

التأثير غير المباشر للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية*
The Indirect Effect Of The Organizational Cynicism On The Human Resources Flexibility
Through Counterproductive Work Behavior

<p>م. علي عبد الحسن عباس M. Ali Abdul Hassan Abbas كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء ali.abd.alhassan@uokerbala.edu.iq College of Administration and Economics / University of Karbala</p>	<p>أ.د. عواد كاظم شعلان Prof. Awwad Kazem Shaalan كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء College of Administration and Economics / University of Karbala</p>	<p>أ.د. علاء فرحان طالب Prof. Alaa Talib Farhan كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء College of Administration and Economics / University of Karbala</p>
---	---	---

المخلص

يهدف هذا البحث الى التعرف على تأثير التهكم التنظيمي في مرونة الموارد البشرية عن طريق سلوكيات العمل السلبية، اذ انه مع تنامي التحديات والصعوبات في بيئة الاعمال وعدم تلبية رغبات العاملين وضعف التزام الحكومة في مجال تطبيق التزاماتها تجاه الافراد في المجتمع ظهر التهكم التنظيمي والمتمثل بعدم ثقة الموظفين بقادتهم والاعتقاد بأن ارباب العمل يستغلون مساهمتهم في لحظة مواتية في حين تسعى المنظمات الى اعادة هيكلة التكلفة كمحاولة لاحتواء التكاليف. والجدير بالذكر أنّ المواقف المتهمكة نحو المنظمة يمكن أن يكون لها اثار سلبية في الأمد البعيد على كل من المنظمة والموظفين منها على سبيل المثال عدم الالتزام بالعمل وانخفاض الدافع، اللامبالاة والاستقالة واليأس والشك والاحتقار والازدراء، وهذا ما يؤدي الى سلوكيات غير اخلاقية بين الموظفين أنفسهم، مما يعكس سلبا على مرونة الموارد البشرية. وقد استند الباحث في دراسته على خمسة ابعاد للتهكم التنظيمي وهي (التهكم الشخصي، تهكم الموظف، التهكم نحو التعبير التنظيمي، تهكم العمل، التهكم الاجتماعي) هذا بالإضافة الى انه اعتمد على بعدين أساسيين للسلوكيات السلبية وهما السلوكيات السلبية باتجاه المنظمة والسلوكيات السلبية باتجاه الافراد وتأثيرها على مرونة الموارد البشرية، في حين تضمنت مرونة 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) وبلغ عدد افراد العينة (233) فرداً من حملة الشهادات العليا والمديرين الإدارية

واستندت الدراسة على اثبات الفرضية الرئيسية بوجود تأثير غير مباشر للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية عن طريق سلوكيات العمل السلبية، وتوصلت الى عدد من الاستنتاجات أهمها ان الاعتقاد الأساسي للتهكم التنظيمي هو ان يجري التضحية بمبادئ الصدق والنزاهة والإخلاص والثقة لتعزيز المصالح الذاتية للقيادة وانه يكون موجه من قبل المتهمكين 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. وقد بنيت مجموعة ومن بين أبرز التوصيات التي توصلت اليها الدراسة الحالية ضرورة التزام الحكومة بالوفاء بوعودها تجاه المجتمع اذ إنّ فقدان الثقة بالحكومة يؤدي الى فقدان الثقة بجميع مؤسساتها.

*بحث مسئل من اطروحة الدكتوراه الموسومة (سلوكيات العمل السلبية الناشئة من التهكم التنظيمي وانعكاسها على مرونة الموارد البشرية)

Abstract

This research aims to identify the impact of organizational cynicism on of human resources flexibility through Counterproductive work behavior with the growing challenges and difficulties in the business environment and the failure to meet the wishes of the workers promised the government's commitment to apply its obligations to individuals in the community appeared organizational cynicism The represented by 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. And 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 and as a result, it is reflected in the low human resources flexibility. 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. The study was based on the hypothesis to prove the existence of the main indirect effect of cynicism on the organizational flexibility of human resources through negative behaviors work. The study found a number of the most important conclusions of the fundamental belief that organizational cynicism is to be sacrificed to the principles of honesty, integrity, sincerity and confidence to promote the self-interest of the leadership And that he be directed by cynics against management techniques their organizations against the procedures, rules and regulations, which appears in the workplace embodied in mistrust and contempt towards law enforcement and services for the community and the loss of trust, respect and pride for the job, and dissatisfaction with the organization they work for. 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 all institutions.

المقدمة

تهدف الدراسة الحالية الى البحث في ظاهرة التهمك التنظيمي في المنظمات الجامعية والتي بدأت تزداد في الآونة الأخيرة بسبب التغيرات البيئية السريعة مما أدى الى ظهور التهمك التنظيمي المتمثل بفقدان الثقة بالمنظمة واليأس، والذي ظهرت اثاره واضحة في الآونة الأخير في عدد من المنظمات، اذ انعكس على شكل ظهور عدد من السلوكيات السلبية من أهمها تعمد العاملين في التأخر عن العمل، وعدم أنجاز الواجبات الموكلة إليهم بشكل صحيح، وسرقة ممتلكات الدولة، او ظهور بعض مشاعر العدائية تجاه بعض الفئات الموجودة في العمل، متمثلاً بالسلوك السلبي تجاه الافراد، مما أدى ذلك الى انخفاض مرونة الموارد البشرية وبالتالي تراجع أداء هذا النوع من المنظمات ويهدف بيان الأثر الذي يلعبه التهمك التنظيمي في مرونة الموارد البشرية تم تقسيم البحث الى أربعة محاور اختص الأول فيها بمنهجية البحث، وجاء المحور الثاني ليستعرض الاطار النظري، وتناول المحور الثالث الجانب التطبيقي، واخيراً تضمن المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات

المحور الأول / منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

ان عدم قدرة الكثير من الحكومات على الوفاء بالتزاماتها تجاه المواطنين نتيجة للأزمات السياسية والاقتصادية والاجتماعية أدى الى ضعف العلاقة بين الحكومة والموظفين وفقدان المصداقية مما كان سببا في ظهور ظاهرة التهكم التنظيمي وقد اشارت الكثير من الابحاث الى ان التهكم التنظيمي في حالة ارتفاع وعلى وجه الخصوص في قطاع الاعمال، والذي نتج عنه عدم ثقة الموظفين بقادتهم والاعتقاد بأن ارباب العمل يستغلون مساهمتهم في لحظة مواتية في حين تحاول المنظمات اعادة هيكلة التكلفة كمحاولة لاحتواء التكاليف. وقد تجسدت ابعاد ظاهرة التهكم التنظيمي في العديد من المواقف أبرزها شعور الموظفين بالإحباط وخيبة الامل، وانعدام ثقة العاملين، والمشاعر السلبية تجاه ارباب العمل والحكومة وغير ذلك. وقد كان لذلك انعكاسات سلبية على سلوكيات العاملين اذ ظهرت سلوكيات سلبية تمثلت في اتجاهين نحو (المنظمة، الافراد) مما أثر على طبيعة العلاقات بين العاملين أنفسهم وبين العاملين وارباب العمل والتي انعكس تأثيرها على مرونة الموارد البشرية وبالتالي انخفاض مستوى ادائها. ومن خلال ما تقدم فقد بدأت فكرة الدراسة الحالية من خلال ملاحظة زيادة التهكم التنظيمي في عدد من المنظمات العراقية مما استوجب دراستها ومعرفة أسبابها.

ثانياً: أهداف البحث

يهدف هذا البحث الى:

1. تأطير معرفي للتهكم التنظيمي وعلاقته بسلوكيات العاملين ومرونة الموارد البشرية.
2. اقتراح مخطط فرضي للعلاقة بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية، ومرونة الموارد البشرية.
3. دراسة علاقة التأثير غير المباشر للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية.

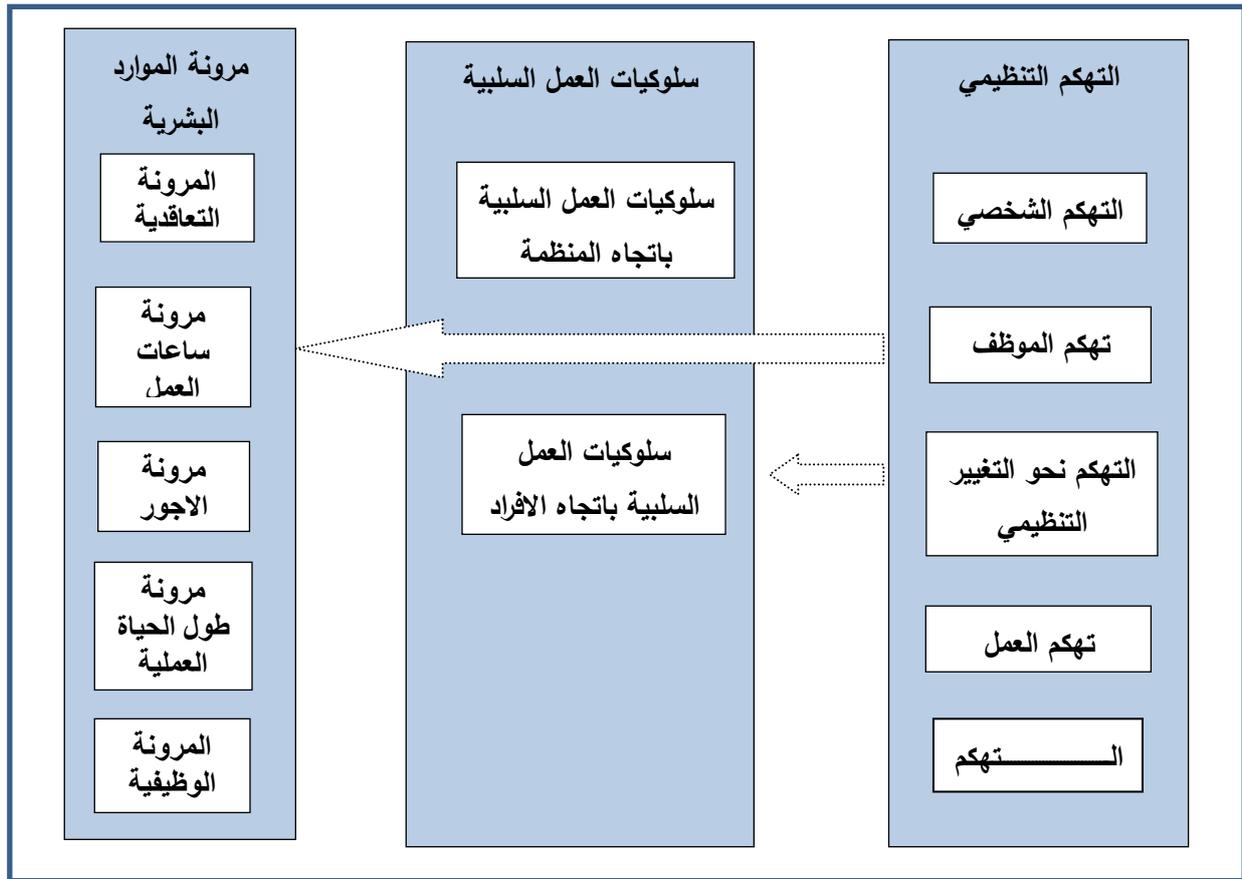
ثالثاً: أهمية البحث

تتجسد أهمية البحث في استعراضه لثلاث منظورات تحاكي سلوك العاملين. فالتهكم التنظيمي هو بمثابة ردة فعل سلوكية تجاه الواقع الصعب الذي يعني منه اغلب العاملين في المنظمات، الذي يؤدي الى ظهور سلوكيات عمل سلبية تنعكس على عمل الافراد في المنظمة والتي بدورها تؤثر سلباً في مرونة الموارد البشرية. وتتضمن فلسفة البحث في ضرورة سعي المدراء والمسؤولين الى تبني النماذج التي تساعد في تقليل التهكم التنظيمي والتخلص من السلوكيات السلبية تجاه المنظمة والافراد العاملين والسعي للبحث عن النماذج في تطوير مرونة الموارد البشرية وتقليل السلوكيات السلبية في المنظمات.

رابعاً: نموذج البحث الفرضي وأسلوب تطبيقه

يقترح البحث خمسة ابعاد للتهكم التنظيمي وهي (التهكم الشخصي، تهكم الموظف، التهكم نحو التغيير التنظيمي، تهكم العمل، التهكم الاجتماعي) وبعدين لسلوكيات العمل السلبية، هما (باتجاه المنظمة، وبتجاه الافراد العاملين في المنظمة) ويمثل متغيراً وسيطاً، في حين تضمن متغير مرونة الموارد البشرية خمسة ابعاد تمثلت بـ (المرونة التعاقدية، مرونة ساعات العمل، مرونة الأجور مرونة طول الحياة العملية، المرونة الوظيفية). ومن خلال المراجعة للأدبيات ذات الصلة بمتغيرات البحث جرى تطوير مخطط الدراسة الفرضي ليعكس ابعاد ومتغيرات الظاهرة المبحوثة والمتمثل بإشكالية الدراسة ومنطلقاتها الفلسفية وكما موضحة في الشكل (1).

الشكل (١) نموذج البحث



سادسا: حدود الدراسة

1. الحدود الزمانية للدراسة: تتحدد الدراسة بالمدة الزمنية من شهر حزيران سنة ٢٠١٣ لغاية شهر شباط لسنة ٢٠١٤.
2. الحدود المكانية: تختص الدراسة بالجامعات العراقية، من خلال اختيار عينة من أربع جامعات (كربلاء، بابل، الكوفة، القادسية) لتمثل المنظمات المذكورة.
3. الحدود البشرية: وتمثل عينة الدراسة وتقتصر على أعضاء هيئة التدريس ومدراء الموارد البشرية في الجامعات العراقية عينة الدراسة.

سابعا: عينة البحث

تم اختيار عينة الدراسة بالأسلوب القسدي اذ تم اختيار جامعات الفرات الأوسط (كربلاء، بابل، الكوفة، القادسية) لكونها تقع في منطقة جغرافية متقاربة وتحظى بالأمن أكثر من بقية المناطق في العراق وتكاد ان تكون متجانسة، فيما تم اختيار افراد العينة 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، وبلغ حجم العينة لجميع الكليات (٢٣٣) منتسب موزعه على: جامعة كربلاء كلية ادارة واقتصاد كربلاء (٣٠)، كلية العلوم (٢٧)، كلية التربية (٢٢)، جامعة بابل كلية الإدارة واقتصاد (١٩)، كلية العلوم بنات (٢٤)، جامعة القادسية كلية التربية (٣٧)، كلية إدارة قادسية (٢٤)، جامعة الكوفة كلية الطب (١٩)، كلية الإدارة والاقتصاد (٢٤)، ومدراء الإدارية لجميع الكليات (٨) حيث لم نحصل على رد الاستمارة من قبل مدير إدارية كلية علوم بنات وقد رفض رئيس قسم

الجراحة في كلية الطب جامعة بابل من توزيع الاستثمارات وملئها بسبب انشغالهم في العمل. وقد استخدم الباحث برنامج (Excel) وبرنامج (Statgraphics) في تحليل البيانات احصائياً.

ثامناً: قياس صدق الاستبانة

تم عرض استبانة الاستبيان على عدد من الخبراء ذوي الاختصاص في مجال البحث وأجريت التعديلات المعدة من قبلهم على الاستبانة والحصول على موافقتهم، وكذلك 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
١	التهكم التنظيمي	التهكم الشخصي	٠.٩٩٨٥٣٠٣٩٣
		تهكم الموظف	٠.٩٩٩٧٠٩٤٣٣
		التهكم نحو التغيير التنظيمي	٠.٩٩٩٤٥٣٩٠٤
		تهكم العمل	٠.٩٩٧٦٩٦٥٧٣
		التهكم الاجتماعي	٠.٩٩٨٥٨٠٠٨٦
٢	سلوكيات العمل السلبية	سلوكيات العمل السلبية تجاه المنظمة	٠.٩٩٩٦٨٠٦٠٦
		سلوكيات العمل السلبية تجاه الافراد	٠.٩٩٩٦٧٦٢٧٢
٣	مرونة الموارد البشرية	المرونة التعاقدية	٠.٩٩٩٤٩٦١٥٩
		مرونة ساعات العمل	٠.٩٩٩٣٤٩٩٠١
		المرونة في الأجور	٠.٩٩٩٩٦٦٦١١
		المرونة فيما يتعلق بطول الحياة العملية	٠.٩٩٩٧٠٥٣٤٧
		المرونة الوظيفية	٠.٩٩٩٠٢٦٧٥٢

الجدول من اعداد الباحث

المحور الثاني/ الإطار النظري

أولاً: مفهوم التهكم التنظيمي

اشار (Bateman,et al,1992: p769) ان التهكم التنظيمي هو موقف غير محدد بالضرورة من قبل 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 سلوكيات عمل سلبية منها على سبيل المثال عدم الالتزام بالعمل وانخفاض الدافع واللامبالاة والاستقالة واليأس والشك والاحتقار والازدراء وهذا ما يؤدي الى حدوث سلوكيات غير اخلاقية بين الموظفين أنفسهم. وقد عرف (Mc clough, et al,1998,pp32-33) المتهكم التنظيمي بأنه ذلك الشخص الذي يعتقد ان المشاكل في مكان العمل هي على الاقل لا يمكن تغييرها وان الجهود الرامية الى التغيير والتحسين غير مجدية نظراً لأوجه القصور الكامنة في النظام ككل.

ووجد (Neves,2012: pp965-966)، (Rubin, et al,2009: pp680-681) ان الازمة الاقتصادية وارتفاع فضائح الشركات توفر بيئة مليئة بالتهكم تجاه المنظمات وان عدم تلبية طموحات الموظفين من قبل الشركة يؤدي بالضرورة الى عدم تقائهم في عملهم ومن الاسباب الاخرى لزيادة التهكم، عمليات التسريح الجماعي داخل المنظمة وهو ما يؤدي الى ضعف العلاقات الاجتماعية بين المشرفين ومرؤوسيهم وضعف الالتزام العاطفي. ولقد اضافت (Abraham,2000: p269-270) ان الاعتقاد الاساسي للتهكم التنظيمي هو ان يتم التضحية بمبادئ الصدق والنزاهة والاخلاص لتعزيز المصالح الذاتية للقيادة. مما ادى الى قيام الموظفين بمجموعة من الاجراءات التي تقوم على الدوافع الخفية والخداع. فالمكون الوجداني من التهكم يوجي الى استثارة قوى المشاعر السلبية بما في ذلك الازدراء والغضب والتضايق من العمل والعار وقد يكون حتى هناك متعة متعطرة لدى الموظف باتجاه فشل المنظمة من تحقيق المعايير الاخلاقية العالية وبالتالي التحقق من صحة انعدام الثقة للمتهمين وان معتقدات التهكم والمشاعر السلبية قد تكون على حد سواء علناً او سراً ويكون التعبير عنها من خلال انتقادات المتهم اللاذعة والتي تقترب مباشرة من عدم وجود نزاهة لدى المنظمة واستخدام النكتة 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 تنفقر المنظمة للنزاهة ويحدث نتيجة لانتهاك التوقعات الاساسية بشأن الصدق والعدالة وهو استباقي للطبيعة وهذا ما يشير بانه يمثل الاعتقاد وهو يتطور نتيجة للتجربة وان التبادل الاجتماعي المتعلق بالتوظيف متأصل في كل من خرق العقد النفسي والتهكم التنظيمي، وهذا ما ينطوي على ردود فعل الموظف تجاه مستوى التوقعات التي لم تلبى في سياقات عملهم ويعتقد (Andersson, 1996) بأن اختراق العقد النفسي يعد احد العوامل المحددة للتهكم التنظيمي.

ويرى (kalagan&Aksu,2010,p4821) ان التهكم التنظيمي هو موقف سلبي من أحد الموظفين في المنظمة لأعتقاده ان المنظمة تنفقر للنزاهة مما يدفعه الى تبني سلوكيات التحقير والنقد باتجاه المنظمة. وان التهكم هو عبارة عن موقف يتميز بالإحباط وخيبة الامل والمشاعر السلبية وعدم الثقة تجاه اي شخص او مجموعة او ايدولوجية معينة او انه تقاليد اجتماعية. واكد كل من (Ozler&Atalay,2011: p30) بأن هناك مجموعة من الاثار السلبية للتهكم في المنظمات مثل اللامبالاة، الخضوع، الاغتراب، وعدم الثقة في الاخرين، اليأس، الشك، الاحتقار، خيبة الامل، سوء التقدير ويرتبط ذلك بانخفاض الاداء وظهور الصراعات بين الافراد وسرعة انتشارها بين الموظفين والتغيب والاحترق الوظيفي علاوة على ذلك للتهكم علاقة سلبية مع المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

ثانياً: مكونات التهكم التنظيمي

لقد أشار كل من (Pitre,2004: p10) (Dean et al,1998: p342) (Ozler,2011: pp27-28) (Delken,2004: p14) (Abraham,2000: p270) (Andersson,1996: p1398-1400) الى وجود عدة اشكال من التهكم التنظيمي وان كل منها يشكل بنية متميزة خاصة به ولكل واحد منهم تفسيرات خاصة لكيفية تطوره. فهناك التهكم الشخصي التهكم الاجتماعي/المؤسسي، تهكم التغيير التنظيمي، تهكم الموظف، تهكم العمل. وان التهكم التنظيمي يكون موجود في كل الاوقات سواء كان ذلك من خلال فترات اليأس او في اوقات الرخاء وفيما يلي نستعرض بإيجاز المكونات المذكورة وكالاتي.

١. التهكم الشخصي

اشارت (Abraham,2000: p270-271) ان التهكم الشخصي هو التهكم الوحيد الذي يكون فطرياً وذو سمة مستقرة ويعكس الجانب السلبي عموماً من السلوك البشري اذ يتميز بالازدراء التهكمي وضعف العلاقة مع الاخرين وأزمة ثقة عميقة الجذور تجاه الاخرين وبالاستناد الى التعميم والذي يتم من خلالها تعبئة العالم بالقضايا غير الشريفة، والتواطؤ غير المكثرت وانانية الناس غير القادرين على ان يكونوا لطفاء في التفاعلات الاجتماعية. نتيجة الغضب والمرارة والاستياء

والتلاعب وعلى الرغم من انه يخلو من العروض الخارجية للعدوان فأن عدم وجود الايمان في الطبيعة البشرية يتخلل في الفروع الجانبية للعداء التهمي لمقياس (cook&medley) مع بنود اضافية اخرى مثل لا أحد يهتم كثيراً حول ما يحدث لك ومعظم الناس يستخدمون اللانزاهة الى حد ما لتحقيق ربح او ميزة بدلاً من ان يخسر.

وقد استخدم (Barefoot, et al,1989: pp46-48) مقياس (cook& medley) والمتكون من ست بنود وهي (التهمك، نسبة العدائية، التأثير العدائي، الاستجابة العدوانية، تجنب الاجتماعية، وغيره) وان العدائية هي واسعة النفسية وان الفعل الرئيسي لها يشمل الادراكية المختلفة ، والعاطفية، والجوانب السلوكية من التوجه السلبي للفرد تجاه المعاملات الشخصية. وتشمل الصفات في مجال العداء التهمك والغضب وعدم الثقة والعدوان وقد ربطت الدراسات الحديثة بين وجود العداء المزمن وارتفاع ضغط الدم وامراض القلب التاجية. وان التهمك يعكس النظرة السلبية تجاه البشرية عموماً والذي يصور الاخرين بأنهم حقراء ومخادعين وانانيين وذلك من خلال تصريحاتهم حول تفسير المجيبين من سلوك الاخرين بشكل عام فالهدف من افعالهم غير محدود وان بنود التهمك تنقل وجهة نظر العالم بشكل عام من تلك الموجودة في المجموعة الثانوية المنسوب لها العدائية. اما (Brummett,et al,1998: p168) فقد أكدوا بأن تعابير العدائية تظهر من خلال تعابير الوجه من خلال التفاعل الاجتماعي وهو مؤشر للسلوكية المستقلة للمعادية للعواطف وان مفهوم العداء وعلى نطاق واسع يشمل المكونات الوجدانية والسلوكية والادراكية ويشمل الجانب الادراكي كل من معتقدات التهمك وعدم الثقة في الاخرين وان هذه المواقف تؤهل الافراد لتجربة مجموعة متنوعة من المشاعر السلبية مثل الغضب والاحتقار والاشمئزاز والذي ينطوي على عنصر السلوك العدواني من خلال الاعمال اللفظية والجسدية والتي هي خفية عن الطبيعة. وقد اضاف (Ozler&Atalay,2011: p27) بأن هذا النوع من التهمك يعكس النظرة السلبية للسلوك البشري الخفية وغير القابلة للتغيير ويتميز هذا النوع بالاحتقار المتهمك وضعف العلاقات الشخصية ويتركز التهمك الشخصي بالتوجهات العدائية والتصورات السلبية تجاه الاخرين.

ويرى (Dean et al,1998:pp342-343) بأن الباحثين استخدموا المنهج الشخصي بالاستناد على مداخل التهمك عموماً وناقشوا التهمك باعتباره النظرة الشاملة للطبيعة البشرية وان 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 التهمك (MMPI) يرون الاخرين انانيين، وغير مكترئين، ويشككون في دوافع الاخرين، وانعدام الثقة في العلاقات بالعمل (Cook& Medleys) وكان محور اهتمام (Wrightsman,1974) هو الفلسفات لمقياس الطبيعة البشرية (الفروع الجانبية للتهمك) وكنتيجه فأن البحوث ضمن هذا التقليد تقترض بأن القليل يمكن عمله لتغيير درجة واحدة من التهمك. اما (Delken,2004: p17) فقد اشار الى ان التهمك الشخصي هو نوع من المرض النفسي للتهمك التنظيمي وهو جزء من نطاق (Cook&Medleys,1954).

٢. تهكم الموظف

ويرى (Qian,2007: pp7,28) بأن تهكم الموظف هو مجموعة من مشاعر الاحباط وخيبة الامل وانعدام الثقة والمشاعر السلبية من شخص او جماعة او ايدولوجية، او تقاليد اجتماعية تجاه المنظمة التي يعمل فيها. وان أحد المكونات الرئيسية لتهمك الموظف هو عدم الثقة نحو دوافع الإدارة. لذلك فالجودة المدركة من المعلومات حول موقف معين يمكن ان تكون واحدة من المؤشرات لتهمك الموظف نحو التغيير التنظيمي. و اضاف (Cartwright&Holmes,2006: p201) بأن تهكم الموظف هو نموذج جديد للعلاقات بين الموظف وصاحب العمل والتي تنشأ نتيجة لساعات العمل الطويلة، والتقييد المستمر، كثافة العمل، والإدارة والقيادة غير الفاعلة، وتطبيق الاساليب الجديدة في مكان العمل. ويرى (Dean,et al,1998: p344) بأن هناك ثلاث اهداف محتملة لتهمك الموظفين وهي (١) المنظمة التي يعمل بها، (٢) المدراء التنفيذيون في المنظمة، (٣) اشياء اخرى في مكان العمل. فالموظف المتهمك وضمن هذا النهج هو جدير

بالملاحظة لمشاعره السلبية مثل الازدراء والاحباط واليأس نحو الاهداف والباحثون يرون تهكم الموظف كنتيجة لانتهاك العقود النفسية. وقد اضاف(Kim,et al,2009:pp1437-1438) بانه يتمثل بالموظفين الذين يحملون المزيد من السلوكيات السلبية في نوايا العمل ولقد وجدوا ان الموظفين المتهكمين حول التغيير ووكلاء التغيير اكثر عرضة لتقديم شكاوي العمل في المنظمات النقابية، يشجعون على الملاحظات السيئة التي تحط من قدر المنظمة واعضائها ، وان الموظف المتهكم غالباً يحمل عاطفة قليلة تجاه المنظمة وان سخطهم يؤدي بهم بالاعتقاد بأن منظمته سوف لن تبقى لفترة طويلة ،ويؤثر التهكم على الحافز في العمل فهم اقل عرضة لتمثيل منظمته وتمثيل سلوكياتها في المؤتمرات الخارجية. فالتهكم الوجداني ينطوي على ردود فعل عاطفية مثل التهيج، والتفاقم، والتوتر، والقلق وان هذه المشاعر قد استنزفت الموارد المعرفية للموظفين فالعواطف مثل التفاقم والتهيج عندما تصدر عن سلوك الادارة العليا فمن المحتمل ان تقلل من الدوافع للعمل والالتزام التنظيمي. و اشار 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 واعادة الهيكلة للمنظمة وانخفاض الروح المعنوية للموظفين وانخفاض الرضا والالتزام التنظيمي.

وبشكل اكثر تحديداً فقد اشار كل من (Kosmala&Richards,2009:p3) ، (Schoneboom,2008:p146-150) بأننا نعيد مراجعة التهكم من خلال حضور الاشكال البديلة لتحديده فلقد تكونت لتهكم الموظف رؤى فريدة من نوعها وغير مسبوقة في اذهان العمال والذي اصبح ممكناً بفضل الاتجاهات الحديثة في استخدام الانترنت فلقد كشفت الدراسات عن جانب مهمل من تهكم الموظف من خلال استخدام التسكع السيبري 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. فالموظفين يستخدمون المدونات للتعبير عن التهكم حول الثقافة التنظيمية وعدم الثقة في لغة المنظمة او احتقار المدراء، والاستهزاء بطقوس المنظمة، والحلقات التدريبية، والقلق بشأن عدم وضوح الحدود الفاصلة بين العمل والحياة الخاصة. ومن الامور البارزة في المدونة هو مجهولية الاسم وهي تختلف عن المدونة المهنية او الخاصة بالمنظمة والتي هي مكتوبة تحت اسم حقيقي بقصد بناء وثائق تنظيمية او مهنية.

٣. التهكم نحو التغيير التنظيمي

اشار (Reichers,1997: p48) ان التهكم نحو التغيير التنظيمي يمكن ان يصبح نبوءة تحقق ذاتها إذا 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 ويمكن تنفيذ بعض التغييرات من الاعلى ووضعها في مكان دون الحاجة الى الكثير من القبول من الموظفين مما يؤدي الى التهكم. فنجاح العديد من الابتكارات يعتمد على الالتزام الاختياري والمتابعة من خلال التهكم المتولد لدى الموظفين. فالتهكم هو حاجز مهم وهو يمتد لجوانب اخرى من الحياة فالمتهكمون يفقدون التزامهم او الدافع للعمل، وزيادة التغيب، والشكاوى. و اضاف (Thompson,et al,2000: p2) ان التهكم حول التغيير هو فقدان الثقة في قادة التغيير والاستجابة لتاريخ المحاولات التي لم تكن ناجحة تماماً او بشكل اوضح. فمن خلال جهود التغيير فإنه من الضروري على الادارة شرح التغييرات المقترحة للموظفين وتقديم ضمانات بشأن العواقب السلبية المحتملة لهذا التغيير وتتخذ هذه الاجراءات للمساعدة على ضمان دعم الموظف للتغيير او لمنع مقاومة التغيير وإذا كانت التغييرات والوعود التي قطعت من قبل الادارة لم تكن صحيحة مع مرور الوقت فقد يصبح بعض

الموظفين متهمين نحو المنظمة، وقادة التغيير، وجهود التغيير التنظيمية ولذلك فإن التهمك حول التغيير يمكن تعريفه بأنه التناؤم واليأس بشأن جهود التغيير. ويعرف كل من (Ozler&Atalay,2011: p28) (Qian&Daniels,2008: p321) التهمك نحو التغيير بأنه وجهة نظر متشائمة عن نجاح جهود التغيير وذلك لأنه يلقي اللوم على الموظفين الذين هم مسؤولين لكونهم غير راغبين وغير كفؤين وقد تكون هناك مشاعر من التهمك بين العمال عندما يفشل ذوي الخبرة في التغيير (في الماضي) او قائد المنظمة في تقديم برامج تغيير جديدة وبالتالي فإن المتهمكين يشكون حول صدق ما يتحدث عنه. واذاف (Johnson&Oleary-Kelly,2003: p629) بان التهمك نحو التغيير ينشأ عندما يعتقد الموظفون ان منظماتهم غير صادقة وهذا قد يؤدي وبشكل خاص من تصور التوقعات الاساسية المتعلقة بالأخلاق، والعدالة، والشرف والتي هي مسلوية من الصدق ويتصور التهمك نحو التغيير التنظيمي كنوعية موجبة نحو المستقبل وأكدوا بأنه يمثل الفكر المكتسب من خلال التجارب. عرف (Wanous,et al,2000: pp135)، (Pitre,2004: p11) ان التهمك نحو التغيير التنظيمي يتكون من عنصرين (١) توقعات متشائمة للتغيير الناجح والتي (٢) تضع اللوم على "المسؤولين" وذلك للافتقار الى الحافز او القدرة على التأثير على التغيير ليكون ناجحاً.

واشار (Qian,2007: p10) ان التهمك نحو التغيير وبشكل محدود هو مؤشر لنية مقاومة التغيير التنظيمي وقد حددت العديد من الدراسات بأن التهمك 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. وشارت (Abraham,2004: p143-144) انه في إطار انتهاك العقد النفسي فإنه ينظر الى الادارة بأنها قد انتهكت التزامها بالسعي المستمر لتعزيز اداء الشركة عندما تفشل سلسلة من جهود التغيير فالموظفين يشعرون بخيبة الامل والخيانة في البداية. فالتهمك يأخذ شكل التناؤم تجاه النجاح في المستقبل فهو يحاول تشكيل الية ضد المزيد من خيبة الامل. وهو يوصف بانه عملية متسلسلة تبدأ من استكشاف مصادر التهمك التنظيمية بما في ذلك روح الفريق، التحول، والتمكين، والالتزام بالجودة ويلبها عناصر الجهود التي تولد التهمك، واخيراً طبيعة التهمك ضمن هذا السياق ويرى الباحث ان عدم فهم الموظف لبرامج التغيير هو أحد الاسباب التي تؤدي الى التهمك نحو التغيير وايضا فإن عدم صدق المنظمة ونزاهتها في قراراتها وعدم اشراكه في القرارات او اخذ رأيه هو أحد الاسباب الرئيسية للتهمك 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، والاحلاق، والصدق، والتحول. وانه من الضروري بناء رؤية الشخص بدلاً من تناقلها عبر الإطار النظري وهناك حاجة واضحة الى ضرورة تحلي الادارة بالنفوذ وفتح الطريق امام الممارسات الإدارية والتي من شأنها ان تسمح للتنمية في رغبة الموظف في الانتماء للمنظمة واستخدام ذكائه لخدمة الشركة. وتحدي الاقتصادية الضيقة والنفعية والتي هي مشبعة بالنظريات والممارسات الادارية السائدة والتي حولت المدراء والشركات الى متهمكين وضواري مع عدم احترامهم للسلامة الشخصية والكرامة سواء للموظفين والمستهلكين.

٤. تهمك العمل

عرف (Dean et al,1998: p344) تهمك 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 هدفين من التهكم (1) التهكم التنظيمي، (2) خدمة الناس والقانون. وان المستويات العالية والمنخفضة من العمل والتهكم التنظيمي تتصافر 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 التركيبة. فتهكم العمل كان اعلى بالنسبة لأولئك الضباط الذين (1) كانوا اقل تعقيداً في تفاصيل العمل، (2) تتأوب الدورية، (3) غير مفضلين للتفاصيل، (4) العمل في الدائرة.

وأضاف (Niederhoffer,1967: pp97-100) ان التفاعلات المجهدة في بعض مهن الخدمات مع المستهلكين تترك العمال يشعرون بالإفراط العاطفي ونضوب الجسد فعلى سبيل المثال في المهن المساعدة والتي فيها التركيز على مشاكل التفاعلات فمعظم ردود الفعل تكون سلبية ويتفاقم فيها الفشل والمرض في كثير من الاحيان ويكونوا غير متعاونين. فتهكم العمل يتميز بواسطة الحذر العاطفي، الانفصال، القسوة، وعدم وجود الرعاية، والتجريد من الانسانية. فالتهم يأخذ شكل الاشمئزاز والذي يكون على شكل نفاق وذلك 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 ويصبح تهكم العمل استراتيجي تصدي مما يتسبب للأشخاص بأن يسلبوا شخصيتهم او يبتعدوا بأنفسهم عن المستهلكين.

واضاف (Niederhoffer,1968: pp202-203)، (Delken,2004: p16) بأن تهكم العمل موجود لدى افراد الشرطة الذين لديهم مواجهات مرهقة مع المواطنين المعادين في ظروف البؤس البشري والتي ولدت بسبب الفقر والحرمان والظروف المعيشية السيئة. وأن ما كنا نسميه بتهكم العمل يسمى بالتهكم المهني والتهكم التنظيمي وان 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.

واضاف (Abraham,2004:p112-113)'(Neiderhoffer,1967:pp1-10)الاسباب والعلاقات من التهكم بافتراض ان التهكم هو نتيجة نهائية لعملية طويلة فيها يجد المجدد نفسه او نفسها في عالم عدائي فيه البشر منحرفون، والمحاولات لفرض القانون والنظام احبطت من قبل رؤسائهم وفرض القبول على الضباط لأقامه العدل مما يؤدي الى الشعور الاولي من(Powerleccsness) وهي تعني الخلو من القوة والموارد ويفتقر الفرد الى السلطة او القدرة على التصرف) والاستياء مع مرور الوقت من قبل اعادة الاحداث بشكل مستمر من حوادث مماثلة فالمجددون يتواجهون مع الغموض والتضارب والشكوك ومحاولة حل ازمة الهوية التي يتعرضون لها وواحد من هذه الصراعات هو بين حفظ السلام والخدمة والصيانة للقانون. وتأمّر كل منها على تعزيز النزعة الفردية مع الحفاظ على المطابقة ضمن املاءات قسم الشرطة. فالتهم ينمو ويبلغ ذروته في منتصف حياتهم المهنية ثم يتوقف في فترة ما قبل التقاعد. ووجد ان التعليم والرتبة كانت مرتبطة (فوجود شهادة جامعية لدى الشخص سيكون متهماً أكثر من اولئك الذين لا يمتلكون الشهادة الجامعية من اقرانهم)، وتوصل الى ان التعرض لفترات طويلة من الخطر من المتوقع ان تعزز العنف والتهكم.

5. التهكم الاجتماعي

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 وهناك تداخل بين تصور الفرد للتهكم والمنهج الذي يتبعه الفرد للتهكم. وأشار (Peterson,1994: pp18-21) ان التهكم الاجتماعي هو نتاج لاختراق 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 وعد الحكومة 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 فإن (٢٠%) من السكان شهدوا الرخاء والثراء دون منازع في حين ان ٨٠% تصارعوا من اجل البقاء واقفين على اقدمهم نتيجة للفاوت في توزيع الدخل بالإضافة الى التطرف وزيادة عدم المساواة في توزيع الثروة.

وأضاف (Ozler&Atalay,2011: p27) بأن التهكم الاجتماعي هو انتهاك للعقد الاجتماعي بين الفرد والمجتمع وهو يتضمن خيبة الامل تجاه المجتمع والمؤسسات وغيرها من العناصر وعموماً فهو يتكون من انطباعات الناس عن الآخرين. واذاف (Federman,2002: p1) ان التهكم الاجتماعي هو التشاؤم الذي يهدف الى تعطيل امكانيات المجتمع للتغيير وهو شكل من اشكال التشاؤم الاجتماعي والتي تأخذ لنفسها بأن تكون فوق التفاؤل والمثالية كما لو كانت تلك المواقف أكثر سداجة وليس فيها من وجهة نظر اخرى. فقد كانت السنوات التي سبقت الالفية متشائمة نسبياً ومتهكمة. وبشكل غريب نظراً للتغيير الجذري الايجابي الاجتماعي الذي حدث خلال السنوات الثلاثين الماضية. مثل نهاية الحرب الباردة، وزوال نظام الفصل العنصري، وبداية عملية السلام في الشرق الاوسط. ولعدة عقود لم تكن هناك نية من جانب الكثير من الناس بانهم من الممكن انجاز تقدم كبير نحو تحقيق القيم السياسية من الشفقة: حقوق الانسان، الكياسة، اللاعنف. ويرى (Pitre,2004: p11) ان التهكم الاجتماعي هو الخرق للعقد الاجتماعي بين الفرد والمجتمع. فالعقد الاجتماعي هو الاعتقاد من قبل الفرد ان هناك اتفاق متبادل مع شخص اخر والذي يتم التمسك به. فعندما يسلك شخص التهكم الاجتماعي او المؤسسي فإن هذا الشخص لديه شعور بأن يبرر له او لها التوقعات التي لم يوف بها. واذافت (Gavreliue et al,2007: p3) التهكم الاجتماعي يعكس النظرة السلبية للطبيعة البشرية، لأنه في الغالب يتم اتلافها بسهولة عن طريق القوة كأن يكون موقفاً متحيزاً ضد بعض الجماعات من الناس، او عدم الثقة بالمؤسسات الاجتماعية، وتجاهل الوسائل الاخلاقية لتحقيق الغاية. وان الرضا عن الحياة يشير الى عملية حكمية ادراكية والتي هي جزء من تقييم شامل لحياة واحدة ويمكن ان تفهم على انها التصور الشخصي للتناقض بين تطلعات المرء ونتائجه. ويرى (Boski et al,2009: p239) ان التهكم الاجتماعي في الحياة السياسية هو نتيجة للخداع الذي ترتكبه السلطات اي التناقض بين الدعاية والواقع. وان التهكم الاجتماعي في الحياة السياسية هو نتيجة للخداع الذي ترتكبه السلطات اي التناقض بين الدعاية والواقع.

وعرف (Stanley,2007: pp384-385) التهكم الاجتماعي بأنه الوعي الزائف المستتير ووصف التهكم بأنه الشكل السائد من الوعي المعاصر ولقد عرض العديد من المنظرين تأملات موجزة عن التهكم وانتشاره في عصرنا ضمن تعليقات اوسع ولقد حقق التهكم الانتصار العالمي في النزعة الفردية الاستهلاكية وهي منتشرة في كل مكان مما بعد الحداثة ووصف عصرنا بأنه متهكم عميق والذي انتصرت به الايديولوجية في نهاية المطاف وهو يكمن في الوعي المنحرف من أعرق اسراره وان الوعي لم يعد يشكل عقبة كبيرة امام استمرار عمل الايديولوجية. فاليوم ومع ذلك وفي عصر التهكم يمكن ان تحمل الايديولوجية للكشف عن سر عملها (بلاهة التأسيس، والتي كانت فكر قبل التهكم التقليدي للحفاظ على السرية دون ان تأثر بشيء قليل على كفاءتها).

ثانياً: مفهوم سلوكيات العمل السلبية

اشار (Mount,et al,2006: p592) ان سلوكيات العمل السلبية تمثل فئة من السلوكيات التقديرية للأفراد يتخذون خيارات واعية حول ما إذا سيشاركون في مثل هذه السلوكيات كممارسة المزاح واللعب اثناء العمل، وشم الزملاء في العمل، وتزوير التقارير وتخريب عمل الآخرين وعلى هذا النحو فهم اكثر عرضة ليكونوا متأثرين بالسمات الشخصية للأفراد بدلاً من عوامل القدرة، وفي الواقع اظهرت ابحاث سابقة ان هناك روابط ذات مغزى بين الخصائص الشخصية للموظفين والسلوك المنحرف في العمل.

وقد اشار (Spector&Fox,2002: p269)، (Spector,et al,2006: p447) الى ان سلوكيات العمل السلبية تمثل سلوك معادي يهدف الى اداء المنظمة وموظفيها. وهناك مجموعة متنوعة من ظروف العمل والظروف التنظيمية (القيود المفروضة على الاداء، والاجهاد 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. وأضاف (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 بالاعتقاد في الحفاظ على الرفاهية الشخصية للأخرين والامتناع عن اي اعمال تضر بالأخرين. وان الايديولوجية الاخلاقية يمكن استخدامها للتنبؤ في الانحرافات في مكان العمل فلانحراف في مكان العمل يشير الى سلوكيات طوعية والتي تنتهك معايير وسياسات او قواعد الشركة والتي تهدد رفاه المنظمة و/او موظفيها. 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 رفاه المنظمة (الانحراف التنظيمي) ومن خلال هذين البعدين نتوصل الى اربعة ابعاد (انحرافات الملكية، انحرافات الانتاج، العدوان الشخصي، الانحراف السياسي).

واضاف (Kaplan&Tolle,Jr,2006: p170)، (Clinard& Meier, 2011: p4) ان السلوك المنحرف ينعكس من فقدان الدافعية للتوافق مع المواصفات السلوكية التقليدية. وبذلك ينشأ الدافع للانحراف في سلوكيات منحرفة. وان فقدان الدافع يتوافق مع المتطلبات المعيارية في مجموعة عضوية نتائج تجاربها الفشل والرفض. وان الفشل والرفض ينبع من غياب الموارد التي هي شرط اساسي لتحقيق الغايات بالتقدير الاجتماعي وقد يعود ذلك الى الحرمان الثقافي والاجتماعي وخبرات التنشئة الاجتماعية الخاطئة وعدم القدرة على التواصل والتأقلم للاستجابة لإجهادات الحياة التي تفرض التزامات على الشخص للوفاء بها. وأشار (Sackett& DeVore,2005: p148) ان البيانات عن السلوكيات السلبية تأتي من ثلاث مصادر هي (١) التقرير الذاتي عن معدل حدوثها، (٢) الاحكام من قبل الاخرين على سبيل المثال المشرفين الذين يبلغون عن معدل حدوثها، (٣) الاحكام المباشرة حول معدل من شارك في حدوث السلوكيات السلبية.

ثالثاً: أنواع سلوكيات العمل السلبية

اقترح (Clark&Hollinger,1983:pp12-14) ان سلوكيات العمل السلبية يمكن تجميعها في اثنين من الفئات الواسعة، (١) "الانحراف في الملكية" والتي تنطوي على اساءة استخدام اصول صاحب العمل مثل (السرقه، اتلاف الممتلكات، و اساءة استخدام خصم الامتيازات)، (٢) 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).

اما (Robinson&Bennett,1995: pp565-566) فقد وضع مؤخراً التصنيف من السلوكيات المنحرفة في مكان العمل، وتصنيفها الى (١) الانحراف بين الافراد، (٢) الانحراف التنظيمي. وقد شمل الانحراف التنظيمي اشكال الانحراف في الانتاج، والسلوكيات التي تنتهك القواعد التنظيمية بشأن كمية الحد الأدنى ونوعية العمل المطلوب على سبيل المثال (ترك العمل في وقت مبكر، المماطلة، اضعاف 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 الشركة و تخريب المعدات) وهي تعد من الانحرافات الخطرة على المنظمة

ويشمل الانحراف الشخصي، الانحراف السياسي والذي يعرف بأنه سلوكيات التفاعل الاجتماعي بأن يضع الافراد الآخرين 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 والتي يتم عرضها بطريقة عدوانية او عدائية ويعد من الانحرافات الخطرة وكما موضحة بالشكل (٢)

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 واضاعة 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 إطار العدوان الشخص والانحراف السياسي. و اشار (Bowling&Gruys,2010: p59) الى 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 الآخرين.

شكل (٢) تصنيف السلوك المنحرف في مكان العمل



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

رابعاً: مفهوم مرونة الموارد البشرية

أشار (Sanchez,1995: p135) ان مفهوم مرونة الموارد البشرية يتكون من فئتين هما، مرونة الموارد البشرية، ومرونة تنسيق الموارد البشرية. ويرى (Wright& Snell,1997: p13) ان مرونة الموارد تشير الى المدى الذي يمكن ان تختلف فيه الممارسات عبر المواقع او وحدات الاعمال ومدى الممارسات الاساسية التي تصلح للتطبيق عبر الوظائف المختلفة او مواقع مختلفة والسرعة التي يمكن ان تتغير فيها الممارسات وبالتالي فإن مرونة الموارد البشرية تتكون من مرونة الموارد والتنسيق للموارد البشرية. وقد عرف (Virtanen,2000: p39) مرونة الموارد البشرية بأنها حرية الادارة في توزيع الموظفين داخل المنظمة لضمان اقصى قدر من الكفاءة والانتاج في اهداف المنظمة فكلأ من الموظفين سواء كانوا افراد او جماعات ينظر لهم بأنهم وسائل او ادوات انتاجية للمنظمة فحرية ادارة الموارد البشرية تعني ان القواعد المتعلقة باستخدام شخص يمكن تشكيلها وتنفيذها من قبل المنظمة نفسها وهنا نحن نعرف المرونة الداخلية. فالبيئة الداخلية للمنظمة مثل حجمها وتكوينها وثقافتها التي تحدد الانماط الادارية او تسهل هذه الحرية. وايضا فإن مرونة الموارد البشرية تتأثر بالسياقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والتي تعين الحدود امام مرونة الموارد البشرية وهذا ما يعرف بالمرونة الخارجية. وقد اشار (Wu,2011: p277) الى مرونة الموارد بانها الى اي مدى يمكن تطبيق المورد الى أكبر مجموعة من الاستخدامات البديلة عندما تكون التكاليف عالية وصعوبة التحول من استخدام مورد الى اخر وطول الوقت اللازم للتبديل. وهي تعرف بانها المرونة فيما يتعلق باختصاص الموظفين والتي تأتي من تجمع واسع من المهارات والبرامج النصية للسلوك والتي تمكن الموظف من العمل في مختلف الانشطة المتعلقة بالعمل. وتتكون من (مرونة الموارد، مرونة التنسيق) فمرونة الموارد تتضمن مرونة المهارة المتمثلة في اتساع نطاق المهارات الفردية للموظفين لاستخدامها للعمل والقدرة على اكتساب مهارات جديدة، ومرونة السلوك وعرفها (Varca,2004: p466) القدرة على تغيير السلوك، والعادات، والنمط لتلبية المتطلبات المتغيرة بسرعة في بيئة العمل. ومرونة المهارة. اما مرونة التنسيق والتي شملت ثلاث ابعاد وهي المرونة المالية من حيث قدرتها في ربط هياكل اجورها مع تكاليف العمالة الخارجية لتتواءم مع ظروف السوق، والمرونة الوظيفية من خلال الاستفادة من مهارات الموظفين على اساس تغيير الاحتياجات الوظيفية، والمرونة العددية من خلال قدرة الشركة في معالجة عدد من مدخلات العمل وذلك عن طريق ترتيب العمل (اي ساعات العمل) والاستجابة السريعة لتغيرات العرض والطلب.

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. وان زيادة مرونة الموارد البشرية ترتبط ايجابياً مع كلفة الفرصة وهناك اثنين من المبررات لتأكيد بانه لدينا مهارة الموظف، مهارة السلوك، ومرونة ممارسة الموارد البشرية الموجودة لدى الاشخاص الذين يديرون ويسيطرون على الموارد الاخرى للشركة وبالتالي فإن هذه المرونة قد لا تولد الا قيمة في حد ذاتها ولكنها قد تسهل التأزر مع غيرها من الموارد وخلق الفرصة الاستراتيجية من خلال استخدام البراعة لتحقيق التوافق(على سبيل المثال عندما تكون الشركة غير قادرة على استخدام مرونة المهارة من اجل الاستجابة بسرعة لتغير الطلب على المنتجات والخدمات فيجوز لها ان تشجع على المزيد من الابداع والابتكار ومزايا التحرك الاول). والسبب الثاني ان مرونة الموارد البشرية ترتبط مع الكفاءة من حيث الكلفة وان كلفة الفرصة تتمثل في عدم القدرة على التكيف مع أكبر عدد من الناس وان ردة الفعل من قبل الشركة عندما تواجه بيئة تنافسية متغيرة هو في تقليص حجم القوى العاملة لديها وبشكل كبير في بعض الاحيان وذلك لأن لديهم المزيد من الموظفين مما يمكن الحفاظ عليه او يوظفون مهارات جديدة وان هذا التكيف لديه اثار سلبية.

وأضاف (Ngo&Loi,2008: p1654) ان مرونة الموارد البشرية تمكن الشركة من التكيف مع الاحتياجات المتنوعة والمتغيرة للبيئة الخارجية 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). وأشار (Ketkar&Sett,2009: p1009) ان مفهوم مرونة الموارد البشرية يدل على القدرة الديناميكية للمواجهة او الرد على التغيير في البيئات التنافسية وبالتالي تطوير او الحفاظ على الميزة التنافسية على مر الزمن. وأضاف (Bhattacharya,2010: p4) ان مرونة الموارد البشرية تتمثل في القدرة الديناميكية للشركة والتي تنطوي على مجموعة من الاجراءات التنظيمية والتي تعمل على رأس المال البشري وذلك من خلال اعادة التكوين، والتوسع، او التعاقد مع العمليات والموارد البشرية وذلك وفقاً للتغيرات في ظروف العمل. ويرى (Zollo&Winter,2002: p340) ان القدرة الديناميكية هي نمط مستقر وتعلمي من النشاط الجماعي والذي من خلاله المنظمة تولد وتعديل بشكل منهجي من اجراءات التشغيل لتحقيق الفاعلية.

خامساً: ابعاد مرونة الموارد البشرية

هناك العديد من الدراسات التي بحثت في مجال مرونة الموارد البشرية وقسم من هذه الدراسات تم اخذها من بعدين او اكثر من ذلك وهذا يعتمد على طبيعة الدراسة والبيئة التي تقوم بدراستها فنجد عدد من الدراسات ركزت على ثلاث ابعاد والتي تمثلت بمرونة المهارة والمرونة السلوكية ومرونة ممارسة الموارد البشرية وقسم اخر ركز على مرونة الاجور ودراسات اخرى ركزت على المرونة العددية وهكذا لبقية الابعاد على سبيل المثال مرونة الكمية والمرونة الزمانية والمرونة الوظيفية وقسم منها اعتبر المرونة التنظيمية هي احد ابعاد مرونة الموارد البشرية وسيتم توضيح كل من (المرونة التعاقدية، المرونة الزمانية، مرونة الأجور، المرونة طول مدة حياة العمل، المرونة الوظيفية).

١ - المرونة التعاقدية

أشار (Blyton&Morris,1992: p120)، (Wu,2011: p278) انها تستخدم عادة للدلالة على قدرة الادارة في التنوع بكمية العمل وذلك للاستجابة للتغيرات في مستويات وانماط الطلب وتشمل الاستراتيجيات الرامية الى التأثير في استخدام هذا المضمون قصير الاجل والعقود العادية والمؤقتة. وتوظيف وإطلاق السياسات وهذا هو الاعتماد على سوق العمل الخارجي جنباً الى جنب مع العمل الخارجي من خلال استخدام المقاولين من الباطن. وأشار (Atkinson,1984: p30) ان المرونة التعاقدية او (ما تسمى بالعددية من حيث التعاقد من الداخل او الخارج) شملت طريقة الحجم والتي تمكنه من التزايد بشكل سريع وسهل او النقصان في الخط مع التغيرات قصيرة الاجل في مستوى الطلب للأيدي العاملة. وانه يعني سياسات التأجير والأطلاق والتي يمكن تنفيذها بسهولة أكبر او ان التوظيف يعطي وسيلة لعلاقة تعاقدية أكثر مرونة بين المدير والعاملين. وستكون النتيجة النهائية انه في اي وقت فأن عدد العاملين او الموظفين هو يقابل بالضبط العدد المطلوب. وازداد (Begin,1997:18-19) ان المرونة التعاقدية تكون على نوعين داخلية وخارجية. فالمرونة التعاقدية الخارجية تتمثل في قدرة المنظمة على ضبط حجم وقوة العمل من خلال تحريك الموظفين داخل وخارج المنظمة. وهي تتمثل في قدرة ارباب العمل على تنوع حجم القوى العاملة لديها من خلال توظيف وتسريح الموظفين دون عوائق من سياسات التوظيف الحكومية او التنظيمية. او ان هناك معوقات اساسية على قدرة ارباب العمل لخفض حجم القوى العاملة لديها. وان ضبط التوظيف هو استراتيجية لنقل فاتورة الاجور للشركة وذلك استجابة لتغيرات الطلب. فعلى سبيل المثال هو يتمثل في القدرة على التعاقد من الباطن وتوظيف جزء من الوقت، والموظفين المؤقتين، وتنفيذ برامج التقاعد المبكرة، والحد من توظيف الموظفين الجدد، نقل الموظفين، استخدام العمل الاضافي، حصة العمل، تنوع الاجور. والسعي الفعال لتطبيق استراتيجية تعاقدية خارجية منخفضة ومع ذلك فإنه من المتوقع ان تتطلب علاقة متكاملة بين سياسات ادارة الموارد البشرية وذلك للحد من تكاليف الاجور وتحسين الكفاءة في طرق اخرى وبين سياسات ادارة الموارد البشرية واستراتيجية العمل من حيث الحفاظ على الفعالية والتكلفة و/او التفوق في السوق والذي يتطلب مثل هذا النهج. ومن المتوقع ان الزيادة في المرونة التعاقدية الخارجية يسهم في شكل سلبي في التأثير على الكفاءة والمرونة الوظيفية والالتزام وان الاستثمار في

الكفاءة والمرونة الوظيفية ليس له معنى كبير إذا كان دوران الموظفين مرتفع، وتسريح العمال متكرر مما يقوض الالتزام من قبل العاملين وقلة الامن الوظيفي. أشار (Farnham&Horton,2000: p1٢) ان المرونة التعاقدية وهي اما تتضمن وظائف غير دائمية او ترتيبات التعاقد من الباطن ويمكن اعتبارها شكلا من اشكال الابتعاد وتتضمن:

(١) 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.

(٢) 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 من خلال قيام الموظفين الدائمين بدوام كامل في الشركة المتعاقد معها.

٢- المرونة الزمانية (المرونة في ساعات العمل)

اشار كل من (Qian et al,2012: p273)، (Bohlander& Snell,2012: pp175-176) ان المرونة الزمانية تعني ان الشركة تدير الوقت للموظفين ضمن طوعية(رغبة) الموظفين او حاجات الشركة. اذ ان ادارة المرونة تتضمن مرونة ساعات العمل والعمل وقتاً اضافياً والاجازات التعويضية ولقد ارتفعت مرونة الوقت في عقد السبعينات. ومرونة الوقت لها طريقتان(١) 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 وهذا شكل من اشكال العمالة والتي تحظى بشعبية في المرحلة الحالية وتجذب الكثير من الموظفين وبخاصة النساء المشغولات برعاية الاسرة.(٢) فرضية ساعات العمل الاسبوعية الثابتة حيث يمكنك تقليل او زيادة وقت العمل ووفق هذه الطريقة لن تتحسن الانتاجية للموظفين فقط ولكن تعزيز قدرة الشركة للتعامل مع الاعمال المتنامية والغير متوقعة.

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

(١) العمل بدوام جزئي: وهو يتضمن الموظفين الذين يعملون اقل من معيار قاعدة العمل بدوام كامل داخل المؤسسة او القطاع على الرغم من ان التعريف القانوني للدوام بشكل كامل يختلف بين البلدان.

(٢) 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.

(٣) 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 الفترة المحاسبية.

(٤) الساعات السنوية: وهي شكل من اشكال وقت العمل والتي يتم من خلالها التعاقد مع الموظفين للعمل على مجموع عدد ساعات العمل خلال السنة بدلاً من الاسبوعي من وجهة نظر صاحب العمل للساعات والتي يمكن ان تختلف على اساس يومي او اسبوعي او شهري.

(٥) الساعات اليومية المرنة: وفي هذا النظام حيث يتم الدفع للموظفين فقط لساعات العمل الفعلية والتي تنشأ من المطالب المفروضة من قبل صاحب العمل.

(٦) الوقت الاضافي: وهو وقت العمل من قبل الموظفين وفوق كل ساعة تعاقدية عادية وعلى النحو المحدد من قبل القانون او الاتفاقيات الجماعية.

(٧) تحول العمل: وهو المكان الذي يقوم به عمال اخرين بنفس العمل واستبدال العمال بعد الانتهاء من العمل اليومي المعتاد وأنها تغطي مجموعة من ممارسات العمل مثل نظام الفترتين في اليوم والتحويلات المتداخلة في اليوم. في نوبات ليلية، وتحويلات عطلة نهاية الاسبوع، وتحويلات مستمرة.

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

٣- مرونة الاجور

لقد عرف (Montin,2000: p309) مرونة الاجور بانها قدرة الشركة 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 أكثر فردية وتحتوي على عناصر أكثر للتنوع وتعتمد على الاداء. وأشار (Yamaguchi,2005: p1) ان مرونة الاجور هي أحد المحددات الرئيسية للكفاءة التخصصية لسوق العمل وبالتالي فهي تشكل جانباً هاماً من جوانب الاداء العام لسوق العمل. إذا الاجور مرنة فأنها توفر اشارات أكثر دقة لإعادة تخصيص العمل في مختلف القطاعات وفئات المهارة، او المناطق الجغرافية، وتسهيل امتصاص الصدمات او التكيف مع التغيرات الهيكلية ونتيجة لذلك فأن التغيرات الصغيرة في الكميات تؤدي الى زيادات صغيرة في البطالة والتي تكون ضرورية اثناء عملية التكيف. وأشار (Chu et al,2012: p42) ان مرونة الاجور وهي تتمثل في امكانية تغيير الاجور مع التغيرات البيئية الخارجية مثل ارتفاع الاسعار ومستوى الحياة واداء الشركة ومستويات الاجور النهائية ومقسوم الارباح والمكافئات من حصة الارباح في نهاية السنة. واطاف (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 الى 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.

٤- المرونة طول مدة حياة العمل

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

(١) التوقفات الوظيفية: وهي فترات طويلة من الاجازة غير مدفوعة الاجر من الوظيفة مع نية العامل بالعودة الى العمل مع صاحب العمل نفسه في نفس الوظيفة او وظيفة مشابهة وهناك تعديل من هذا القبيل وهو اعارة الموظفين باجر او بدون اجر الى منظمات اخرى لغرض اكتساب الخبرة.

(٢) 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)، (Hondeghe& Steen,2000: pp69-70) بانه يعني الإحالة على التقاعد قبل السن المحدد بسنتين او أكثر وخصوصاً في الخدمات العامة او بعض الجماعات المهنية والتي لديها سن تقاعد خاص بها.

٥- المرونة الوظيفية

يرى (Farnham&Horton,2000: p16) ان مرونة المهمة وهي الاقرب الى 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 اشار كل من (Chu et al,2012: p41)، (Wu,2011: p278)، (Begin,1997: p16) ان مرونة الوظيفة شملت الموظفين الذين ينتقلون بسرعة وسلاسة بين الانشطة والمهام وهذا يعني ان الحرفيين المتعددين المهارة ينتقلون بسرعة بين الوظائف وهذا يشمل ايضاً نقل العمال بين وظائف الانتاج المباشر وغير المباشر او يتضمن حدوث تغيير كامل في المهنة. ويرى

(Kucera,1997: p135) ان المرونة الوظيفية هي اشارة الى القضايا النوعية من مرونة العمل داخل الشركة اما المرونة العددية هي اشارة الى المسائل الكمية من مرونة العمل في الداخل والخارج على حد سواء للشركة وتشير المرونة الوظيفية الى قضايا من المرونة في تصميم الوظائف والتعريف والتنقل للعمال عبر المهام ووفق هذا المعنى فأن المرونة الوظيفية ترتبط وبشكل وثيق مع مرونة الانتاج مثل نظام الانتاج بالوقت المحدد ولذلك فهي مهمة.

أشار (Van den Berg & Van der Velde,2005: p113) ان الاداء يعتمد على الحافز والقدرة على الاداء وتعد هذه الفكرة بأن 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 لزيادة الخبرة لذلك فأن الموقف تجاه المرونة الوظيفية يتألف من ابعاد الرغبة والقدرة على ان تكون مرن. فالمرونة الوظيفية تتمثل في استعداد الموظف لتغيير المهام او الوظائف داخل المنظمة فالقدرة على ان تكون مرن تتمثل بالاستعداد للأدراك الذاتي للموظف للأداء الجيد للمهام والوظائف الاخرى وان التمييز بين الرغبة والقدرة امر مهم في حين ان البعض الآخر يركز على الرغبة وان الموظف الذي يكون قادراً على الوفاء في مهمة اخرى او وظيفة فمن المرجح ان يكون على استعداد للقيام بهذه المهمة او الوظيفة الاخرى.

المحور الثالث الجانب التطبيقي

اولاً: اختبار فرضية التأثير غير المباشرة

الفرضية الرئيسية: (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 (α) ومعامل التحديد (التفسير) (R^2) لعينات الدراسة.

١. (لا توجد علاقة تأثير للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء

يبين الجدول (٢) ان قيمة معامل التأثير غير المباشر لمتغير التهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية بلغت (-٠.٠٠٠٤) وهي قيمة سالبة و معنوية عند مستوى معنوية (٥%) 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 (٠.٩٥) وهذا يعني ان التهكم التنظيمي يفسر ما نسبته (٩٥%) 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.

٢. (لا توجد علاقة تأثير للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية) في كلية العلوم جامعة كربلاء

يبين الجدول (٢) ان قيمة معامل التأثير غير المباشر لمتغير التهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية بلغت (-٠.٦٥) وهي قيمة سالبة و معنوية عند مستوى معنوية (٥%) حيث بلغت قيمة الفا (1.12E-23) وهو ما يشير الى ان تأثير التهكم التنظيمي في كلية العلوم جامعة كربلاء بأنه تأثير معنوي وان قيمة معامل التفسير بلغت (٠.٩٨٢) وهذا يعني ان التهكم التنظيمي يفسر ما نسبته (٩٨.٢%) 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.

٣. لا توجد علاقة تأثير للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية) في كلية التربية جامعة كربلاء

يبين الجدول (٢) ان قيمة معامل التأثير غير المباشر لمتغير التهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية بلغت (-١.٠٥) وهي قيمة سالبة و معنوية عند مستوى معنوية (٥%) حيث بلغت قيمة (α) (5.53E-15) وهو ما يشير الى ان تأثير التهكم التنظيمي في كلية التربية جامعة كربلاء بانه تأثير معنوي وان قيمة معامل التفسير بلغت (٠.٩٥٣) وهذا يعني ان التهكم التنظيمي يفسر ما نسبته (٩٥.٣%) 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.

٤. لا توجد علاقة تأثير للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل

يبين الجدول (٢) ان قيمة معامل التأثير غير المباشر لمتغير التهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية بلغت (-٠.١٦) وهي قيمة سالبة و معنوية عند مستوى معنوية (٥%) حيث بلغت قيمة (α) (7.81E-14) وهو ما يشير الى تأثير التهكم التنظيمي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل بأنه تأثير معنوي وان قيمة معامل التفسير بلغت (٠.٩٦٣) وهذا يعني ان التهكم التنظيمي يفسر ما نسبته (٩٦.٣%) 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.

٥. لا توجد علاقة تأثير للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية) في كلية العلوم بنات جامعة بابل

يبين الجدول (٢) ان قيمة معامل التأثير غير المباشر لمتغير التهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية بلغت (٢.٧٦) وهي قيمة موجبة و معنوية عند مستوى معنوية (٥%) حيث بلغت قيمة (α) (9.29E-26) وهو ما يشير الى تأثير التهكم التنظيمي في كلية العلوم بنات جامعة بابل بأنه تأثير معنوي وان قيمة معامل التفسير بلغت (٠.٩٩٣) وهذا يعني ان التهكم التنظيمي يفسر ما نسبته (٩٩.٣%) 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.

٦. لا توجد علاقة تأثير للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية) في كلية التربية جامعة القادسية

يبين الجدول (٢) ان قيمة معامل التأثير غير المباشر لمتغير التهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية بلغت (-٠.٤٣) وهي قيمة سالبة و معنوية عند مستوى معنوية (٥%) حيث بلغت قيمة (α) (1.35E-25) وهو ما يشير الى تأثير التهكم التنظيمي في كلية التربية جامعة القادسية بأنه تأثير معنوي وان قيمة معامل التفسير بلغت (٠.٩٨) وهذا يعني ان التهكم التنظيمي يفسر ما نسبته (٩٨%) 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.

٧. (لا توجد علاقة تأثير للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية

يبين الجدول (٢) ان قيمة معامل التأثير غير المباشر لمتغير التهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية بلغت (١.٥١) وهي قيمة موجبة و معنوية عند مستوى معنوية (٥%) حيث بلغت قيمة (α) (6.54E-21) وهو ما يشير الى تأثير التهكم التنظيمي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية بأنه تأثير معنوي وان قيمة معامل التفسير بلغت (٠.٩٨٢) وهذا يعني ان التهكم التنظيمي يفسر ما نسبته (٩٨.٢%) 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.

٨. (لا توجد علاقة تأثير للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية) في كلية الطب جامعة الكوفة

يبين الجدول (٢) ان قيمة معامل التأثير غير المباشر لمتغير التهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية بلغت (٠.١٧) وهي قيمة موجبة و معنوية عند مستويات معنوية (٥%) حيث بلغت قيمة (α) (3.15E-14) وهو ما يشير الى تأثير التهكم التنظيمي في كلية الطب جامعة الكوفة بأنه تأثير معنوي وان قيمة معامل التفسير بلغت (٠.٩٦) وهذا يعني ان التهكم التنظيمي يفسر ما نسبته (٩٦%) 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.

٩. (لا توجد علاقة تأثير للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة

يبين الجدول (٢) ان قيمة معامل التأثير غير المباشر لمتغير التهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية بلغت (٠.٠٧) وهي قيمة موجبة ومعنوية عند مستوى معنوية (٥%) حيث بلغت قيمة (α) (1.43E-15) وهو ما يشير الى تأثير التهكم التنظيمي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة بأنه تأثير معنوي وان قيمة معامل التفسير بلغت (٠.٩٥٢) وهذا يعني ان التهكم التنظيمي يفسر ما نسبته (٩٥.٢%) 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.

جدول (٢) قيم معاملات الانحدار غير المباشر وقيم F و t و R^2 للفرضية الرئيسية

R^2	قيمة الفا α المحسوبة	b	المسارات الانحدارية		
٠.٩٥٨	3.7E-21	٠.٠٠٤ -	OC----- CWB----- HRF	كلية إدارة كربلاء	جامعة كربلاء
٠.٩٨٢	1.12E-23	٠.٦٥-	OC----- CWB----- HRF	كلية العلوم	
٠.٩٥٣	5.53E-15	١.٠٥-	OC----- CWB----- HRF	كلية التربية	
٠.٩٦٣	7.81E-14	٠.١٦-	OC----- CWB----- HRF	كلية الادارة	جامعة بابل
٠.٩٩٣	9.29E-26	٢.٧٦	OC----- CWB----- HRF	كلية علوم نبات	
٠.٩٨	1.35E-25	٠.٤٣-	OC----- CWB----- HRF	كلية التربية	جامعة القادسية
٠.٩٨٢	6.54E-21	١.٥١	OC----- CWB----- HRF	كلية الآلة	
٠.٩٦٦	3.15E-14	٠.١٧	OC----- CWB----- HRF	كلية الطب	جامعة الكوفة
٠.٩٥٢	1.43E-15	٠.٠٧	OC----- CWB----- HRF	كلية الادارة	
٠.٩٧٣	3.62E-06	٠.١٢-	OC----- CWB----- HRF	مدراء ادارية	جميع كليات
R^2	قيمة الفا α المحسوبة	b	المسارات الانحدارية		
٠.٩٥٨	3.7E-21	٠.٠٠٤ -	OC----- CWB----- HRF	كلية إدارة كربلاء	جامعة كربلاء
٠.٩٨٢	1.12E-23	٠.٦٥-	OC----- CWB----- HRF	كلية العلوم	
٠.٩٥٣	5.53E-15	١.٠٥-	OC----- CWB----- HRF	كلية التربية	
٠.٩٦٣	7.81E-14	٠.١٦-	OC----- CWB----- HRF	كلية الادارة	جامعة بابل
٠.٩٩٣	9.29E-26	٢.٧٦	OC----- CWB----- HRF	كلية علوم نبات	
٠.٩٨	1.35E-25	٠.٤٣-	OC----- CWB----- HRF	كلية التربية	جامعة القادسية
٠.٩٨٢	6.54E-21	١.٥١	OC----- CWB----- HRF	كلية الآلة	
٠.٩٦٦	3.15E-14	٠.١٧	OC----- CWB----- HRF	كلية الطب	جامعة الكوفة
٠.٩٥٢	1.43E-15	٠.٠٧	OC----- CWB----- HRF	كلية الادارة	
٠.٩٧٣	3.62E-06	٠.١٢-	OC----- CWB----- HRF	مدراء ادارية	جميع كليات

١٠. (لا توجد علاقة تأثير للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية) لدى مدراء الإدارة في الكليات عينة الدراسة

يبين الجدول (٢) ان قيمة معامل التأثير غير المباشر لمتغير التهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية بلغت (-٠.١٢) وهي قيمة سالبة و معنوية عند مستوى معنوية (٥%) حيث بلغت قيمة (α) (3.62E-06) وهو ما يشير الى تأثير التهكم التنظيمي لدى مدراء الإدارة في الكليات عينة الدراسة بانه تأثير معنوي وان قيمة معامل التفسير بلغت (٠.٩٧٣) وهذا يعني ان التهكم التنظيمي يفسر ما نسبته (٩٧.٣%) 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 (-١.٠٥) وحلت كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء في المرتبة الأخيرة وبلغت قيمة معامل التأثير غير المباشر (-٠.٠٠٤) 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.

المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. وجد ان هناك علاقة تأثير غير مباشر للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال السلوكيات السلبية وهذا ما يدل على ان التهكم التنظيمي الذي يصل بمرحلة السلوك الى ردود فعل تظهر على شكل سلوك سلبي تؤدي الى انعدام مرونة الموارد البشرية بقدر زيادة التهكم التنظيمي والسلوكيات وهذا ما يظهر بالتأثير غير المباشر السلبي على مرونة الموارد البشرية
٢. وجد ان التأثير غير المباشر للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال السلوكيات 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 حيث بلغ معامل الانحدار للتأثير الغير مباشر (-١.٠٥) وهي بذلك تعاني من انعدام المرونة في الموارد البشرية بشكل كبير وجاءت بالمرتبة الثانية كلية العلوم في جامعة كربلاء حيث بلغ معامل الانحدار (-٠.٦٥) وجاءت كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بابل في المرتبة الثالثة من حيث التأثير غير المباشر للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال السلوكيات السلبية وبلغ معامل الانحدار (-٠.١٦) حيث ان التأثير كان بشكل قليل على انعدام المرونة للموارد البشرية. وجاء في المرتبة الرابعة مدراء الإدارة للكليات عينة الدراسة وكان وقد بلغ معامل الانحدار للتأثير غير المباشر للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية (-٠.١٢) وهي نسبة منخفضة للتأثير غير المباشر وجاءت بعدها كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء في المرتبة الأخيرة حيث بلغ معامل الانحدار للتأثير غير المباشر (-٠.٠٠٤) وهي نسبة تأثير قليلة جداً وهذا ما يؤكد ان التهكم التنظيمي يؤدي الى انخفاض مرونة الموارد البشرية بشكل غير مباشر حيث ان التهكم التنظيمي المتمثل بانعدام الثقة بالآخرين وعدم التعاون مع افراد المجموعة والشعور بالإحباط والتي تقود بورها الى السلوكيات السلبية والتي ستعكس في انخفاض مرونة الموارد البشرية نتيجة لعدم الثقة والتعاون بين الافراد في العمل والشعور باليأس تجاه المنظمة
٣. ان الاعتقاد الأساسي للتهكم التنظيمي هو ان يتم التصحية 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 مما يؤدي الى توليد سلوكيات سلبية والتي قد تكون موجه نحو المنظمة او الافراد او الاثنين معا ونتيجة لذلك يؤدي الى اضعاف مرونة الموارد البشرية في المنظمة وتراجع ادائها.

ثانياً: التوصيات

١. إعادة النظر في عمل المؤسسات الحكومية 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 وان يكون العاملين على علم مسبق بالواجبات المكلفين بادائها.
٢. عدم انتهاك حقوق العاملين وبتنمّل ذلك في عدم انتهاك العقد النفسي للعاملين لأن ذلك يؤدي الى زيادة الإحباط وعدم الاعتراف بالمنظمة
٣. التأكيد على وسائل الاعلام في نشر الحقيقة دون تحريفها ومواجهة الاعلام السلبي. وان تكون هناك تغطية إعلامية للجامعات العراقية وتعريف المجتمع بتاريخها وانجازاتها العلمية
٤. الاخذ بمقترحات العاملين حول برامج التغيير قبل تطبيقها واجراء الحوار للوصول الى أفضل الحلول وان تكون اهداف برامج التغيير واضحة وغير مبهمّة على العاملين
٥. وان يتم تطبيق هذه البرامج من قبل الافراد ذوي الخبرة ومن يمتلك المهارة في تنفيذ هذه البرامج وإمكانية إيجاد الحلول امام العقبات التي تواجههم اثناء تنفيذ هذه البرامج
٦. تطبيق القوانين بخصوص أي انتهاك للقواعد فيما يخص السلوك
٧. ان تكون هناك نقابات خاصة بالأكاديميين وتفعيل دورها بشكل أساسي من خلال الاخذ بمقترحاتهم في اجراء التغيير او اخذ آرائهم في زيادة الاجور
٨. على الحكومة التزام في واجباتها تجاه المجتمع وعدم انتهاك العقد الاجتماعي من اجل تقليل التهمك الاجتماعي

References

Books

1. Abraham, Rebecca, (Organizational Cynicism Definitions, Bases, And Consequences), The Edwin Mellen press, USA,2004.
2. Begin, James P., (Dynamic Human Resource Systems: Cross-National Comparisons), Walter de Gryter & Co., Berlin, 1997.
3. 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.
4. Bohlander, George, & Snell, Scott, (Managing Human Resources), 15 ed, South-Western Cengage Learning, 2010.
5. 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.
6. 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.

7. Kaplan, Howard B., Tolle Jr, Glen C., (The Cycle of Deviant Behavior Investigating Intergenerational Parallelism), Springer Science+ Business Media, printed in USA,2006.
8. 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.
9. 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.
10. Niederhoffer, Arthur, (Behind the shield, The Police in Urban Society), Doubleday& Company, Inc, Garden City, New York,1967.
11. 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.
12. Peterson, Wallace C., (Silent Depression), Norten paperback inc, first ed, USA, 1994.
13. 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.
14. 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.
15. 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.

Journal & Periodicals

16. Abraham, Rebecca, (Organizational Cynicism: Bases and Consequences), Genetic, Social, and General Psychology Monographs, VoL 126(3), 2000.pp269-292.
17. 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.
18. 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.
19. Atkinson, John, (Manpower Strategies for Flexible Organizations), Personnel Management, August 1984. Pp 28-31.
20. 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.
21. 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.
22. 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.
 23. 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.
 24. 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.
 25. Brummett, Beverly H., Maynard, Kimberly E., Babyak, Michael A., Haney, Thomas L., Siegler, Ilence C., Helms, Michael J., Barefoot, Johnc., (Measures of hostility as predictors of facial affect during social interaction: Evidence for construct validity), [Annals of Behavioral Medicine](#), VOL20, Issue 3, September, 1998, pp168-173.
 26. 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.
 27. 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.
 28. 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.
 29. Dean, J. W., Brandes, Pamela, & Dharwadkar, Ravi, R., (Organizational cynicism). *Academy of Management Review*, 23(2), 1998, pp 341-352.
 30. 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.
 31. 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.
 32. 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.
 33. Kalagan, Gamze & Aksu, Mualla Bigin, (Organizational cynicism of research assistants: A case of Akdeniz University), *Procedia Social Behavioral Sciences* 2 ,2010, pp 4820-4825.
 34. 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.

35. Kelloway, E. Kevin, Francis, Lori, Prosser, Matthew, & Cameron, James E., (Counterproductive work behavior as protest), *Human Resource Management Review* 20 ,2010, pp 18– 25.
36. 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.
37. 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.
38. 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.
39. 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.
40. Mount, Michael, Iles, Remus, & Johnson, Erin, (Relationship of Personality Traits and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating effects of job Satisfaction), *Personnel Psychology*, 59, 2006.pp591–622.
41. Niederhoffer, (The Police in Urban Society), *the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 377, (May, 1968), pp. 202-203.
42. Neves, Pedro, (Organizational cynicism: Spillover effects on supervisor – subordinate relationships and performance), *The Leadership Quarterly* 23, 2012. Pp 965 –976.
43. 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.
44. 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.
45. 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
46. 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.
47. 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.
48. 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.

49. 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.
50. Sanchez, Ron, (Strategic Flexibility in Product Competition), *Strategic Management Journal*, Vol 16, Issue 1, 1995. Pp 135-159.
51. Semmer, Norbert K., Tschan, 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.
52. 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.
53. 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.
54. 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. Pp ٤٦٠–٤٤٦ .
55. Stanley, Sharon, (Retreat from Politics: The Cynic in Modern Times), *Polity*, Vol. 39, No. 3 (Jul., 2007), pp. 384-407.
56. Varca, Philip E., (Service skills for service workers: emotional intelligence and beyond), *Managing Service Quality*, Volume 14 · Number 6 · 2004 · pp. 457-467.
57. 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.
58. 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.
59. 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.
60. 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.

Theses & Dissertations

61. Delken, Menno, (organizational cynicism: A Study among call centers), Doctor Thesis, university of maastricht, Department of organization and Strategy, 2004.
62. Pitre, Leighton, (Organizational Cynicism at the United States NAVAL Academy: an Exploratory Study), Master's Thesis, Naval Postgraduate School, Monterey, California, June,2004.

63. Qian, Yuxia,(A Communication Model of Employee Cynicism Toward Organizational Change), Doctor of Philosophy, the Scripps College of Communication of Ohio University, November,2007.
64. 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.
65. 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.

Reports Studies & Conferences

66. Yamaguchi, Shintaro, (Wage Flexibility in Turbulent Times: A Practitioner's Guide, with an Application to Poland), International Monetary Fund, WP/5/134, 2005.

Internet

67. Battacharya, Mousumi, (HUMAN RESOURCE FLEXIBILITY: A MULTINATIONAL VIEW), Documents & Resources for Small Businesses & Professionals, 2010. Pp 1-12.
68. Federman, Joel, (Beyond Social Cynicism), 2002.
http://www.topia.net/social_cynicism.html