.
225. Qian, Yuxia & Daniels, Tom D, (A communication model of employee Cynicism toward organizational change), Corporate communications: An International Journal ,VOL 13, NO 3, 2008. Pp319-332.
226. Pryce, Sarah,& Frederickson, Norah,( Bullying behaviour, intentions and classroom ecology), Learning Environments Research, Volume 16, Issue 2, July 2013. Pp 183-199.
227. Ree. Jonathan & Urmson. J.O.,(The Concise Encyclopedia of Western Philosophy),3th ed, Routledge Taylor & Francis Group, London, 2005.
228. Reichers, Arnon E., Wanous, John P., & Austin, James T., (Understanding and managing Cynicism about organizational Change), Academy of Management Executive, VOL.11, No.1, 1997. Pp48-59.
229. Restubog, Simon Lloyd D., Garcia, Patrick Raymund James M., Toledano, Lemuel S., Amarnani, Rajiv K., Tolentino, Laramie R., Tang, Robert L.,( Yielding to (cyber)-temptation: Exploring the buffering role of self-control in the relationship between organizational justice and cyberloafing behavior in the workplace), Journal of Research in Personality, 45, 2011. Pp 247–251.
230. Robinson, Sandra L.; Bennett, Rebecca J.,( A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study), The Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 2 ,Apr., 1995. pp. 555-572.
231. Roche, Ann M., Duraisingam, Vinita, Trifonoff, Allan,& Tovell, Amanda,( The health and well-being of Indigenous drug and alcohol workers: Results from a

- national Australian survey), *Journal of Substance Abuse Treatment*, 44 ,2013. Pp 17– 26.
232. Rogers, Kimberley-Ann; Kelloway, E. Kevin,( Violence at work: Personal and organizational outcomes), *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol 2(1), Jan 1997, 63-71.
233. Rosenblatt, Zehava,& Inbal, Batia,( Skill flexibility among schoolteachers: operationalization and organizational implications), *Journal of Educational Administration*, Vol. 37 No. 4, 1999. Pp 345-366.
234. Rotundo, Maria,& Spector, Phil,( Counter-Productive Work Behavior 101), *Rotman Magazine Spring*, ROT139, May,2011. Pp
235. RuningSawitri, Hunik Sri,( Role of Internet Experience in Moderating Influence of Work Stressor on Cyberloafing), *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 57, 2012. Pp 320 – 324.
236. Robbins, Tina L.,( Social loafing on cognitive tasks: An examination of the “sucker effect”), *Journal of Business and Psychology*, Spring , Volume 9, Issue 3, 1995. pp 337-342.
237. Romm, James,( Dog Heads and Noble Savages: Cynicism Before the Cynics?),Edit by,Branham. R.Bracht & Goulet-Gaze, Marie-odile,(The Cynics, The Cynic Movement in Antiquity and its legacy), University of California press,1996. Pp 121-135.
238. Rozakis, Manolis,( The cultural context of emergencies Seeking for a(n) holistic approach on disaster management), *Disaster Prevention and Management*, Vol. 16 No. 2, 2007. Pp 201-209.
239. Rubin, Robert S., Dierdorff, Erich C., Bommer, William H.,& T. Baldwin, Timothy T.,( Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change), *The Leadership Quarterly* 20, 20 09. Pp 68 0– 68 8.
240. Ryan, Ann Marie, Sehmit, Mark J., Daum, Diane L., Brutus, Stephane, McCormick, Sheila A.,& Brodke, Michelle Haff,(Workplace Integrity: Differences in Perceptions of Behaviors and Situational Factors), *Journal Business and Psychology*, Vol 12,No 1, 1997. Pp 67-83.
241. Sampson, Robert, &Bartusch, Dawn Jeglum, (legal Cynicism and Subcultural to lérance of Racial Differences, *Law & Society Review*, VoL32, N.4,1998. Pp777-804.
242. Sackett, Paul R.,& DeVore, Cynthia J.,( Counterproductive Behaviors at Work), Edited by,(Anderson, Neil, Ones, Deniz S., Sinangil, Handan Kepir,& Viswesvaran, Chockalingam), SAGE Publications,3ed, 2005. Pp 145-164.
243. Sackett, Paul R.,& Burris, Laurar,(Integrity Testing For Personal Selection: An Update), *Personnel Psychology*, Volume 42, Issue 3, September, 1989. Pp 491-529.
244. Sackett, Paul R.,(Integrity Testing For Personnel Selection), *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 3, No. 3 ,Jun., 1994, pp. 73-76.

245. Salancik, Gerald R., & Pfeffer, Jeffrey, ( A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design), *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, No. 2 ,Jun., 1978. pp. 224-253.
246. Schneider, Kimberly T.; Hitlan, Robert T.; Radhakrishnan, Phanikiran, ( An examination of the nature and correlates of ethnic harassment experiences in multiple contexts), *Journal of Applied Psychology*, Vol 85(1), Feb 2000. Pp 3-12.
247. Sagie, Abraham, Koslowsky, Meni, & Hamburger, Yair Amichai, ( Antecedents of Employee Lateness), *Voluntary Employee Withdrawal and Inattendance: Industrial and Organizational Psychology: Theory, Research, and Practice*, Springer, Germany, 2002. Pp 1-20.
248. Schoneboom, Abigail, ( Diary of a working boy Creative resistance among anonymous workbloggers), *SAGE Publications*, Vol. 8(4) . 2007 . pp403-423.
249. Semmer, Norbert K., Tschann, Franziska, Meier, Laurenz L., Facchin, Stephanie, & Jacobshagen, Nicola, ( Illegitimate Tasks and Counterproductive Work Behavior), *Applied Psychology: An International Review*, 59 (1), 2010. pp 70–96.
250. Sewell, Graham, ( The Discipline of Teams: The Control of Team-Based Industrial Work through Electronic and Peer Surveillance), *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, No. 2, Special Issue: Critical Perspectives on Organizational Control ,Jun., 1998. pp. 397-428.
251. Schaefer. Robert, (A Rational Theory of System-Making systems), *ACM SIGSOFT Software Engineering Notes*, Volume 31, Number2, March, 2006.
252. Scherer, Kelly T., Baysinger, Michael, Zolynsky, Dana, & LeBreton, James M., ( Predicting counterproductive work behaviors with sub-clinical psychopathy: Beyond the Five Factor Model of personality), *Personality and Individual Differences*, 55, 2013. Pp 300-305.
253. Schaefer, Arthur Gross, Trigilio, Jeff, Negus, Jamie, Ro, Ceng-Si, ( Ethics Education in the Workplace: An Effective Tool to Combat Employee Theft), *Journal of Business Ethics* 26, Kluwer Academic Publishers, 2000. Pp 89–100.
254. Schenck-Hamlin, WJ, Procter, DE, & Rumsey, DJ, ( The influence of negative advertising frames on political cynicism and politician accountability), *Human Communication Research*, Volume 26, Issue 1, January 2000. Pp 53-74.
255. Sickels, Eleanor M., ( Farewell to Cynicism), *Jstor, College English*, Vol. 3, No. 1 (Oct., 1941), pp. 31-38.
256. Sanchez, Ron, (Strategic Flexibility in Product Competition), *Strategic Management Journal*, Vol 16, Issue 1, 1995. Pp 135-159.
257. Shapira-Lishchinsky, Orly, & Even-Zohar, Shmuel, ( Withdrawal Behaviors Syndrome: An Ethical Perspective), *Journal of Business Ethics*, 103, 2011. Pp 429–451.
258. Shuang, Li, Yao, Wang, & Qian, Liu, ( A model of unsafe behavior in coal mines based on game theory), *International Journal of Mining Science and Technology*, 23, 2013. Pp 99–103.

259. Sievers, Burkard,( 'IT Is New, And It Has To BE Done!': SOCIO-ANALYTIC Thoughts On Betrayal And Cynicism In Organizational Transformation), Artigo 5-Gestao & Regionalidade-Vol25-N73-Jan-abr/2009. Pp69-88.
260. Sanford. Carol,( A Work in Progress At DuPont: The Creation of a Developmental Organization ), (Reprint from A New Paradigm of Leadership, (ed.) Michael Ray of Stanford Business School, Tarcher Press, Los Angeles, CA),2004.
261. Sloterdijk. Peter,( Critique of Cynical reason),theory and history of literature, Volume40, University of Minnesota press ,1987.
262. Somogyvári, Márta,( The Costs of Organisational Injustice in the Hungarian Health Care System ), J Bus Ethics, Springer, January, 2013. Pp 1-18.
263. Shapira-Lishchinsky, Orly,( Israeli Teachers ' Perceptions of Lateness: A Gender Comparison), Sex Roles, 57,2007. Pp 187 – 199.
264. Spencer, David A.,( Love's Labor's Lost? The Disutility of Work and Work Avoidance in the Economic Analysis of Labor Supply), Review of Social Economy, Vol. 61, No. 2 , June, 2003. Pp 235-250.
265. Spector, Paul E,& Fox, Suzy,( An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior), Human Resource Management Review, Volume 12, Issue 2, Summer 2002, Pages 269–292.
266. Spector, Paul E., Fox, Suzy, Penney, Lisa M., Bruursema, Kari, Goh, Angeline, Kessler, Stacey,( The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?), Journal of Vocational Behavior, 68, 2006. Pp460–446 .
267. Spector, Paul E.,( The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of perspectives), Human Resource Management Review, 21, 2011,pp 342-352.
268. Spector, Paul E.,& Fox, Suzy,( Theorizing about the deviant citizen: An attributional explanation of the interplay of organizational citizenship and counterproductive work behavior), Human Resource Management Review, 20, 2010. Pp 132-143.
269. Spector, Paul E., & Fox, Suzy,(The Stressor- Emotion Model of Counterproductive Work Behavior), Edited by, Fox, Suzy,&. Spector, Paul E., American Psychological Association, 2005. pp 151-174.
270. Spector, Paul E.,( Relationships of organizational frustration with reported behavioral reactions of employees), Journal of Applied Psychology, Vol 60(5), Oct 1975. 635-637.
271. Stanley, Sharon,( Retreat from Politics: The Cynic in Modern Times), Polity, Vol. 39, No. 3 (Jul., 2007), pp. 384-407.
272. Suleiman, James,& Watson, Richard T.,( Social Loafing in Technology-Supported Teams), Computer Supported Cooperative Work, 17, 2008. Pp 291–309.

273. Staw, Barry M., & Oldham, Greg R., (Reconsidering Our Dependent Variables: A Critique and Empirical Study), *The Academy of Management Journal*, Vol. 21, No. 4, Dec., 1978. pp. 539-559.
274. Takala, Tuomo, & Uusitalo, Outi, (Retailers' Professional and Professional-Ethical Dilemmas: The Case of Finnish Retailing Business), *Journal of Business Ethics*, 14, Kluwer Academic publishers, Netherlands, 1995. Pp 893-907.
275. Tan, Ya-li, (Does Organizational Injustice Lead to Unethical Behavior in Workplace? The Moderating Effect of Guanxi), *The 19th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, 2013. pp 1209-1216.
276. Terry, William C., (Geographic limits to global labor market flexibility: The human resources paradox of the cruise industry), *Geoforum* 42, 2011. Pp 660-670.
277. Thoms, Peg, Wolper, Paula, Scott, Kimberly S., & Jones, Dave, (The Relationship between Immediate Turnover and Employee Theft in the Restaurant Industry), *Journal of Business and Psychology*, Vol. 15, No. 4 (Mar., 2001), pp. 561-577.
278. Thau, Stefan, Bennett, Rebecca J., Mitchell, Marie S., Marrs, Mary Beth, (How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective), *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 2009. Pp 79-92.
279. Tiwari, Pankaj, & Saxena, Karunesh, (Human Resource Management Practices: A Comprehensive Review), *Pakistan Business Review*, January, 2012. Pp 669-705.
280. Tsay, Chia-Jung, Shu, Lisa L., & Bazerman, Max H., (Naiveté and Cynicism in Negotiations and Other Competitive Contexts), *Harvard Business School*, Working paper, 2011. Pp 1-41.
281. Tucker, Sean, & Turner, Nick, (Waiting for safety: Responses by young Canadian workers to unsafe work), *Journal of Safety Research*, 45, 2013. Pp 103-110.
282. Ugrin, Joseph C., & Pearson, J. Michael, (The effects of sanctions and stigmas on cyberloafing), *Computers in Human Behavior* 29, 2013. Pp 812-820.
283. van den Berg, Peter T., & van der Velde, Mandy E. G., (Relationships of Functional Flexibility with Individual and Work Factors), *Journal of Business and Psychology*, Volume 20, Issue 1, 2005. pp 111-129.
284. Varca, Philip E., (Service skills for service workers: emotional intelligence and beyond), *Managing Service Quality*, Volume 14 · Number 6 · 2004 · pp. 457-467.
285. Vijayasiri, Ganga, (Reporting Sexual Harassment: The Importance of Organizational Culture and Trust), *Springer Science+Business Media, Gender Issues*, 25, 2008 pp 43-61.
286. Volberda, Henk W., (Building Flexible Organizations for Fast-moving Markets), *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 2, 1997. pp. 169-183.

287. Wanous, John P., Reichers, Arnon E., & Austin, James T., (Cynicism about Organizational Change: Measurement, Antecedents, and Correlates), *Group Organization Management*, Vol 25; N.2, June, 2000. pp132-153.
288. Wang, Jijie, Tian, Jun, & Shen, Zhen, (The effects and moderators of cyberloafing controls: an empirical study of Chinese public servants), *Information Technology and Management*, Springer, June 2013.
289. Wei, Feng, & Si, Steven, (Tit for tat? Abusive supervision and counterproductive work behaviors: The moderating effects of locus of control and perceived mobility), Published online: 20, Springer April 2011. Pp 281-296.
290. Wenwang, Yang, Gui, Fu, Jiangshi, Zhang, Song, Qing, Nan, Shao, Zhongqian, Chang, (Analysis and methods of the blasters' unsafe behavior taking gas explosion accident as an example), *Procedia Engineering*, 45, 2012, pp 220 – 224.
291. Wiener, Richard L, Winter, Ryan, Rogers, Melanie, & Arnot, Lucy, (The Effects of Prior Workplace Behavior on Subsequent Sexual Harassment Judgments), *Law and Human Behavior*, Vol. 28, No. 1, Feb., 2004, pp. 47-67.
292. Wood, Donna J., (Corporate Social Performance Revisited), *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 4 (Oct., 1991), pp. 691-718.
293. Wright, Patrick M., & Snell, Scott A., (Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management), *Center for Advanced Human Resource Studies*, 8, 1, 1997. Pp 1-37.
294. Wu, Shu-Ling, (Impact of Environmental Uncertainty on Human Resource Flexibility), *International Conference on Business and Economics Research*, vol.1, IACSIT Press, Kuala Lumpur, Malaysia, 2011. Pp 277-281.
295. Zhao, Hongdan, Peng, Zhenglong, & Sheard, Geoff, (Workplace ostracism and hospitality employees' counterproductive work behaviors: The joint moderating effects of proactive personality and political skill), *International Journal of Hospitality Management* 33 ,2013, pp 219–227.
296. Zolin, Roxanne, Kuckertz, Andreas, & Kautonen, Teemu, (Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams), *Journal of Business Research* 64 ,2011. Pp 1097 –1103.
297. Zollo, Maurizio, & Winter, Sidney G., (Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities), *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, May–June 2002. Pp 339–351.

#### Thesises & Dissertations

1. Bashir, Sajid, (Organizational Cynicism Development and testing of an Integrated Model A Study of public Sector Employees in Pakistan, A research thesis Submitted to the Department of management & Social Sciences, Doctor of philosophy in management Sciences, Islamabad, 2011.
2. Bartlett, Michelle Elizabeth, (Workplace incivility and Conflict management Styles of Community College leaders in The Nine Mega States), A Dissertation

- Presented to the Graduate School of Clem son University, In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy F.ducational Leadership,2009. Pp 1-158.
3. Brimecombe, Michelle Jennifer,( An Exploratory Investigation Of The Predictors Of Counterproductive Work Behaviors Among Major League Baseball Employees), Electronic Theses, Treatises and Dissertations, The Graduate School, 2012.
  4. Chew, Janet Cheng Lian,( The Influence of Human Resource Management Practices on the Retention of Core Employees of Australian Organisations: An Empirical Study), Doctor Philosophy, Murdoch University, 2004. Pp 1-286.
  5. Delken, Menno,(organizational cynicism: A Study among call centers), Doctor Thesis, university of maastricht, Department of organization and Strategy, 2004.
  6. Eaton, Judy A.,(A Social Motivation approach To organizational Cynicism), York university, Toronto, Ontario, thesis Master of Arts, September, 2000. Pp1-133.
  7. Elliot, Debra,( Temporal Workplace Flexibility Need: Forms and Effects on Selected Employee Organizational Citizenship Behaviors of Discretionary Effort, Loyalty and Intent to Leave), Doctor of Philosophy thesis, Capella University, USA, 2008. Pp 1-125.
  8. Fitzgerald, Michael R.,( Organizational Cynicism: Its Relationship To Perceived Organizational Injustice and Explanatory Style ), Doctor Of Philosophy, in the Department of Psychology of the Graduate School of Arts and Sciences,2002.pp1-70.
  9. Gruys, Melissa L.,( The Dimensionality of Deviant Employee Behavior in the Workplace), A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Human Resources and Industrial Relations in the Graduate School of the University of Minnesota Thesis Advisor: Dr. Paul R. Sackett, November 1999. Pp 1-126.
  10. Kain, Jason Matthew,( The Relationship Between Workplace Incivility and Strain: Equity Sensitivity As A Moderator), A Thesis, Submitted to the Graduate College of Bowling Green, State University in partial fulfillment of The requirements for the degree of Master of Industrial/Organizational Psychology, August 2008. Pp 1-55.
  11. Krings-Ernst . Dennis,(Organizational Structure and the Disciples of the Dog. Organizational Cynicism),Intermediate Diploma Thesis, Grin publish,2003.
  12. Martín, Inmaculada, (Influence of high commitment management on organizational Performance: Human Resource Flexibility as a Mediator Variable), Doctoral Dissertation, Jaume university, 2006.
  13. Raver, Jana Lee,( Behavioral Outcomes Of Interpersonal Aggression At Work: A Mediated and Moderated Model), Doctor of Philosophy, Department of Psychology, University of Maryland, 2004. Pp 1-171.
  14. Mehta, Kajal R.,( Examining The Relationships Between Motivational Traits and Counterproductive Work Behaviors), A Thesis Submitted to the Graduate Faculty of the Louisiana State University and Agricultural and Mechanical

- College in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts , The Department of Psychology, May 2004.pp1-68.
15. Mokotedi, Prince Nkitsing,( Methodological Challenges in The Measurement of Police Cynicism: A Critique of the Niederhoffer's Police Cynicism Scale as Applied in The South African Police Service (SAPS) ), Thesis presented in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Philosophy (Social Science Methods) at the University of Stellenbosch, March 2010.pp1-164.
  16. Pitre, Leighton J.,(Organizational Cynicism at The united States NAVAL Academy: An Exploratory study),NAVAL postgraduate School, Monterey, California, 2004.
  17. Pitre, Leighton,( Organizational Cynicism at the United States NAVAL Academy: an Exploratory Study), Master's Thesis, Naval Postgraduate School, Monterey, California, June,2004.
  18. Poojari, Poornima,( Absenteeism Causes, Effects & Control), In Partial Fulfillment Of Master's Degree In Business Management, University of Pune, Pune), 2006. Pp 1-66.
  19. Qian, Yuxia,( A Communication Model of Employee Cynicism Toward Organizational Change), Doctor of Philosophy, the Scripps College of Communication of Ohio University, November,2007.
  1. Schonboom, Abigail,( Hiding out: Creative Resistance among Anonymous Workbloggers), A dissertation submitted to the Graduate Faculty in Sociology in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, The City University of New York,2008.pp1-262.
  20. Scott, Kristyn A.,( Dispositional Predictors of Organizational Cynicism), Halifax, Nova Scotia , University of Toronto Scarborough,2008.pp95-113.
  21. Sirotiak, Todd L.,( The Effect of Problem/Project-Based Learning on a Desired Skill Set for Construction Professionals), Doctor of Philosophy, Iowa State University, USA, 2008. Pp 1-184.
  22. Thompson, Richard C., Joseph, Kurt M., Bailey, Lawrence L., Worley, Jody A., & Williams, Clara A.,( Organizational Change: An Assessment of Trust and Cynicism), Office of Aviation Medicine, Washington, D.C. 20591, May 2000. Pp1-9.
  - 23.

#### Reports Studies & Conferences

1. Belot, Michele,& Schroder, Marina,( Sloppy Work, Lies and Theft: A Novel Experimental Design to Study Counterproductive Behaviour), Working paper No.18, 2012. Pp 1-28.
2. Blum, Richard H.,( Drugs, Behavior, and Crime), Annals of the American Academy of Political and Social Science, Vol. 374, Combating Crime ,Nov., 1967. pp. 135-146.

3. Eisinger, Robert M., (Cynical America? Misunderstanding the public's Message), The public perspective, April/May.1999. pp45-48.
4. Kosmala, Katarzyna,& Richards, James,( Re-visiting employee cynicism: On decentrement of the subject via work blogging), A paper presented to the 6th International Critical Management Studies Conference, Warwick Business School, Warwick University, 13-15 July 2009.pp1-26.
5. National Research Council,( Aeronautics Innovation: NASA's Challenges and Opportunities), National Academies Press, USA,2006.
6. Rijkhoff. Sanne A.M,( Political Cynicism Reconsidered: An Exploratory Study on the Conceptualization of Different Types of Cynicism), Paper proposal prepared for the annual scientific meeting of the International Society for Political Psychology, July 6- 9, Chicago, 2012.
7. Schweitzer, Mark E,( Wage flexibility in Britain: some micro and macro evidence), Federal Reserve Bank of Cleveland, Research Department, Cleveland, Ohio, 44120, Working Paper no. 331 ,USA, 2007. Pp 1-36.
8. Stroud. Jerri,(Study Finds Skeptics on Campus Profits Matter Most), [St Louis Post-Dispatch \(MO\)](#), 8May,1994.
9. Savitt, Kathy,(The Dangers of Cynicism at the office), The New York Times, newspaper, Business Day, December 4, 2010.
10. Vs, Ashwin, Sarwaiya, Dheeraj, Karthikeyan, S, Kumar, Nitesh, Goel, Sagar, Mukherjee, Sumantra,& Kumar, Ashok,( Cyberloafing in Organizations A study of how Psychological empowerment affects Cyberloafing), Indian Institute of Management, Lucknow,2009/13/9 .pp1-23.
11. Whitener, Ellen M., Brodt, Susan E.,& Korsgaard, M. Audrey, ( Understanding the Relationship between Cynicism and Trust), University of (Virginia, Canada, South Carolina),2006.pp1-46.
12. Xu, Ling,( Mixture Models of Human Resource Management Flexibility and Firm Performance), International Conference on Education Technology and Management Science (ICETMS), 2013. Pp 11-14.
13. Xue, Qing-hui,& Xu, Ling,( Human Resource Flexibility and Firm Performance in China), The 19th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, Springer press, 2013. Pp 401-407.
14. Yamaguchi, Shintaro,( Wage Flexibility in Turbulent Times: A Practitioner's Guide, with an Application to Poland), International Monetary Fund, WP/5/134, 2005.

#### Internet

1. Adams, Susan,( How We Waste Time at Work), 2013.  
<http://www.forbes.com/sites/susanadams/2013/03/21/how-we-waste-time-at-work/>.

2. Battacharya, Mousumi,( HUMAN RESOURCE FLEXIBILITY: A MULTINATIONAL VIEW), Documents & Resources for Small Businesses & Professionals, 2010. Pp 1-12.  
<http://www.docstoc.com/docs/69550728/Discuss-the-Impact-of-Flexibility-on-the-Management-of-Human-Resource-in-Firms>
3. Broek, Alexander Van,( Is it illegal for your work company to change your time card so we wouldn't hit overtime and double time?), 2013.  
<http://www.avvo.com/legal-answers/is-it-illegal-for-your-work-company-to-change-your-584522.html>
4. Bullock, Monica,(What to do when a coworker steals), Yahoo! Contributor Network – Tue, Oct 16, 2012  
<http://shine.yahoo.com/coworker-steals-220900625.html>
5. Collinsdictionary,  
<http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/cynicism?showCookiePolicy=true> ,(2013).
6. Dahlgaard-Park, Su Mi,& Dahlgaard, Jens J.,( In Search of Excellence - Past, Present and Future),2005.  
<http://www.gobookee.net/search.php?q=organizational+change+about+cynicism>
7. Decision Risks International Organization,( Different Types Of Information Misuse), 2013. [http://www.decisionrisks.com/information\\_misuse.html](http://www.decisionrisks.com/information_misuse.html)
8. Emmerich, Roxanne,( Top 10 Workplace Dysfunctions—And How to TERMINATE Them),2012.  
<http://www.thankgoditsmonday.com/blog/2010/02/03/dysfunctions/>
9. Eiguer, Alberto, (Can the world perversion be used when talking about adolescence), N7,2010. Pp1-13.  
[www.controversiasonline.org.ar/.../Eiguer-n7-ing.pdf](http://www.controversiasonline.org.ar/.../Eiguer-n7-ing.pdf)
10. Federman, Joel, (Beyond Social Cynicism), 2002.  
[http://www.topia.net/social\\_cynicism.html](http://www.topia.net/social_cynicism.html)
11. Feretic, Eileen,( The Use and Misuse of Information), Base line Magazine, July, 2011. <http://www.baselinemag.com/c/a/Business-Intelligence/The-Use-and-Misuse-of-Information-375708/>
12. Freeman, A. Elizabeth,( How to Handle Coworkers Who Steal Ideas), Houston Chronicle, 2013. <http://work.chron.com/handle-coworkers-steal-ideas-3704.html>
13. Keating, Matt,( Why do employees steal from their workplace), The Guardian, Saturday 8 October 2005.  
<http://www.guardian.co.uk/money/2005/oct/08/careers.work1>
14. H. W. & F. G. FOWLER,( Dialogues of The Dead),  
<http://www.theoi.com/Text/LucianDialoguesDead1.html#4> ,2012

15. Merriam-Webster, <http://www.merriam-webster.com/dictionary/cynicism>,(2013).
16. Mcnamara. Carter,(Overview of cynicism in Business organizations), <http://managementhelp.org/personalwellness/cynicism/index.htm>, 2010.
17. Peter, Tom,& Amit, Kumar,( a passion for excellence), 2012. [www.hrfolks.com](http://www.hrfolks.com)
18. Piering. Julie,( Cynics),Internet Encyclopedia of Philosophy, 2006. <http://www.iep.utm.edu/cynics/>
19. Plato, (Apology), Translator: Jowett. Benjamin, <http://www.gutenberg.myebook.bg/1/6/5/1656/1656-h/1656-h.htm> ,2013
20. Rothenberg. Molly Anne, (Why We Need Cynicism Now), Tulane University, 2007. <http://ecti.english.illinois.edu/reviews/50/rothenberg-manzella.html>
12. Secretan, & Lance,( Spirit At Work -- Hope vs Cynicism), Dec. 21, 2004. <http://www.industryweek.com/workforce/spirit-work-hope-vs-cynicism>
22. Sherwood, Jeff,( Brookhaven Science Associates Cited for Failure to Follow Safety Rules), Release Date: April 19, 1999. Pp 1-2. <http://tis.eh.doe.gov/enforce>
23. Withey, Philip,( Misuse of confidential information), Addleshaw Goddard, 2013. [http://www.addleshawgoddard.com/view.asp?content\\_id=3313&parent\\_id=3309](http://www.addleshawgoddard.com/view.asp?content_id=3313&parent_id=3309)
24. White, Ron,( What Do You Do If You See a Co-Worker Stealing?), The Nest, 2013. <http://woman.thenest.com/see-coworker-stealing-3833.html>
25. Xenophon, (The Apology), , <http://www.gutenberg.org/files/1171/1171-h/1171-h.htm> , 2013



الملحق (1) المحكمون لأداة القياس

ت	اللقب العلمي	الاسم الثلاثي	الأختصاص	مكان العمل
1	أستاذ	د. عباس حسين	إدارة استراتيجيات	جامعة بابل- كلية الإدارة والاقتصاد
2	أستاذ	د. محمد حبيب الشاروط	احصاء	جامعة القادسية- كلية الادارة والاقتصاد
3	أستاذ	د. عبد الحسين حبيب	احصاء	جامعة كربلاء- كلية الادارة والاقتصاد
4	أستاذ	د. علي الخفاجي	إدارة صناعية	جامعة كربلاء- كلية السياحة
5	أستاذ	د. عدنان كريم نجم	قياس اقتصادي	جامعة كربلاء- كلية الادارة والاقتصاد
6	أستاذ	د. محسن الراجحي	قياس اقتصادي	جامعة كربلاء- كلية الادارة والاقتصاد
7	أستاذ	د. أحسان دهش جلاب	سلوك تنظيمي	جامعة القادسية - كلية الادارة والاقتصاد
8	أستاذ مساعد	د. اكرم الياسري	إدارة استراتيجيات	جامعة كربلاء- كلية السياحة
9	أستاذ مساعد	د. غني دحام الزبيدي	سلوك تنظيمي	جامعة بغداد - كلية الادارة والاقتصاد

جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

ملحق (2)

استبانة

أعدّها طالب الدكتوراه

**علي عبد الحسن الفتلاوي**

لغرض إجراء مشروع دراسة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال الموسومة

**سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهمك التنظيمي وانعكاسها**

**على مرونة ممارسات الموارد البشرية**

"دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من جامعات الفرات الاوسط"

**بإشراف**

**الأستاذ الدكتور**

**علاء فرحان طالب الدعمي**

**م 2013**

**الأستاذ الدكتور**

**عواد كاظم الخالدي**

**هـ 1434**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا  
استبانة

...

تحية واحترام:

نضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات أطروحتنا الموسومة (سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهكم التنظيمي وانعكاسها على ممارسات مرونة الموارد البشرية)، وهي جزء من متطلبات شهادة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، وبما أنكم المعنيون بالأمر ولكونكم الأقدر من غيركم نرجو منكم الإجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية. وأرجو التفضل بقراءة الملاحظات الآتية:

- 1- إن إجاباتكم سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فلا داعي لذكر الاسم رجاءً.
  - 2- رأيك الموضوعي الدقيق هو المطلوب، إذ ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة.
  - 3- ستجد أمام كل فقرة (5) بدائل تتراوح بين (لا اتفق بشدة، لا اتفق، اتفق إلى حد ما، اتفق، اتفق بشدة)، نرجو منك وضع علامة (√) تحت واحدة منها والتي تعبر عن وجهة نظرك.
  - 4- الباحث على استعداد تام للإجابة على الاستفسارات حول عبارات الاستبانة. مع العلم أن المتغيرات الرئيسية معرّفة في استمارة الاستبانة وضمن كل حقل من حقولها.
- مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق

الأستاذ الدكتور  
علاء فرحان طالب الدعيمي  
المشرف الأول

الأستاذ الدكتور  
عواد كاظم الخالدي  
المشرف الثاني

الباحث

علي عبد الحسن الفتلاوي

المعلومات الشخصية:

(1) الجنس: ذكر  أنثى

(2) العمر: 30 سنة فأقل  39-31  49-40

59-50  60 فأكثر

(3) المؤهل العلمي: دبلوم  بكالوريوس

دبلوم عالي  ماجستير  دكتوراه

(4) الدولة المانحة للشهادة: العراق:  دولة عربية  دولة أجنبية

(5) الخدمة الوظيفية: 5 سنوات فأقل  9-6  14-10  19-15

20 فأكثر

(6) المنصب الوظيفي: عميد  معاون عميد  رئيس قسم  موظف

(7) التخصص: علمي  إنساني

## أولاً: التهكم التنظيمي:

وهو موقف سلبي من احد الموظفين في المنظمة والاعتقاد ان المنظمة تفتقر للنزاهة وتؤثر سلباً على اتجاه المنظمة وهو خيبة الامل وفقدان الثقة لدى الفرد.

**1: التهكم الشخصي:** هو التهكم الوحيد الذي يكون فطري وذو سمة مستقرة والذي يعكس النظرة السلبية عموماً من السلوك البشري فهو يتميز بالازدراء التهكمي وضعف الترابط مع الاخرين اذ ان هناك أزمة ثقة عميقة الجذور تجاه الاخرين .

ت	الفقرات	الاستجابة			
		أتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق بشدة
1	لم أخبر احداً ابداً بالسبب الحقيقي عن شيء فعلته الا إذا كان مفيداً القيام بذلك				
2	أقول للناس ما يحبون سماعه كأفضل طريقة للتعامل معهم				
3	لا أجد من يهتم لما يحدث لي				
4	لا اضع ثقتي بأي انسان لكي أكون أكثر احتراماً				
5	كغيري لا اضع نفسي مشروعاً لمساعدة الاخرين				
6	اعتقد ان معظم الناس سوف يستخدمون وسائل غير عادلة نوعاً ما لتحقيق الربح او ميزة بدلاً من ان يخسروا				
7	أتساءل كثيراً عن السبب الذي يجعل شخصاً ما لطيفاً معي				

**2: تهكم الموظف:** هو مجموعة من مشاعر الاحباط وخيبة الامل وانعدام الثقة ومشاعر سلبية من شخص او جماعة او ايدولوجية, او تقاليد اجتماعية تجاه المنظمة التي يعمل فيها.

ت	الفقرات	الاستجابة			
		لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق بشدة
1	الاحظ كثيراً ان المجموعة التي اعمل معها لا تتحدث معي في مشكلة وقعت بها ولا يبذلون تعاطفهم معي				
2	المسئول الاعلى يأنب ويلوم الغير على أي خطأ يحصل				
3	ان المنظمة التي اعمل بها لا تلبني رغباتي				
4	اتعرض للظلم في المنظمة التي اعمل بها				
5	التحاور مع المسئول الاعلى هو حوار سلبي على مر الوقت				
6	يعمل كل شخص في المنظمة التي انتمي اليها بشكل منفصل عن الاخرين				
7	ظروف العمل مرهقه وغير ملائمة				

**3: التهكم نحو التغيير التنظيمي:** هو بمثابة تعبير عن موقف وهو يتألف من عدم جدوى التغيير جنباً الى جنب مع مجموعة السلبيات للتغيير والاعتقاد بأن المشاكل لا يمكن حلها في العمل نتيجة لعوامل خارجة عن سيطرة الفرد.

ت	الفقرات	الاستجابة			
		لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق بشدة
1	لم تكن البرامجيات الموضوعية لحل المشاكل ذات مرونة كافية لحل جميع الاشكالات				
2	لم تكن الخطط الموضوعية لتحسين المستقبل ذات قيمة				
3	لم يجتهد المسئولون عن حل المشاكل بما فيه الكفاية لوضع الحلول المناسبة				

					الموظفون المسؤولون عن وضع التغييرات في المنظمة لا يمتلكون المهارات لازمة لأداء وظائفهم بعد التغيير	4
					لا توجد موارد كافية لتغطية نفقات تحديد المشاكل في المنظمة	5
					لم يسأل الموظفون الذين يحددون مشاكل المنظمة عندما تفشل الإجراءات التي وضعوها للتغيير	6
					لا يوجد تعاون من قبل موظفي الشركة مع الأشخاص المسؤولين عن تحديد مشاكل المنظمة	7

**4: تهكم العمل:** و يعني الشعور بالنقص والضعف او ربما الغيرة في مواجهة قضية فهو تجسيد اكثر تعقيداً من الاضطراب العاطفي وهي عدم التصديق في القيم الانسانية المقبولة عموماً فهو التفاعلات المجهدة مع المستهلكين والتي تترك العمال يشعرون بالإفراط العاطفي ونضوب الجسد.

ت	الفقرات	الاستجابة			
		أتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق بشدة
1	لا يبدي المجتمع احتراماً واضحاً للأفراد العاملين في هذه المنظمة				
2	اتعرض الى اجهاد كبير في العمل نتيجة المواجهات المرهقة مع المواطنين				
3	هناك ضغوط من الرؤساء لتجاوز بعض القوانين والتعليمات				
4	اشعر بان هناك غموض وتضارب في اهداف المنظمة				
5	في بداية عملي شعرت ان المنظمة تعمل بسلاسة				
6	اشعر بالكراهية على بعض الفئات في العمل				
7	لم اجد دعماً واضحاً من وسائل الاعلام والمنظمات المدنية الاخرى				

**5: التهكم الاجتماعي:** وهو يتشمل بعدم ثقة مواطني البلاد بحكومتهم نتيجة انتهاك العقد الاجتماعي والمتمثل بعدم تنفيذ الوعود وفشل سياسات الحكومة والعهود الفاشلة واستخدام الاعلام لتشويه الواقع وخيبة الامل تجاه المؤسسات الحكومية.

ت	الفقرات	الاستجابة			
		أتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق بشدة
1	يدعي الناس بأن لديهم معايير اخلاقية ولكن قلة يلتزمون بها إذا كان المال على المحك				
2	ليس من العدل ان ننجب اطفال الى مستقبل مظلم				
3	دائماً ما يستغل الناس الافراد ذوي النوايا الحسنة				
4	تزايد فقدان الثقة والايمان وبشكل اساسي في المنظمات الحكومية				
5	يلجأ الناس الى الكذب للتغطية على مصادر الكسب الذي تحقق لهم				
6	لا توجد عدالة للحصول على فرصة الترقى لمنصب اعلى				
7	يدعي الكثير بأنهم يهتمون بأي موظف او أي شخص يقابلونه ولكنهم لا يفعلون بشكل واقعي				
8	اغلب الناس ليسوا صادقين حقاً في طبيعتهم				

ثانياً: سلوكيات العمل السلبية: وتكون على قسمين

أ. سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة: وهي السلوكيات التي تستهدف المنظمة وتضر بها

ت	الفقرات	الاستجابة			
		أتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق بشدة
1	يتعمد البعض تخريب المعدات التابعة للمنظمة التي اعمل بها				
2	تنتشر الرشوة بنسبة معينة لدى بعض الموظفين				
3	يتكاسل بعض موظفي المنظمة التي اعمل بها لأداء اعمالهم				

					4	هناك سرقة للممتلكات التابعة للمنظمة التي اعمل بها
					5	يتعمد الموظفون بالحضور للعمل بوقت متأخر
					6	يترك الموظفون العمل قبل انتهاء الدوام
					7	يتعمد بعض الموظفين اخبار الناس خارج المنظمة بعدم ملائمة مكان العمل لمكاناتهم وقابلياتهم
					8	يتعمد البعض عدم اتباع التعليمات الصحيحة الخاصة بإجراءات السلامة
					9	هناك تعمد في عدم الابلاغ عن المشاكل التي تحصل في العمل للإدارة العليا بهدف جعل أوضاع العمل اسوأ
					10	هناك تعمد في هدر الموارد الخاصة بالمنظمة

ب: سلوكيات العمل السلبية باتجاه الافراد: وهي السلوكيات التي تستهدف الافراد العاملين في المنظمة.

الاستجابة					الفقرات	ت
لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	اتفق	أتفق بشدة		
					1	تمتاز المنظمة التي اعمل بها بوجود حالات السرقة لممتلكات الموظفين
					2	هناك بعض الموظفين يهين او يسخر من زميله في العمل
					3	هناك موظفين يقومون بالمشادة الكلامية مع زميله في العمل
					4	بعض الموظفين في المنظمة التي اعمل بها بتكوين وايصال الشائعات الضارة والمؤذية لسمعة زميلهم في العمل
					5	هناك موظفون يقومون بالتهديد الجسدي لشخص ما في العمل

					هناك موظفين ينظرون الى بريد او مليكة شخص ما من دون اذن	6
					هناك بعض الموظفين يتجاهلون شخص ما في العمل	7
					يراعي بعض المدراء موضوع المحسوبية في توزيع الاعمال واناطة المسؤوليات في العمل	8

### ثالثا مرونة الموارد البشرية:

وهي حرية الإدارة في توزيع الموظفين داخل المنظمة لضمان اقصى قدر من الكفاءة والانجاز في اهداف المنظمة.

1. المرونة التعاقدية: وهو قدرة المنظمة على ضبط حجم وقوة العمل من خلال تحريك الموظفين داخل وخارج المنظمة من خلال توظيف وتسريح الموظفين دون عوائق من سياسات التوظيف الحكومية او التنظيمية

ت	الفقرات	الاستجابة			
		أتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق بشدة
1	تتعاهد المنظمة مع جهات و منظمات خارجية لإنجاز بعض الاعمال والخدمات				
2	تتعاهد المنظمة التي اعمل بها مع الافراد من خارج المنظمة لأداء بعض الاعمال				
3	يساهم التعاقد الخارجي في ادخال مهارات جديدة للمنظمة ويزيد كفاءة منتسبيها				
4	تمتاز المنظمة التي اعمل بها بالتعاقد الوقتي مع الافراد للعمل في المنظمة				
5	الافراد الذين تتعاقد معهم المنظمة يحصلون على فرصة في التعيين في المنظمة				
6	تتعاهد المنظمة مع الافراد من حملة الشهادات العليا لزيادة كفاءة المنظمة				

2. مرونة ساعات العمل: وهو يعني ان المنظمة تدير الوقت للموظفين ضمن رغبة الموظف او لتلبية حاجات المنظمة

ت	الفقرات	الاستجابة			
		أتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق بشدة
1	المنظمة التي اعمل بها تسمح لي بالعمل بدوام جزئي في حالات معينة				
2	هناك موظف ثاني يتقاسم معي نفس العمل وينجز الاعمال المكلف بها				
3	تمتاز المنظمة التي اعمل بها بالسماح لي بان يبدأ عملي من التاسعة او العاشرة صباحاً بدلاً من الثامنة صباحاً لظروف معينة				
4	المنظمة التي اعمل بها تطلب مني ان اعمل عدد من الساعات خلال السنة بغض النظر عن ايام العمل اليومية				
5	تمتاز المنظمة التي اعمل بها بتبديل ساعات العمل أي التحول من العمل الصباحي الى المسائي وبالعكس				
6	في أيام معينة اكلف للعمل الإضافي وبصورة غير دورية				

**3. المرونة في الاجور:** وهو قدرة المنظمة على ضبط هيكل الأجور لتشجيع المرونة الوظيفية وذلك لكي تطابق أسعار السوق للمهارات النادرة ومكافأة الجهد الفردي

ت	الفقرات	الاستجابة			
		أتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق
1	تأخذ المنظمة باقتراحاتكم حول زيادة معدلات الاجور من خلال التفاوض الجماعي بين النقابات والموظفين والوزارة التي تتبع لها منظمك				
2	تحدد المنظمة اجوراً إضافية لساعات العمل الاضافية				
3	توزع المنظمة جزءاً من أرباحها او إيراداتها المالية على موظفيها				
4	يمتاز نظام الأجور في منظمك بالتغيير استجابة للتغيرات في الظروف الاقتصادية ليلبي حاجاتك المعيشية من خلال منح علاوات سنوية على الراتب				
5	تزداد الاجور التي تتقاضاها اذا كنت تمتلك مهارة معينة في انجاز المهام الموكلة اليك				

4. المرونة فيما يتعلق بطول الحياة العملية: وهي تتضمن تغيير العادات في أنماط الحياة العملية من خلال منح الاجازات الطويلة او السماح للموظفين بالتقاعد المبكر مع كامل المخصصات المالية قبل الموعد المحدد

ت	الفقرات	الاستجابة			
		أتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق بشدة
1	تسمح لك المنظمة التي تعمل بها بأن تأخذ اجازة طويلة غير مدفوعة الاجر				
2	تراعي المنظمة مسألة تنسيب الموظف الى منظمة أخرى وتعمل بهكذا فعالية				
3	تسمح لك المنظمة التي تعمل بها بالتقاعد المبكر مع كامل المخصصات المالية				

5. المرونة الوظيفية(المهمة): وهي تشمل الموظفين الذين يكونون على استعداد بان ينتقلون بسرعة وسلاسة بين الأنشطة والمهام

ت	الفقرات	الاستجابة			
		أتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق بشدة
1	يمتاز موظفي المنظمة بالمرونة في التحول من وظيفة او مهمة الى أخرى بوقت قصير				
2	يمتاز موظفو منظمنا بقابليتهم الكبيرة في شغل وظائف اكثر تأهيلاً				
3	الموظفون في قسمنا لديهم مهارات متعددة والتي يمكن تطبيقها على المهام المقابلة في وظائف اخرى				
4	انا على استعداد للجمع بين وظيفتي مع وظائف اخرى				
5	انا على استعداد لتكريس الوقت والطاقة للتعلم من اجل تطوير نفسي لوظيفة مستقبلية				

## Abstract

*This study aims to identify the impact of organizational cynicism on the flexibility of human resources through negative behaviors with the growing challenges and difficulties in the business environment and the failure to meet the wishes of the workers and the lack of commitment by the government to apply its obligations to individuals in the community appeared organizational cynicism. The goal of non-confidence in their leaders and staff believe that employers are taking advantage of their contribution at an opportune moment while trying organizations restructuring cost in an effort to contain costs. Moreover, attitudes cynical about the organization can have a far-reaching impact on both the organization and employees in the form of negative consequences, such*

*As lack of commitment to work and motivation low and apathy and resignation and despair, suspicion and contempt and disdain and this is what leads to the behavior of non-moral among employees themselves As a result, it is reflected in the low flexibility of human resources.*

*The researcher in the study was based on five dimensions of organizational cynicism to be more comprehensive and accurate knowledge of the motives of the organization have included the cynicism-dimensional (personality cynicism, Employee cynicism, Organizational change cynicism, work cynicism, social cynicism). and Has also adopted two dimension researcher on the Counterproductive work behaviors and Counterproductive work behaviors towards them organized and negative attitudes towards individuals and their impact on the low Flexibility of human resources And included the flexibility of human resources five basic dimensions (contractual flexibility, flexibility of working hours, wage flexibility, flexibility length of life, functional flexibility) and it has been included in the study, four Iraqi universities which (Karbala, Babil, Qadisiyah and Kufa) has been taking a number of colleges and sample included 233 individuals from holding advanced degrees and administrative managers.*

*Based on the above came importance of the study through the importance of the topic being discussed if the recent increased pace of organizational cynicism among individuals which reflected negatively on the productivity of individuals, which is generated by the reaction behavior towards actually miserable and lead to the emergence of Counterproductive work behaviors, which is reflected in the work of individuals and low of human resources Flexibility*

*The study reached a number of conclusions, the most important that the fundamental belief of the cynicism organizational is to be sacrificing to the principles of honesty, integrity, sincerity and confidence to promote the self-interest of the leadership and it will be directed by cynics against the methods of management of their organizations and against the procedures, rules and regulations, which appears in the workplace embodied in mistrust and contempt*

*toward law enforcement services to the community and the loss of trust, respect and pride for the job, and dissatisfaction with the organization they work for.*

*And that one of the main reasons for Counterproductive work behaviors to the personality of the individual, which includes its dimensions (Extraversion, admissibility, conscience, openness, nerve) or as a result of the pressures of the environment in which it operates has been proven that the high rates of heat and noise in the workplace are among the reasons for the occurrence of Counterproductive work behaviors, as well as exposure organizational injustice and not getting a fair chance of promotion or pay system is fair and that occur as a result of the violation of the psychological contract burnt due to psychological reasons, such as revenge, rush, parancia, mental disorder.*

*The factors that affect the flexibility of human resources flexibility vary from one country to another due to the difference of the Constitution and the political system and administrative traditions and structure of the public service and the role of trade unions and their impact on the political system, as well as differences in HR practices.*

*It has built a set of recommendations based on the conclusions presented including the need to fulfill the government's commitment to its promises to the community because the loss of confidence in the government lead to a loss of confidence in institutions across the promised commitment to these individuals, institutions. As well as organizations, non-violation of the psychological contract for its members employed, which generates organizational cynicism and the organization fellow the Counterproductive work behaviors in their organizations and processed as soon as the emergence of negative behaviors or limit types leads to the appearance of Counterproductive work behaviors of other more complicated in the organization and also the organizations to adept modern models in the application of human resources flexibility in their environments in order to achieve greater efficiency.*

*Researcher*

Karbala University  
College of Administration and Economics  
Department of Business Administration



**COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIORS  
HERVORGEANGEN AS THE  
ORGANIZATIONAL CYNICISM AND  
REFLECTIONS ON THE HUMAN  
RESOURCES PRACTICES FLEXIBILITY**

**A PROSPECTIVE STUDY ANALYZED A SAMPLE OF  
UNIVERSITIES IN THE MIDDLE EUPHRATES**

*To The Council of the College of Administration and Economics, Karbala  
University, in Partial Fulfillment of the Requirements for P.H.D. Degree in  
Business Administration Sciences*

***A DISSERTATION SUBMITTED BY***

**ALI ABDUL HASSAN ABBAS AL-FATLAWY**

*Under The Supervision*

Prof. Dr.

Alaa Farhan Talib AL-dami

Prof. Dr.

AwadKadem AL Kalidi

2014 AD



1434 AH