

انعكاس التهمم التنظيمي على السلوك المنحرف للعاملين بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية

م.د. رنا ناصر صبر
معهد الادارة/الرصافة
الجامعة التقنية الوسطى

المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى دراسة التهمم التنظيمي وبيان انعكاسها على السلوك المنحرف للعاملين لعينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية بلغ عددهم (358)، انطلق البحث من المشكلة الرئيسية ومفادها (هل هناك انعكاس للتهمم التنظيمي في السلوك المنحرف للعاملين؟) نتج عنها عدد من التساؤلات الفرعية كان الهدف من الإجابة عنها استجلاء الفلسفة النظرية والطروحات الفكرية لهذه المتغيرات كونها من الموضوعات الحيوية التي فرضها الواقع الحالي. ولتحقيق اهداف البحث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات، وبعد التتحقق من المقياس تم استخدام عدد من الأساليب والأدوات الإحصائية لإثبات صحة فرضيات البحث مثل (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الارتباط (Person)، اختبار الانحدار الخطي البسيط)، وتوصل البحث إلى استنتاجات محددة من أهمها ان ممارسات التهمم التنظيمي ترتبط ارتباطاً ايجابياً بالسلوك المنحرف للعاملين، وهذا يعزى إلى إدراك العاملين في المنظمة المبحوثة بأن الممارسات التنظيمية وممارسات المديرين غير عادلة، وهذا يحثهم على إظهار مواقف وسلوكيات سلبية تجاه المنظمة ومديريها. كما وتم صياغة مجموعة من التوصيات التي يؤمن أن يستفاد منها المعينين في البحث الحالي.

الكلمات المفتاحية: التهمم التنظيمي، السلوك المنحرف للعاملين.

The reflection of organizational cynicism on Employees' Deviant Behavior A Survey research of a sample of the opinion of employee in the General Company for Woolen Industries

Abstract:

The current research aims at studying organizational cynicism and showing its reflection on Employees' Deviant Behavior for a sample of the employees in the General Company for Woolen Industries Their number (358), The research launched from the main problem to (is there a reflection of the organizational cynicism in the deviant behavior for employees?). Which resulted in a number of sub-questions was the aim of the answer to quoted on it like summarizing the theoretical philosophy and intellectual goals for these variables that are as one of the vital topics imposed by the current reality. To achieve the objectives of the research, the questionnaire was used as a main tool for obtaining data and information, and After investigation of the scale was used a number of statistical methods and tools To validate search hypotheses, such as (mean, standard deviation, Pearson Correlation Coefficient, Simple Linear Regression). The research reached specific conclusions, The most important of these is that

organizational cynicism practices is positively related to deviant behavior for employees. This attests to the employees cognitive in the organization in question that organizational practices and management practices un justice, Which prompts them to show negative attitudes and behaviors towards the organization and its managers .and against which was to formulate a set of recommendations that will hopefully be taken advantage of those involved in the current research.

Keywords: organizational cynicism, Employees' Deviant Behavior.

المقدمة

تشهد بيئة الأعمال الحالية أزمة أخلاقية كبيرة نتيجة لزيادة الظروف البيئية المتغيرة والتحولات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية السريعة وزيادة تعقد حياة العمل وتزايد مشكلة إدارة الوقت وزيادة استخدام التوظيف المشروط، لتأثير بدورها هذه العوامل بشكل كبير على خلق العديد من المشاكل والظواهر السلبية في مكان العمل. فالتهم التنظيمي والسلوك المنحرف للعاملين يعدهن احدى تلك القضايا والمشاكل المهمة في مكان العمل، فقد حظي هذان الموضوع عان باهتمام واسع من الباحثين والممارسين في مجال السلوك التنظيمي، لكونهما يعدهن من ابرز مشكلات العصر الحديث التي تواجه العاملين في المنظمات المختلفة بسبب تأثيرهما الكبير على المنظمات والعاملين على حد سواء من حيث عواقبهما السلبية من الناحية النفسية والفسيولوجية والسلوكية التي تتعكس على اداء العاملين وانخفاض قدرتهم على الانجاز والإبداع لينعكس ذلك على بقاء ونجاح المنظمة بشكل سلبي، فالتهم التنظيمي ينبعق نتيجة لاعتقاد العاملين بأن المنظمات تفتقر إلى الصدق والنزاهة في تنفيذ وعودها وتغلب المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة، وادرائهم للمعاملة السيئة وعدم العدالة والمساواة في الأجر وشعورهم بالظلم والإحباط وخيبة الأمل لينبعق بذلك السلوك المنحرف للعاملين المتمثل بالسلوك السلبي المعتمد من قبل العاملين والذي يسعى إلى الإضرار بالمنظمة أو أعضائها كتدمير الممتلكات وتدني الإنتاجية بشكل مقصود والاعتداء الشخصي والسرقة والاحتيال والتغيب عن العمل وازدياد دوران العمل. وانطلاقاً من الأهمية المذكورة آفأ، تعد هذه المؤشرات مسوغاً للولوج ببحث استطلاعى تجسّد في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد. وعليه فقد تطرق الباحث في بناء البحث إلى اربعة محاور تمثل الاول في عرض لمنهجية البحث بينما قدم المحور الثاني الإطار النظري، فيما تجسّد المحور الثالث بعرض لجانب العملي، وأخيراً خصص الرابع لعرض الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث:

تعد قضية انتشار السلوك المنحرف مثل الاحتيال والسرقة والسلوك العدائي في مكان العمل وانتهاء القواعد التنظيمية تحدياً كبيراً لأغلب المنظمات. فالتهم التنظيمي والسلوكيات المنحرفة واضحة في العديد من المنظمات وبجميع المهن فقد تتشاً هذه السلوكيات نتيجة القواعد التنظيمية الصارمة والميول نحو تحقيق المنفعة الشخصية على حساب المنفعة العامة. فقد أظهرت اغلب الدراسات والأبحاث الأجنبية تنامي هذه الظواهر في المجال الصناعي والتجاري بشكل كبير نتيجة طبيعة العمل الذي قد يعزز من انتشار هذه الظواهر. واستناداً إلى مجموعة المنطقات التي

تم طرحها اعلاه تبلور الدافع الرئيسي للباحث للخوض في مثل هذه الموضوعات وتطبيقاتها في الشركة العامة للصناعات الصوفية لتشخيص مدى توافرها بغية صياغة الآليات والحلول المناسبة للحد منها. وعليه تكمن المشكلة الأساسية للبحث في التساؤل الآتي: (هل هناك انعكاس للتهكم التنظيمي في السلوك المنحرف للعاملين؟)، ومن خلال التساؤل الرئيس ابنتقت عدد من التساؤلات ومن أهمها:

١. ما مستوى توافر متغيرات البحث لدى المنظمة المبحوثة؟
٢. هل هناك ارتباط بين التهكم التنظيمي والسلوك المنحرف للعاملين للمنظمة المبحوثة؟
٣. ما مدى تأثير التهكم التنظيمي في السلوك المنحرف للعاملين للمنظمة المبحوثة؟

ثانيا. أهداف البحث: يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على مستوى توافر المتغيرين في المنظمة المبحوثة.
٢. التعرف على طبيعة العلاقة بين التهكم التنظيمي والسلوك المنحرف للعاملين.
٣. اختبار مدى تأثير التهكم التنظيمي في السلوك المنحرف للعاملين.

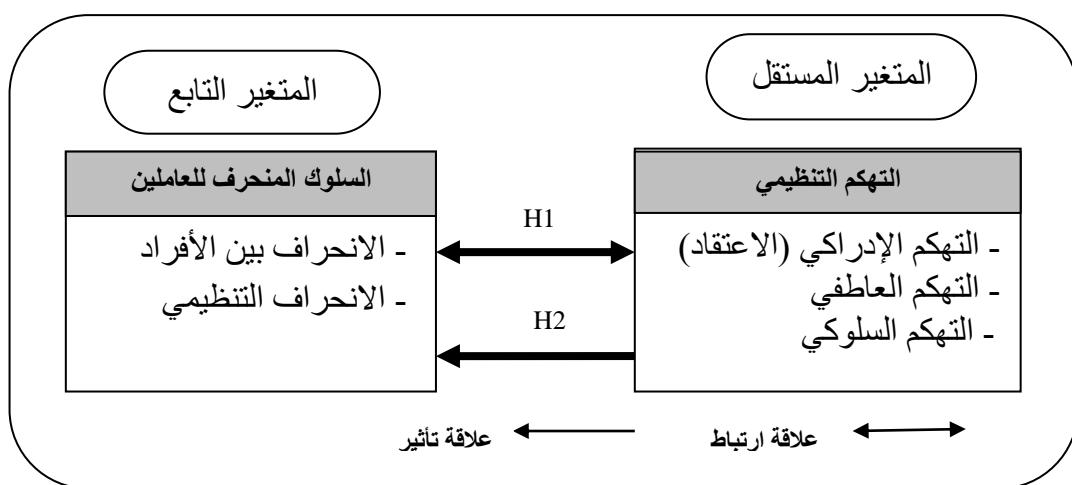
٤. تقديم مجموعة من المقترنات تقييد القائمين على ادارة العاملين في المنظمة المبحوثة تسهم في الحد من اثار ونتائج التهكم التنظيمي والسلوك المنحرف للعاملين.

ثالثا. أهمية البحث: يمكن تجسيد أهمية البحث الحالي بما يأتي:

١. يقدم البحث مناقشة فكرية ومفاهيمية لموضوعات مهمة وحيوية في الفكر الإداري كونها تعد من الظواهر التنظيمية السائدة في العديد من المنظمات والتي لها عواقب ونتائج سلبية تضر بمصلحة واهداف المنظمة وهذا يجعل البحث يسهم بشكل متواضع في أثراء هذين المتغيرين يمكن الانتفاع منها من قبل المهتمين في هذا المجال.

٢. اجراء البحث الحالي في القطاع الصناعي نظراً للأهمية التي يوليهها ضمن القطاعات المهمة والحيوية في إحياء الاقتصاد للبلد وإحدى الركائز الأساسية لتنمية وتطور البلد.

رابعا. المخطط الفرضي للبحث:



الشكل (١) مخطط البحث الفرضي

خامسا. فرضيات البحث: انطلق البحث الحالي في معالجته للمشكلة من خلال الفرضيات الآتية:

١. **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي والسلوك المنحرف للعاملين أجمالاً وعلى مستوى كل بعد من الإبعاد.

٢. **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتهكم التنظيمي في السلوك المنحرف للعاملين أجمالاً وعلى مستوى كل بعد من الإبعاد.

سادساً. **منهج البحث:** اعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي كونه يعد منهجاً ملائماً لدراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية، فضلاً عن كونه يمتاز بنظرية شمولية ووصف ما هو كائن وتفسيره وتحديد الظروف وال العلاقات التي توجد فيها الواقع ليقتن وصف الحالة بتحليلها، ومن ثم استخلاص النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات التي يمكن من خلالها التعبير عن العلاقات بين المتغيرات (النجار، ٢٠١٥: ١٥٧).

سابعاً. أدلة ومقاييس البحث:

أعتمد البحث بشكل رئيسي على الاستبانة التي تعد الأداة الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب العملي للبحث الحالي وقد صممت فقراتها بالاعتماد على مقاييس (Likert) الخمسية، وتكون الاستماراة من جزئين، تضمن الجزء الأول من الاستبانة أبعاد التهكم التنظيمي، أما الجزء الثاني فقد خصص لقياس السلوك المنحرف للعاملين وكما موضحة في الملحق (١). وقد طورت فقرات الاستبانة وبما يتفق مع طبيعة مجتمع وعينة البحث. والجدول رقم (١) يوضح مقاييس البحث.

الجدول (١) مقاييس البحث

المقياس المعتمد	رمز الأبعاد	ارقام الفقرات	عدد الفقرات	الأبعاد	متغيرات البحث
Dean et al., 1998 والمعتمد في دراسة Bellini et al., 2015	C	4 - 1	4	الادراكي (الاعتقاد)	التهكم التنظيمي
	A	9 - 5	5	العاطفي	
	B	14 - 10	5	السلوكي	
Bennett & Robinson, 2000 والمعتمد في دراسة Poursadegh & Faridpour, 2018	ID	21 - 15	7	الانحراف بين الأفراد	السلوك المنحرف للعاملين
	OD	33 - 22	12	الانحراف التنظيمي	

المصدر: إعداد الباحث.

ثامناً. **مجتمع وعينة البحث:** اختير القطاع الصناعي لتطبيق الجانب العملي للبحث والمتمثل في الشركة العامة للصناعات الصوفية في مدينة بغداد لكونها من الشركات الصناعية الرائدة في العراق وتضم عدد كبير من العاملين في مستويات تنظيمية مختلفة، تم اختيار العاملين كعينة للبحث والبالغ عددهم (4500) عامل، وقد تم الاستعانة بالجدول الإحصائي لكل من (Sekaran & Bougie, 2010: 295)، اذ تم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة وتم توزيع (375) استبانة بغية الحصول على الحد الأدنى من حجم العينة المناسب والبالغ (354)، فقد تم استرجاع (358) استبانة صالحة للتحليل وهي تشكل نسبة استجابة (95%) وهي نسبة عالية ومقبولة إحصائياً.

تاسعاً. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية والبرامج الجاهزة لغرض تحليل بيانات في البحث الحالي وكما موضحة بالجدول (٢) أدناه:

الجدول (٢) الأساليب الإحصائية والبرامج الجاهزة لتحليل بيانات البحث

البرنامج المستخدم	الأسلوب الإحصائي	ت
AMOS.V.23	الصدق البنائي التوكيدى للتحقق من صدق المقاييس	١
SPSS.V.23	معامل الفا كرونباخ للتحقق من ثبات المقياس	٢
SPSS.V.23	الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري)	٣
SPSS.V.23	اختبار معامل الارتباط بيرسون (person) لتحديد علاقات الارتباط	٤
SPSS.V.23	معامل الانحدار البسيط لتحديد التأثير	٥

المصدر: إعداد الباحث

عاشرًا. الدراسات السابقة ومجالات الافادة منها: يعرض الجدول (٣) عدد من الدراسات التي اجريت في مجال متغيرات البحث وكما موضحة ادناه:

الجدول (٣) ملخص بعض الجهود المعرفية حول متغيرات البحث

The Mediating -Moderating Model of Organizational Cynicism and Workplace Deviant Behavior: (Evidence from Banking Sector in Pakistan).	١. عنوان الدراسة:
النموذج التفاعلي-ال وسيط للتهكم التنظيمي والسلوك المنحرف في مكان العمل (أدلة من القطاع المصرفي في باكستان).	الباحث والسنة:
Shahzad & Mahmood, 2012	هدف الدراسة:
التحقق من وجود علاقة بين التهكم التنظيمي والسلوك المنحرف في مكان العمل، وتحديد تأثير الاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط والمؤثرات التنظيمية كمتغير معتدل بين التهكم التنظيمي والسلوك المنحرف في مكان العمل.	قيمة/اصالة الدراسة
يسلط هذا البحث الضوء على اختبار نموذج يسعى إلى توضيح الارتباطات بين أربع بنى رئيسية في مجال السلوك التنظيمي والمتمثلة بالتهكم التنظيمي، الاحتراق الوظيفي، المؤثرات التنظيمية، والسلوك المنحرف في مكان العمل. وتحديد مدى تأثيرها على اداء المنظمة.	منهج الدراسة واداتها:
تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية الامثلية في تحليل ومعالجة البيانات والمعلومات واعتماد الاستبانة كأداة لقياس شملت 332 موظف يعملون في وظائف مختلفة في مصارف القطاع الخاص من منطقة إسلام أباد/رو البندي في باكستان.	نتائج الدراسة:
ووجدت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين التهكم التنظيمي والسلوك المنحرف في مكان العمل، بالإضافة إلى ذلك تبين أن الاحتراق الوظيفي يتوسط جزئياً العلاقة بين التهكم التنظيمي والسلوك المنحرف في مكان العمل، وأن المؤثرات التنظيمية تعدل العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والسلوك المنحرف في مكان العمل.	مدى الافادة
التعرف على المنهج البحثي والأدوات البحثية المستخدمة فضلاً عن التعرف على النتائج التي توصلت إليها لتسهل الطريق أمام الباحث في تحديد الجوانب التي تناولتها تلك الدراسات.	٢. عنوان الدراسة:
The study on organizational cynicism, organizational injustice and breach of psychological contract as the determinants of deviant work behavior.	الباحث والسنة:
دراسة التهكم التنظيمي والظلم التنظيمي وانتهاك العقد النفسي كمحددات للسلوك المنحرف في مكان العمل	Ahmed et al., 2013.

<p>تحاول هذه الدراسة أن تكشف مدى تأثير المتغيرات التنظيمية (التهكم التنظيمي والظلم التنظيمي وانتهك العقد النفسي) في السلوك المنحرف في مكان العمل بين الأطباء والممرضات في مستشفيات القطاع العام في باكستان.</p>	<p>هدف الدراسة:</p>
<p>تحديد اهم الآليات والاستراتيجيات المناسبة للحد من السلوكات السلبية في مكان العمل.</p>	<p>قيمة/اصالة الدراسة:</p>
<p> تكونت عينة البحث من (300) طبيب ومرضى وممرضة يعملون في المستشفيات العامة في باكستان.</p> <p>استخدمت الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات، وتم الاستعانة بعدد من الوسائل الإحصائية لإثبات صحة فرضيات الدراسة كالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومصفوفة الارتباط، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد.</p>	<p>منهج الدراسة واداتها:</p>
<p>أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أن الظلم التنظيمي، وانتهك العقد النفسي لهما ارتباط كبير وإيجابي بالسلوكات المنحرفة في مكان العمل ولهم تأثير إيجابي كبير بشكل عام على سلوك المنحرف في مكان العمل للأطباء والممرضين. بالإضافة إلى ذلك فقد أظهرت النتائج أن التهكم التنظيمي لها تأثير كبير على سلوك المنحرف للأطباء والممرضين.</p>	<p>نتائج الدراسة:</p>
<p>التعرف على الأبعاد التي تمثل كل متغير من متغيرات البحث للإفاده منها في بناء أنموذج البحث.</p>	<p>مدى الإفادة:</p>
<p>The Relationship between Authoritarian Leadership and Employees' Deviant Workplace Behaviors: The Mediating Effects of Psychological Contract Violation and Organizational Cynicism</p> <p>العلاقة بين القيادة الاستبدادية والسلوكات المنحرفة للعاملين في أماكن العمل: التأثيرات الوسيطة لانتهك العقد النفسي والتهكم التنظيمي.</p>	<p>٣. عنوان الدراسة:</p>
<p>Jiang et al.,2017</p> <p>التعرف على العلاقة بين القيادة الاستبدادية والسلوكات المنحرفة في مكان العمل للعاملين، فضلا عن تحديد التأثيرات الوسيطة لانتهك العقد النفسي والتهكم التنظيمي.</p>	<p>الباحث والسنة:</p> <p>هدف الدراسة:</p>
<p>قدمت الاطر المعرفية والفكيرية لأهم المقومات الأساسية في أدبيات السلوك التنظيمي المتمثلة بالقيادة الاستبدادية والعقد النفسي والتهكم التنظيمي والسلوكات المنحرفة في مكان العمل للعاملين.</p>	<p>قيمة/اصالة الدراسة:</p>
<p> تكونت عينة الدراسة من (391) عامل في خمس شركات صناعية في شمال الصين.</p> <p>استخدمت الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات، وقد جرى استعمال عدد من الوسائل الإحصائية في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة وباستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS) و (AMOS) وعن طريق استعمال نمذجة المعادلة الهيكلية، التحليل العائلي التوكيدى.</p>	<p>منهج الدراسة واداتها:</p>
<p>أوضحت النتائج أن كل من التهكم التنظيمي وانتهك العقد النفسي يتواطئان العلاقة بين القيادة الاستبدادية والسلوكات المنحرفة في مكان العمل للعاملين.</p>	<p>نتائج الدراسة:</p>
<p>بلورة وإعداد منهجية البحث، الاطلاع على الوسائل الإحصائية والإفاده منها لتحليل بيانات البحث الحالى.</p>	<p>مدى الإفادة:</p>

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات المشار إليها.

المبحث الثاني: الإطار النظري

المحور الأول: التهكم التنظيمي أولاً. مفهوم التهكم التنظيمي

أن التهكم هو مصطلح قديم قدم التاريخ البشري كما هو الحال مع جميع المواقف والخصائص الفردية فهو مصطلح يشتمل على معانٍ مختلفة مثل عدم الامان، التشاوٌ، انعدام الثقة، فقدان الصدق، الانانية، التي يشعر بها الفرد نتيجة تعامله مع الآخرين الذين يرتكبون فقط على مصالحهم الشخصية وارضاء الميول الشخصية (Chiaburu et al., 2013: 189). فهو حركة فلسفية ظهرت في العصر اليوناني القديم، إذ تمتد جذورها إلى المدرسة التهكمية (Cynic School) التي ظهرت في القرن الرابع عشر قبل الميلاد اذ يعد الفيلسوف (Diogenes) المؤسس الأول للمدرسة التهكمية الذي ألهم أكشندر الكبير بأفكاره، عندما سأله لماذا تتجول مع المصباح في ضوء الشمس، اجابه الفيلسوف ديوجينيس أنه يبحث عن شخص صادق ويتم الوثوق به. هذا القول يصف مفهوم التهكم من حيث مدى إدراك الأفراد لعدم الصدق بالآخرين (Beduk et al., 2015: 3485).

إن القاعدة المعرفية لنشوء الجذور الفكرية لموضوع التهكم التنظيمي (Organizational Cynicism) برزت في المواقف التي تناولت تحليل الخصائص الشخصية للعاملين في الأربعينيات من القرن الماضي من خلال جامعة مينيسوتا في صياغة مقياس مينيسوتا متعدد الأوجه للشخصية (MMPI) ومن ثم تم تناوله من قبل كل من (Cook & Medley, 1954) اللذان وضعوا مقياس لقياس الشخصية العدوانية في بيئة العمل (Delken, 2004: 12). وبهذا الصدد إن أول استعمال ظاهري لهذا المصطلح في البيئة التنظيمية بُرِزَ من خلال ما قدمه العالم الاجتماعي (Niederhoffer) عام (1963) من خلال اطروحته المتمثلة بـ (انتشار التهكم في العمل) وبشكل خاص بين ضباط الشرطة في الولايات المتحدة الأمريكية وقد وضع بذلك بنية وقياس خاص بتهكم الشرطة لتم تحويل أطروحته إلى كتاب، ويتميز كتابه خلف الدرع (Behind the Shield) بكونه أول دراسة سيكولوجية لمفهوم التهكم في البيئات التنظيمية (بنياً، ٢٠١٤، ٩٩). ومن الجدير بالذكر أن الاهتمام العلمي والأكاديمي بالتهكم التنظيمي تبلور بشكل أكثر وضوحاً في نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات من القرن الماضي بوصفها موضوعاً رئيسياً في السلوك التنظيمي وعلم النفس التنظيمي، اذ انبثقت من خلال دراسات كل من (Kanter & Mirvis) في عام (1989) في كتابهم المشهور "الأمريكيون المتهكمين" (The Cynical Americans) اذ أكدوا أن حوالي (43%) من العاملين الأمريكيين متهكمين ويشعرون بالمعاملة غير العادلة وانعدام الثقة بالإدارة (Cinar et al., 2014: 431). فقد تزايد الاهتمام بموضوع التهكم التنظيمي في التسعينيات من القرن الماضي نتيجة تفاقم و تزايد انعدام الأمن والفضائح والسلوك الانهاري في بيئة الأعمال (Chiaburu et al., 2013: 189).

واستمرت الدراسات الإدارية والسلوكية في إرساء القاعدة المفاهيمية والفكرية لهذا الموضوع ولغاية الان، فقد عرفه كل من (Dean et al., 1998: 345) بأنه موقف سلبي تجاه المنظمة يتألف من ثلاثة مكونات (الاعتقاد بأن المنظمة تفتقر إلى النزاهة، مشاعر سلبية تجاه المنظمة، الميل نحو السلوكيات المحرجة السلبية والانتقادية تجاه المنظمة). في حين عرفه كل من (Nafei & Kaifi, 2013: 132) بأنه موقف سلبي يتبلور عن طريق المشاعر والاتجاهات السلوكية. كما وعرفه (الفلاوي، ٢٠١٤: ١٠٣) بأنه موقف سلبي يؤثر على مدركات العاملين

ويظهر في سلوكياتهم بشكل يؤدي بالنتيجة إلى انخفاض مستوى ادائهم. ومن جانب آخر فقد عرفه كل من (Beduk et al., 2015: 3485) بأنه اعتقاد العاملين بأن المنظمات تفتقر إلى النزاهة والمبادئ الأخلاقية مثل العدالة والأمانة والإخلاص التي يتم التضحيه بها من أجل المنافع التنظيمية. أما (Bayram et al., 2016: 106) عرفه بأنه الموقف السلبي تجاه المنظمة الذي ينبع نتيجة شعور العاملين بالاحتقار، والانتقاد من قبل المنظمة. بينما عرفه كل من (Shaharruddin et al., 2016: 50) بأنه شعور العاملين بالظلم والإحباط وخيبة الأمل وإدراكيهم بأن المنظمة تتسم بنزاهة ضعيفة ولا يمكن الوثوق بها. ومن خلال ما تقدم، يحرص الباحث هنا على تقديم تعريفاً يخدم الغرض الأساسي للبحث فالتهم التنظيمي يتمثل بموقف الفرد السلبي تجاه المنظمة، والذي ينبع نتيجة عدم الوفاء بالتوقعات الأساسية كالصدق والعدالة والنزاهة من قبل المنظمة لتعكس في خيبة الامل وانعدام الثقة بالمنظمة وتنمية الصراع والكراهية والعداوة بين زملاء العمل.

ثانياً. أبعاد التهم التنظيمي

بالاعتماد على ما تم تقديمه من قبل (Dean et al., 1998) بات ينظر إلى التهم التنظيمي من قبل الباحثين في الوقت الحالي كبنية متعددة الأبعاد (Multidimensional Construct)، على الرغم أن هناك عدد من الدراسات السابقة كدراسة (Andersson, 1996; Andersson & Bateman, 1997) كانت تعامل مع مفهوم التهم التنظيمي كبنية أحادية البعد (One-dimensional Construct) إلا أن التوضيح المفاهيمي لبنية التهم من قبل (Dean) وزملائها يمثل أثباتاً قيم ومفيد للأدباء المتعلقة بالتهم التنظيمي كما أن النموذج الثلاثي المعتمد للتهم يعطي الباحثين القابلية على تمييز بنية التهم التنظيمي عن العديد من المفاهيم الأخرى مثل التقة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام (العطوي، ٢٠١٢: ٢٠)، وانطلاقاً من ذلك فقد تم الاستناد في البحث الحالي إلى الأبعاد التي أوردها كل من (Dean et al., 1998) والتي تتلاءم مع أهداف البحث الحالي ويمكن توضيحها بالاتي:

١. **التهم الإدراكي (الاعتقاد):** يشير هذا البعد إلى أن الفرد يعتقد بأن المنظمة لا تمتلك النزاهة والمصداقية وان القرارات الإدارية والممارسات التنظيمية تفتقر إلى مبادئ العدالة والصدق والإخلاص (Bayram et al., 2016: 106). ويصبح الاعتقاد الراسخ لدى العامل المتهكم بأن هذه المبادئ غالباً ما يتم فقدانها واستبدالها بإجراءات وموافق غير أخلاقية غالباً ما يتم التضحيه بها لغرض تحقيق المنافع والمصالح الشخصية (Rehan et al., 2017: 3). كما ويفكر المتهكمون بوجود دوافع خفية للممارسات التي تقوم بها المنظمة فهم يدركون الخداع والاحتيال في القرارات التنظيمية بدلاً من الصراحة والاستقامة لتحقيق الأهداف (Dean et al., 1998: 345). وتأسساً على ما تقدم، نجد أن بعد التهم الإدراكي يتمثل بعدم ثقة وإيمان العاملين بالمنظمة نتيجة اعتقادهم أن الممارسات التنظيمية تفتقر إلى العدالة والصدق والإخلاص.

٢. **التهم العاطفي:** ويتمثل هذا البعد بردود الأفعال العاطفية والمشاعر تجاه المواقف والممارسات التنظيمية فهي تنتهي على مشاعر الغضب والإحراج والألم والاشمئزاز الذي يشعر به العاملين عندما يفكرون في منظماتهم (Ceyhun et al., 2017: 62). ولكون المشاعر تمثل الجزء الأساسي لفهم المواقف فهي ترتبط في كثير من الأحيان بالمعتقدات. اذ تتبلور هذه المشاعر والتهم العاطفي نتيجة التهم الإدراكي المتمثل بعدم المصداقية والعدالة والأنصاف من قبل المنظمة

(Bayram et al., 2016:106) يتضح مما سبق إن بعد التهكم العاطفي يتجسد بردود الفعل العاطفية القوية تجاه المنظمة مثل عدم الاحترام والغضب والخجل وخيبة الأمل والتشاؤم نتيجة عدم الثقة بالمبادرات التنظيمية.

٣. التهكم السلوكي: ويتمثل هذا البعد في تحويل المشاعر السلبية التي يشعر بها العامل المتهكم إلى سلوك سواء كان ذلك السلوك علناً أو سراً فهو يتصرف بدافع التهكم (Ceyhun et al., 2017: 62). فهو قد تتمثل بالانتقاد أو السخرية والتعبير اللفظي والتصریحات الحرجة التي تحد من سمعة وقيمة المنظمة (Barandes et al., 1999: 4). كما وشار كل من (Bayram et al., 2016: 106) و (Barandes et al., 1999: 4) إلى أن هناك شكل آخر من سلوكيات المتهكمين تأخذ التعبير غير اللفظي التي يفهمها الطرف الآخر مثل التحديق وحركة العيون والإبتسامات الساخرة وإيماءات الوجه وحركة الرأس وجميع هذه الأفعال ترتبط وبشكل متكرر مع العاملين المتهكمين التي تعبّر عن موقفهم التهكمي. وعليه يتضح أن التهكم السلوكي يتمثل بالميول والاتجاهات السلبية للعاملين تجاه المنظمة كالانتقادات الشديدة وتشويه صورة وسمعة المنظمة أمام الآخرين.

المحور الثاني: السلوك المنحرف للعاملين

حظى موضوع السلوك المنحرف للعاملين (Employees' Deviant Behavior) باهتمام باحثي السلوك التنظيمي لاسيما في السنوات الأخيرة، فقد أتسع الاهتمام والعنابة به لكونه يمثل مشكلة خطيرة ومكلفة والتي تؤثر تأثيراً سلبياً على كل من الأفراد والمجموعات والمنظمات وبمختلف الجوانب النفسية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية وهذا ما شجع الباحثين والأكاديميين على إيلاء المزيد من الاهتمام في دراسته وتحديد الإجراءات التي تحد من انتشار هذه الظاهرة على إيلاء المزيد من الاهتمام في دراسته وتحديد الإجراءات التي تحد من انتشار هذه الظاهرة (Promsri, 2018: 60). وهذا ما أكد كل من (Bennett et al., 2018: 1) إلى أن الدراسات والأبحاث فيتناول هذا الموضوع قد تطورت من التركيز على السلوكيات الفردية، مثل السرقة أو التخريب والتدمير وذلك في السبعينيات والثمانينيات من القرن العشرين إلى التركيز الأوسع في القرن الحادي والعشرين في دراسة مجموعة من السلوكيات السلبية والتي تدعى بسلوكيات الجانب المظلم التي تهدد رفاهية منظمة ما أو أعضائها أو كليهما. ولعل ما تجدر الإشارة له هنا فقد أظهرت المراجعة للدراسات والبحوث ذات الصلة بان هنالك العديد من المسميات التي استخدمت لوصف مصطلح السلوكيات المنحرفة للعاملين وكما حددتها كل من (Aryati et al., 2018: 233) والمتمثلة بالسلوكيات المعادية للمجتمع والسلوكيات المدمرة والسلوكيات العكسية والسلوكيات السبيئة، حيث أن جميع هذه السلوكيات تميز بعدم احترام القواعد والقيم الاجتماعية والتنظيمية. وعليه، فقد عرف كل من (Robinson & Bennett, 1995: 556) السلوكيات المنحرفة للعاملين بأنها تلك السلوكيات الطوعية التي تنتهك القواعد التنظيمية، فهي تهدد رفاهية المنظمة أو أعضائها أو كليهما. وفي ذات السياق فقد عرفها كل من (Poursadegh & Faridpour, 2018: 8) بأنها السلوكيات والمارسات اللا أخلاقية التي يتم تنفيذها عن قصد من قبل أعضاء المنظمة وتنتاقض مع أهداف ومصالح المنظمة ويمكن أن تشتمل الأنشطة ذات التأثير العكسي في مكان العمل مثل الترويج للإشعارات والاستخدام غير المناسب للإنترنت وحتى السلوكيات الأكثر خطورة كالتحرش والتخريب والسرقة والعنف الجسدي. في حين عرفها كل من (Malik et al., 2018: 34) بأنها

الرغبة المتمدة في إلحاق الضرر بالمنظمة والمتمثلة بسلوكيات السرقة والاعتداء والتمييز والتخريب بمتلكات المنظمة. وفي ضوء ما تقدم، حدد الباحث تعريفاً إجرائياً للسلوكيات المنحرفة للعاملين تمثل "بالسلوكيات السلبية الطوعية والمتمدة التي ينفذها العاملين تجاه أفراد المنظمة أو ممتلكات المنظمة أو كلٍّاًهما من حيث خرق وانتهاك القواعد التنظيمية وتهديد رفاهية المنظمة أو أعضائها وبما ينعكس على عدم تحقيق الأهداف التنظيمية".

ثانياً: أبعاد السلوك المنحرف للعاملين

تم الاستناد في البحث الحالي إلى الأبعاد التي أوردها كل من (Bennett & Robinson, 2000) والمتمثلة بالانحراف بين الأفراد، والانحراف التنظيمي. فقد تم اعتمادها من قبل العديد من الدراسات والبحوث منها دراسة: (Chen, 2016) (Shahzad & Mahmood, 2012)، (Poursadegh & Faridpour, 2018) (ويفي يأتي استعراض ل تلك الأبعاد:

١. الانحراف بين الأفراد: وهي تلك السلوكيات المنحرفة الموجهة نحو الأفراد في المنظمة كالمدراء وزملاء العمل والمرؤوسين (Bennett & Robinson, 2000: 350). وعرف (Waseem, 2016: 94) الانحراف بين الأفراد هي تلك الأفعال الضارة التي تحدث بين العاملين والتي تستهدف عاملين محددين داخل المنظمة كالاستهزاء بهم أو الهجوم اللفظي أو السرقة أو أية سلوكيات سلبية أو منحرفة موجهة نحو الأفراد الآخرين. كما وعرفه كل من (Mathur & Chauhan, 2018) بأنه السلوك المنحرف للعاملين تجاه زملائهم فهو انحراف شخصي يضر بالأفراد داخل المنظمة. وأوضح (ERKUTLU, 2018: 108) ان الانحراف بين الأفراد لها تأثيرات ضارة مباشرة على الأفراد داخل المنظمة اذ قد يؤثر هذا الانحراف على الرفاهية النفسية للعاملين المتضررين من ذلك الانحراف والتي تنعكس على مواقفهم الوظيفية كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، مما قد يؤدي ذلك إلى تقليل جدهم في العمل، والتي تؤثر في النهاية على المنظمة ككل. وحدد كل من (Dewangan & Verghese, 2018: 974-975) بالاستناد إلى (Robinson & Bennett, 1995) نوعين من الانحرافات بين الأفراد وهي:
 - أ. الانحراف السياسي أو السياسة الإدارية: وهي تلك السلوكيات التي تتمثل بالتفاعل الاجتماعي بين الأفراد والتي تضع الأفراد الآخرين في موقف شخصي سيء كالنفاق، النمية حول زملاء العمل، وإلقاء اللوم على زملاء العمل.
- ب. الاعتداء الشخصي: ويقصد به التصرف بطريقة عدوانية تجاه الأفراد الآخرين كالإساءة اللفظية، الاعتداءات الجسدية، تخريب عمل الزملاء، السرقة من زملاء العمل، تدمير ممتلكات زملاء العمل، وتعريفهم للخطر.

ومن خلال ما تم عرضه، يمكن القول إن هذه السلوكيات تمثل بالسلوكيات المنحرفة التي تحدث بين العاملين وهي سلوكيات شخصية تنعكس نتائجها على أداء المنظمة بشكل سلبي.

٢. الانحراف التنظيمي: قد تظهر بعض العقبات التي تعيق تحقيق الأهداف التنظيمية، وبعض هذه العقبات يمكن أن تتبع من السلوكيات المنحرفة التنظيمية. فقد عرفه (Waseem, 2016: 94) بأنه تلك السلوكيات المتمثلة بتدمير ممتلكات المنظمة أو انخفاض وتدني الإنتاجية المقصود من قبل الأفراد وعدم الرغبة في العمل. كما وعرفه كل من (Mathur & Chauhan, 2018: 1) بأنه السلوك المنحرف للعاملين بسبب عدم الرضا عن معايير وسياسات المنظمة. وحدد كل من

(Robinson & Bennett, 1995: Dewangan & Verghese, 2018: 974-975) (بالاستناد الى

نوعين من الانحرافات التنظيمية وهي:

- أ. الانحراف في الإنتاج: وهي تلك الأفعال التي تنتهك القواعد المعتمدة رسمياً والتي تحدد الحد الأدنى من الجودة والكمية من العمل المطلوب إنجازه كالتأخر عن العمل والتغيب عنه، ترك العمل في وقت مبكر،أخذ فترات راحة طويلة،إهار الموارد،استخدام المخدرات والكحول في مكان العمل.
- ب. تدمير الممتلكات: وهي تلك الإجراءات والسلوكيات السلبية التي يقوم بها العاملين التي تؤدي الى احداث اضرار بالممتلكات والأصول المادية للمنظمة كتدمير المعدات التنظيمية، تسريب المعلومات السرية، ارتكاب الأخطاء المتعتمدة، والسرقة من المنظمة.

ومن خلال ما تم عرضه يمكن القول إن هذه السلوكيات تتمثل بالسلوكيات المنحرفة عن الأهداف الرسمية والقواعد والمعايير المحددة من قبل المنظمة فهي سلوكيات مقصودة تهدف الى إحداث الضرر بالمنظمة كتدني الانتاجية بشكل مقصود وتدمير ممتلكاتها وأصولها المادية.

المحور الثالث: علاقة التهم التنظيمي بالسلوك المنحرف للعاملين

دون أدنى شك أن التهم التنظيمي والسلوكيات غير الأخلاقية والمنحرفة تشكل مصدر فلق كبير للمنظمات، اذ ينبغي على المنظمات ايجاد الحلول لمواجهة هذه المشكلة لغرض البقاء والاستمرار في بيئة العمل فقد اشار كل من (Ahmed et al., 2013: 149) إلى أن السلوك السلبي المتمثل (بالسلوك المنحرف للعاملين) ينبعق نتيجة الموقف السلبي (التهم التنظيمي). ويتفق مع الطرح السابق (Erdoğdu, 2018: 735) اذ أكد ان العاملين عندما يدركون ان منظماتهم وممارساتها التنظيمية وممارسات المديرين عادلة، فهذا يحثهم على إظهار مواقف وسلوكيات إيجابية تجاه المنظمة ومديريها، في حين عندما يشعرون أن منظماتهم غير عادلة فهذا يحثهم على إظهار سلوكيات سلبية ضد المنظمة والمديرين. وفي الاتجاه ذاته، فقد توصلت دراسة كلا من (Jiang et al., 2017: 4) الى ان الإحباط والظلم الظاهر وخيبة الأمل ترتبط ارتباط إيجابي بالسلوكيات المنحرفة للعاملين. ويرى الباحث، أن العلاقة بين التهم التنظيمي والسلوك المنحرف للعاملين في مكان العمل علاقة مترابطة ومتلازمة، فالعامل الذي يشعر بعدم العدالة والإحباط نتيجة عدم الوفاء بالالتزامات من قبل المنظمة ستتعكس بشكل مباشر على سلوكيات العاملين بشكل سلبي اي انخفاض مخرجات العاملين.

المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

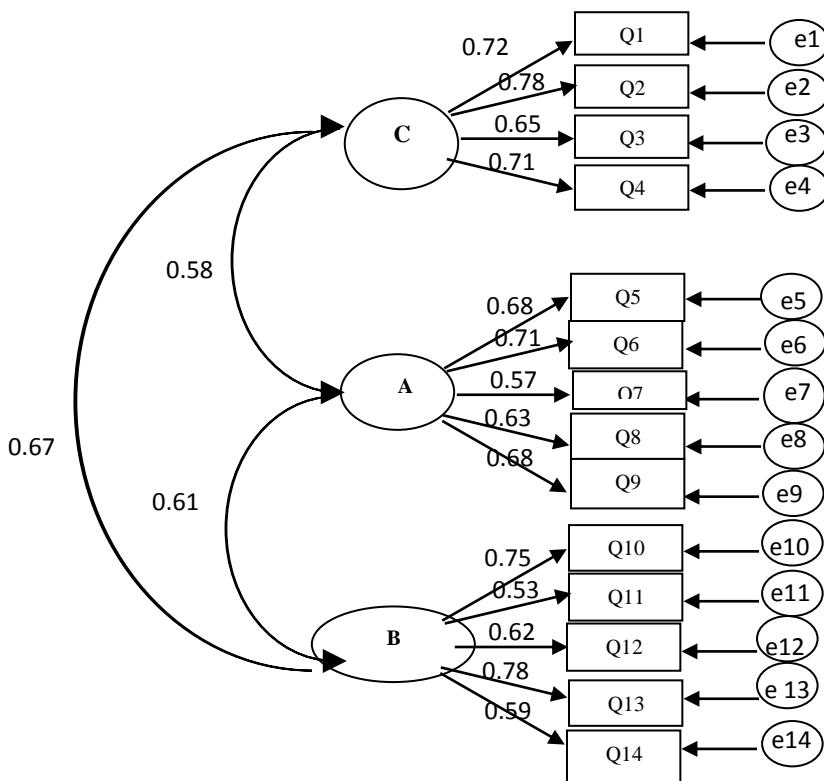
المحور الاول: اختبار وتطوير مقاييس البحث

- أولاً. صدق مقاييس التهم التنظيمي: لغرض تحديد صدق مقاييس التهم التنظيمي تم اختباره وفق نوعين من الاختبارات وهما الصدق البنائي التوكيدية والصدق الظاهري وكما موضح ادناه:
- الصدق البنائي التوكيدية: ويتم استخراجه في ضوء مؤشرين، تمثل المؤشر الأول بصدق معاملات التشبع المعيارية والظاهرة على الأسهم في الشكل (2) التي تربط المتغيرات الكامنة بفتراته اذ اتضح ان جميع تقديرات المعلمات المعيارية للفقرات قد تجاوزت نسبة (0.40) وبذلك فهي تتصف بالصدق البنائي التوكيدية وهذا ما اكده كل من (Hair et al., 2010: 624).
 - اما المؤشر الثاني فيتعلق بصدق مؤشرات جودة المطابقة وقيمها المعيارية والظاهرة أسفل الشكل اذ ينبغي التتحقق من معيارين هما تقديرات المعلمة ومؤشرات جودة المطابقة وفق ما موضح في

الجدول (4). فقد اتضح ان مقياس التهكم التنظيمي قد حاز على قيم جيدة لمؤشرات جودة المطابقة، كما واتضح من خلال صدق التمايز لتقدير المستوى الذي يتميز فيه كل بعد عن الأبعاد الأخرى والظاهر على الأسهم بين الأبعاد فقد تراوحت بين (0.58-0.67) الظاهرة في النموذج البنائي التالي، وهي لم تتجاوز القيمة المعيارية البالغة 0.90، إذ ينبغي أن تكون قيمة الارتباط بين أبعاد المتغيرات أقل من (0.90)، وإلا يتم دمجها مع بعض باعتبارها تقيس الشيء ذاته ولا تختلف فيما بينها (Hair et al., 2010: 127).

الجدول (4) مؤشرات جودة المطابقة وقيمها المعيارية

القيمة المعيارية	المؤشر	ت
أن تكون غير دالة والقيمة المنخفضة تشير الى تطابق جيد	مربع كاي (χ^2)	1
أقل من 5 قبول وتطابق جيد والقيم المنخفضة تشير الى تطابق أفضل	النسبة بين قيمة (χ^2) ودرجات الحرية	2
أكثـر من (0.90) تطابق أفضـل	مؤشر حسن المطابقة (GFI)	3
أكثـر من (0.90) تطابق أفضـل	مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	4
أكثـر من (0.95) تطابق أفضـل	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	5
	مؤشر المطابقة النسبي (RFI)	6
	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	7
	مؤشر توكر ولويس (TLI)	8
إذا كانت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على ان النموذج يتطابق تماماً مع بيانات العينة، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.08-0.05 دل ذلك على ان النموذج يتطابق بصورة كبيرة مع بيانات العينة.	الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريري (RMSEA) The Root Mean Square Error of Approximation	9



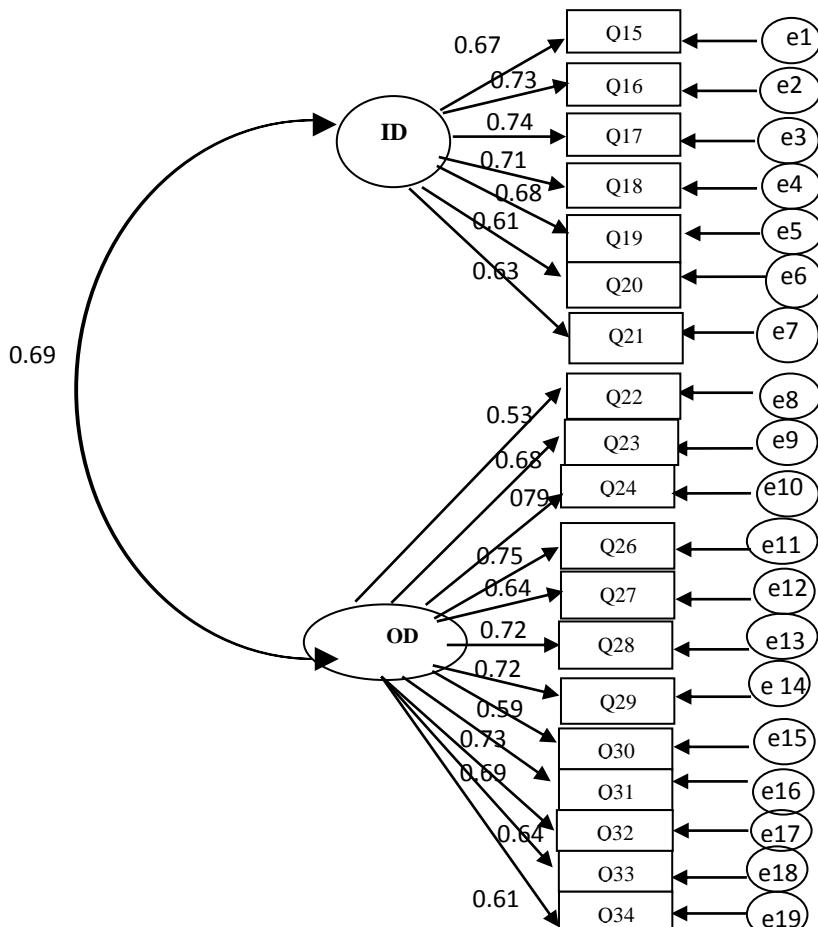
$$\chi^2/df = 2.641, GFI = 0.911, NFI = 0.935, IFI = 0.962,$$

$$CFI = 0.971, RFI = 0.987, RMSEA = 0.076$$

الشكل (2) الصدق البنائي التوكيدـي لمقياس التهـكم التنـظـيمي

ثانياً. صدق مقياس السلوك المنحرف للعاملين: لغرض تحديد صدق مقياس السلوك المنحرف للعاملين تم اختباره وفق نوعين صدق البناء التوكيدى والصدق الظاهري وكما موضح أدناه:

- الصدق البنائي التوكيدى: ويتم استخراجه في ضوء مؤشرين، تمثل المؤشر الأول بصدق معاملات التشبّع المعيارية الظاهرة على الأسمى في الشكل (3) التي تجاوزت نسبة (0.40) وبذلك فهي تتصف بالصدق البنائي التوكيدى، أما المؤشر الثاني فيتعلق بصدق مؤشرات جودة المطابقة وقيمها المعيارية والظاهرة أسفل الشكل فقد اتضح أن مقياس السلوك المنحرف للعاملين قد حاز على قيم جيدة لمؤشرات جودة المطابقة، كما واتضح من خلال صدق التمايز تقييم المستوى الذي يتميز فيه كل بعد عن الأبعاد الأخرى والظاهر على الأسمى بين الأبعاد فقد بلغت (0.69) الظاهرة في النموذج البنائي التالي، وهي لم تتجاوز القيمة المعيارية البالغة (0.90).
- الصدق الظاهري للاستبانة: تم إجراء صدق المحتوى والصدق الظاهري في البحث الحالي، وذلك من خلال عرض الاستبانة على عدد من الأسانذة الخبراء المحكمين في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وعلى ضوء الملاحظات والأراء التي تفضلوا بها، تم تعديل بعض الفقرات وأعيدت صياغة بناءها على طلبهم وقد حصلت أغلب فقرات الاستبانة على نسبة اتفاق بلغت (83%) وهي نسبة عالية مما يعكس صدق الفقرات.



$\chi^2/df = 2.564$, GFI = 0.932, NFI = 0.927, IFI = 0.974, CFI = 0.963, RFI = 0.969, RMSEA = 0.073
الشكل (3) الصدق البنائي التوكيدى لمقياس السلوك المنحرف للعاملين

ثالثاً. ثبات مقاييس البحث: تم استخدام الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha coefficient) للتحقق من ثبات المقاييس واتضح ان فقرات المقياس أكبر من (0.70) (Hair et al., 2010) اذ كما أشار (0.70) إذا كان معامل الفا كرونباخ أعلى من (0.70) او مساوية فإنها تعتبر جيدة حيث تتمتع بتقدير جيد، وكما موضح في الجدول (5) أدناه:

الجدول (5) مستوى الاتساق الداخلي لأبعاد البحث عبر (Cronbach's Alpha)

تقدير الثبات	Cronbach's Alpha	المتغيرات
جيد	0.860	التهكم التنظيمي
جيد	0.858	السلوك المنحرف للعاملين

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

المحور الثاني: الوصف الإحصائي لإجابات العينة المبحوثة وتحليلها وتفسيرها

وفي هذه الفقرة يتم عرض استجابة أفراد العينة المبحوثة وتحليلها وتفسيرها والناطة عن استخدام مقياس خماسي التدرج كل منها يصف حالة معينة للاتجاه والاتفاق بشأن فقرات الاستبانة إذ يتوزع من أعلى وزن له والذي أعطي الدرجة (5) ليمثل اتفق تماماً (مرتفع جداً) فيما أعطي أوطاً درجة (1) ليمثل لا اتفق تماماً (منخفض جداً) بهدف الوقوف على آراء عينة البحث واستجابتهم حول متغيرات البحث وسيتم اعتماد طول الفئة والناطة عن (4-5=5) ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (4) وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5)، لتحديد مستوى الإجابة (Dewberry, 2004: 15) وكما موضح بالجدول (6) أدناه:

الجدول (6) مستوى الإجابة بحسب الفئات المستند إليها في مقياس البحث

مستوى الاهمية	منخفض جداً	منخفض جداً	معدل	مرتفع	مرتفع جداً
الفئة	1-1.85	2.60-1.81	3.40-2.60	4.20-3.41	5.00-4.21

المصدر: من اعداد الباحث.

الجدول رقم (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الإجابة لمتغيرات وأبعاد البحث

ترتيب مستوى الإجابة	مستوى الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات/الابعاد	
1	مرتفع	0.954	4.174	الإدراكي (الاعتقاد)	1
2	مرتفع	1.093	3.485	العاطفي	2
3	مرتفع	1.062	3.467	السلوكي	3
	مرتفع	1.036	3.709	المعدل العام للتهكم التنظيمي	
1	مرتفع	0.812	4.043	الانحراف بين الأفراد	1
2	معدل	1.081	3.314	الانحراف التنظيمي	2
	مرتفع	0.947	3.679	المعدل العام للسلوك المنحرف للعاملين	

المصدر: أعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS.V23).

يتضح من الجدول (7) تباين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للعينة المبحوثة، اذ بلغ الوسط الحسابي للتهكم التنظيمي (3.709) وكان الانحراف المعياري (1.036) مما يشير ان هذا البعد حصل على مستوى إجابة مرتفع لدى العينة المبحوثة، كما وحصل البعد الإدراكي (الاعتقاد) على اعلى مستوى إجابة اذ بلغ الوسط الحسابي (4.174) وكان الانحراف المعياري

(0.954) اي بمستوى مرتفع من الإجابة والاهتمام. وهذا يدل على وجود اهتمام عالي من قبل افراد العينة على هذا المتغير وهذا يدل على ان القرارات الإدارية والممارسات التنظيمية تفتقر إلى مبادئ العدالة والصدق والإخلاص. كما وبلغ الوسط الحسابي للسلوك المنحرف للعاملين (3.679) وكان الانحراف المعياري (0.947) مما يشير ان هذا البعد له مستوى إجابة مرتفع لدى العينة المبحوثة، كما وحصل بعد الانحراف بين الأفراد على اعلى مستوى إجابة اذ بلغ الوسط الحسابي (4.043) وكان الانحراف المعياري (0.812) اي بمستوى مرتفع من الإجابة والاهتمام. وهذا يدل على وجود اهتمام عالي من قبل افراد العينة على هذا المتغير وهذا يدل على توافر السلوكيات المنحرفة بين الأفراد في المنظمة المبحوثة.

المحور الثالث: اختبار فرضيات البحث:

أ. **تحليل علاقة الارتباط:** تجسد اهتمام هذه الفقرة بتوضيح علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (التهكم التنظيمي) والمتغير المعتمد (السلوك المنحرف للعاملين) على مستوى المتغيرات الرئيسة والأبعاد الفرعية وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى عبر استخدام معامل الارتباط (Person)، ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (71: Mukaka, 2012)، وكما موضحة في الجدول (9)، كما يشير الجدول (10) الى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير ان يظهر قيمها. فإذا ظهر وجود علامة (*) أو (**) على معامل الارتباط فان هذا يعني بان قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية.

الجدول (9) معيار قوة معامل الارتباط

القيمة	المستوى	منخفض جداً	متوسط	قوية	قوية جداً
0.30-0.00	1.00-0.90	0.50-0.30	0.70-0.50	0.90-0.70	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على (Mukaka, 2012: 71).

الجدول (10) علاقة الارتباط بين التهكم التنظيمي والسلوك المنحرف للعاملين

اجمالي التهكم التنظيمي	السلوك المنحرف للعاملين	الانحراف بين الأفراد	الانحراف التنظيمي	اجمالي السلوك للعاملين
الإدراكي (الاعتقاد)				0.812**
العاطفي				0.791**
السلوكي				0.747**
اجمالي التهكم التنظيمي		0.826**		0.792**

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

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى مخرجات برنامج (SPSS V.23).

تبين من الجدول (10) وجود علاقة ارتباط قوية بين التهكم التنظيمي والسلوك المنحرف للعاملين بلغت (0.792**) عند مستوى معنوية (0.01)، كما توجد علاقة ارتباط قوية ومحضنة بين التهكم التنظيمي وإبعاد السلوك المنحرف للعاملين (الانحراف بين الأفراد، الانحراف التنظيمي) اذ بلغت معامل الارتباط على التوالي (0.826**), (0.772**), (0.777**) عند مستوى معنوية (0.01) وهذه العلاقات تدل على وجود علاقة ارتباط بين التهكم التنظيمي والسلوك المنحرف للعاملين، وهذا يشير الى ان الإحباط والظلم الظاهر وخيبة الأمل ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالسلوكيات المنحرفة للعاملين، مما يدل على قبول الفرضية الرئيسية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين

التهكم التنظيمي والسلوك المنحرف للعاملين أجمالاً وعلى مستوى كل بعد من الإبعاد. وتتوافق هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة كل من (Shahzad & Mahmood, 2012) في تحديد العلاقة الايجابية بين المتغيرين.

ب. تحليل علاقة التأثير: تجسد اهتمام هذه الفقرة بتوسيع علاقة التأثير بين المتغير المستقل (التهكم التنظيمي) والمتغير المعتمد (السلوك المنحرف للعاملين) على مستوى المتغيرات الرئيسية والإبعاد الفرعية وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية عبر استخدام معامل الانحدار البسيط (Simple Regression)، علمًاً ان قيمة (F) الجدولية بلغت (6.70) عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (1) لعينة بحجم (358) وكما موضح في الجدول (11) أدناه:

الجدول (11) علاقة التأثير بين التهكم التنظيمي والسلوك المنحرف للعاملين بأبعادهما

اجمالي السلوك المنحرف للعاملين	الانحراف التنظيمي	الانحراف بين الأفراد		
0.613	0.785	0.621	B	الإدراكي (الاعتقاد)
0.431	0.461	0.401	R ²	
161.8	172.8	164.8	F	
0.564	0.613	0.514	B	
0.418	0.441	0.352	R ²	
168.3	162.3	156.2	F	
0.579	0.512	0.634	B	العاطفي
0.391	0.357	0.432	R ²	
149.6	156.4	156.4	F	
0.651	0.659	0.613	B	
0.574	0.485	0.402	R ²	اجمالي التهكم التنظيمي
174.7	165.7	161.1	F	

قيمة (F) الجدولية (6.70) عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (1) لعينة N = 358

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى برنامج (SPSS V.23).

يتبيّن من الجدول (11) تحليل التأثير بين التهكم التنظيمي والسلوك المنحرف للعاملين بأبعادهما، اذ يتضح من النتائج ان قيمة (F) المحسوبة بين إجمالي التهكم التنظيمي وإجمالي السلوك المنحرف للعاملين بلغت (174.7) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.70) مما يدل على وجود علاقة تأثير بينهما، اما معامل الانحدار (B) فقد بلغ (0.651)، وبلغ معامل التفسير (R²) اي ان (57%) من السلوك المنحرف للعاملين كانت من التهكم التنظيمي والباقي من عوامل خارجية. وهذه النتائج تدل على قبول الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتهكم التنظيمي في السلوك المنحرف للعاملين أجمالاً وعلى مستوى كل بعد من الإبعاد). وهذا يشير الى ان عينة البحث تشعر بعدم العدالة والإحباط نتيجة عدم الوفاء بالالتزامات من قبل المنظمة المبحوثة وهذا سينعكس بشكل مباشر على سلوكيات العاملين بشكل سلبي اي ان السلوك السلبي المتمثل (بالسلوك المنحرف للعاملين) ينبعق نتيجة الموقف السلبي (التهكم التنظيمي) وعليه تتوافق هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة كل من (Ahmed et al., 2013) في تحديد التأثير بين المتغيرين.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات

١. ان ممارسة بعض القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة للتحيز المقصودة والمحاباة لبعض العاملين وإدراك العاملين بعدم العدالة والأنصاف في نظم المكافآت وبرامج التدريب وتوزيع المهام والمسؤوليات، ساهمت وبشكل كبير في بلوغ ظاهرة التهكم التنظيمي للعاملين تجاه المنظمة المبحوثة وهذا ما أكدته نتائج التحليل بتوافر التهكم الإدراكي بدرجة كبيرة لينتفيق نتيجة ذلك تبادلي بعدي التهكم العاطفي والسلوكي على التوالي.
٢. أكدت نتائج التشخيص لمتغير السلوك المنحرف للعاملين بإبعاده بتوافره بدرجة مرتفعة في المنظمة المبحوثة وعلى مستوى البعدين الانحراف بين الأفراد والانحراف التنظيمي وهذا يتضح من خلال إساءة العلاقة مع الزملاء والمسؤول المباشر، والغياب المتكرر والتهرب عن اداء العمل، التصرف بطريقة غير مهذبة تجاه زملائهم في العمل، والثرثرة بأمور لا تتعلق بالعمل مما تسبب بمشاكل وأضرار كبيرة في العمل.
٣. ترتبط ممارسات التهكم التنظيمي بالسلوك المنحرف للعاملين بشكل إيجابي، وهذا يعزى إلى إدراك العاملين في المنظمة المبحوثة بان الممارسات التنظيمية وممارسات المديرين غير عادلة، فهذا يحثهم على إظهار مواقف وسلوكيات سلبية تجاه المنظمة ومديريها.
٤. تبين من نتائج التحليل بان ممارسات التهكم التنظيمي تؤثر وبدلاله معنوية في تفاقم السلوك المنحرف للعاملين في المنظمة المبحوثة.

ثانياً. التوصيات

في ضوء الاستنتاجات أعلاه يمكن صياغة عدد من التوصيات كالتالي:

١. تعزيز الوعي لدى القيادات الإدارية في الشركة العامة للصناعات الصوفية بالنتائج والآثار السلبية لظاهرة التهكم التنظيمي والسلوك المنحرف للعاملين.
٢. ضرورة تبني القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة سياسات إدارية واضحة تولد الشعور لدى العاملين بالإنصاف والمساواة والمعاملة المتساوية من حيث توزيع الأعمال بعدلة ورجيم بالبرامج التدريبية والتطويرية بشكل عادل بين جميع العاملين فضلاً عن تقييمهم ومكافأتهم على أساس موضوعية وفقاً لكتافتهم وجهودهم المتميزة في العمل، والابتعاد عن التحيز والميول الشخصية لبعض العاملين الذي يولد ذلك السلوك الحقد والكراهيّة بين العاملين.
٣. ضرورة العمل على ترسیخ ثقافة روح المبادرة في العمل وخلق بيئة عمل تسودها الاحترام والتعاون بين جميع العاملين اذ ان ذلك يجعل العاملين أكثر التزاماً بالقواعد التنظيمية وتنفيذ مهامهم وواجباتهم.
٤. تفعيل النظام الرقابي ووضع القوانين والعقوبات الانضباطية الصارمة بحق من يرتكب السلوكيات المنحرفة والسلبية المنصوص عليها في اللوائح وقوانين الخدمة المدنية.
٥. ترسیخ مبدأ سياسة الباب المفتوح وعقد اجتماعات متكررة بين ادارة المنظمة المبحوثة والعاملين للاستماع إلى مشاكلهم وشكواهم للحد من السلوكيات المنحرفة والسلبية.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. بناي، ضياء فالح، (٢٠١٤)، "علاقة الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة وأثرهما في التهكم التنظيمي-بحث تحليلي في كليات جامعة كربلاء"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
٢. العطوي، عامر علي حسين، (٢٠١٢)، "تفسير ظاهرة التهكم التنظيمي في المنظمات من خلال الترابط البيني لعمليات العقد النفسي والاحترام الداخلي-دراسة تحليلية لرأي عينة من العاملين في معمل سمن المثنى"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، م (١٤)، ع (٢)، ص-ص (٤٨-٨).
٣. النجار، شهناز فاضل احمد، (٢٠١٥)، "انعكاسات الصلابة النفسية في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية بتوسيط حلقة أتخاذ القرار(OODA)"، دراسة ميدانية في مركز وزارة النفط العراقية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Ahmed. W, Kiyani .A.A., & Hashmi .S.H., (2013), "the study on organizational cynicism, organizational injustice and breach of psychological contract as the determinants of deviant work behavior", **Actual Problems of Economics**, Vol.2, No.140, pp. 145-154.
2. Aksu. A., (2016), "Organizational deviance and multi-factor leadership", **Educational Research and Reviews**, Vol.11, No.8, pp. 589-597.
3. Aryati .A.S, Sudiro .A, Hadiwidjaja.D., & Noermijati.N., "The influence of ethical leadership to deviant workplace behavior mediated by ethical climate and organizational commitment", **International Journal of Law and Management**, Vol.60, Iss.2, pp. 233-249.
4. Bayram .A, Bi̇̄kes .D.M., Karaca.M., & Çakı.C,(2016)," The Role of Mediation of the Organizational Cynicism the Relationship between Leader-Member Exchange and Job Performance: An Examination on the Elementary Teachers of Public Personnel in Central Anatolia Region", **Journal of Business and Management**, Vol. 18 Iss.12, pp. 105-113.
5. Beduk.A, Eryesil.K., & Esmen.O.,(2015)," The Effect of Organizational Commitment and Burnout on Organizational Cynicism: A Field Study in the Healthcare Industry", **International Journal of Economics and Management Engineering**, Vol.9, No.10, pp. 3485- 3489.
6. Bellini. D, Ramaci. T, & Bonaiuto. M., (2015), "The Restorative Effect of the Environment on Organizational Cynicism and Work Engagement", **Journal of Human Resource and Sustainability Studies**, Vol.3, No.3, pp. 124-135.
7. Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000), "Development of a measure of workplace deviance", **Journal of Applied Psychology**, Vol.85, No.3, pp. 349-360.
8. Bennett. R. J., Marasi .S, & Locklear.L., (2018)," Workplace Deviance", **Oxford Research Encyclopedia of Business and Management**, pp. 1-27.

9. Brandes, P., Dharwadkar, R. & Dean, J. W., (1999)," Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes", **Eastern Academy of Management Proceedings**, pp. 1-33.
10. Ceyhun.S, Malkoç. N, & Arslan. N., (2017)," investigation of organizational cynicism levels of the personnel working in private sports facilities", **European Journal of Physical Education and Sport Science**, Vol. 3 Iss.12, pp. 59-76.
11. Chiaburu. S.D., Peng .A C., Oh .I, Banks. G.C, & Lomeli .L.C., (2013)," Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.83, No.2, pp. 183-197.
12. Çinara. O., Karcioğlu .F, & Aslanc .I, (2014),"The relationships among Organizational Cynicism, Job Insecurity and Turnover Intention: A Survey Study in Erzurum/Turkey", **International Strategic Management Conference**, Vol.150, pp. 429-437.
13. Delken, M., (2004), "Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers (Dissertation)", **Faculty of Economics and Business Administration**, University of Maastricht, Maastricht.
14. Dewangan .R, Verghese. M., (2018)," Predictors of workplace deviant behavior", **International Journal of Academic Research and Development**, Vol. 3 Iss.2, pp. 974-977.
15. Dean, J., Brande, P. & Dharwadkar, R., (1998)," Organizational Cynicism", **Academy of Management Review**, Vol.23, No.2, pp. 341-352.
16. Dewberry, C. (2004),"**Statistical Methods for Organizational Research: Theory and practice**", 1st ed, Published in the Taylor & Francis.
17. Erdoğdu.M., (2018),"Effect of Organizational Justice Behaviors on Organizational Silence and Cynicism: A Research on Academics from Schools of Physical Education and Sports", **Universal Journal of Educational Research**, Vol.6, No.4, pp. 733-741.
18. ERKUTLU. H.V., (2018),"Benevolent Leadership and Interpersonal Deviant Behaviors in Higher Education", **Journal of Education**, Vol.13, No.1, pp. 107-124.
19. Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010), "**Multivariate Data Analysis; a Global Perspective**", New Jersey: Prentice Hall.
20. Jiang .H, Chen. Y, Sun. P., & Yang. J., (2017)," The Relationship between Authoritarian Leadership and Employees' Deviant Workplace Behaviors: The Mediating Effects of Psychological Contract Violation and Organizational Cynicism", Vol.8, pp. 1-12.
21. Malik .M.S., Sattar. S., Younas. S., Nawaz .M.K., Zakariya .B.,(2018),"The Workplace Deviance Perspective of Employee Responses to Workplace Bullying: The Moderating Effect of Toxic Leadership and Mediating Effect of Emotional Exhaustion", **Review of Integrative Business and Economics Research**, Vol..8. Iss.1, pp. 33-50.
22. Mathur. G., & Chauhan .A.S., (2018), "Analyzing the relationship between depression, abusive supervision & organizational deviance: An SEM approach", **journal of human resource management**, Vol.21, No.1, pp. 1-13.
23. Mukaka. M.M. (2012)," Statistics Corner: A guide to appropriate use of Correlation coefficient in medical research" **Malawi Medical Journal**; Vol. 24, No.3, pp. 69-71

24. Nafei. W.A., & Kaifi .B.A., (2013)," 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, pp. 131-147.
25. Poursadegh. N., Faridpour.B.,(2018)," The Explanation of the Effect of Ethical Leadership on the Employee's Deviant Behavior with the Moderating Role of Organizational Envy: A Case Study of Petro Sina Arya Oil & Gas Company, Tehran", **International Journal of Business Management**, Vol.3, No.1, pp. 6-16.
26. Promsri. C., (2018),"Deviant Workplace Behavior: The Comparison between Employees and Employers at a Government Bank in Thailand", **Saudi Journal of Business and Management Studies**, Vol .3 Iss.1, pp. 60-64.
27. Rehan.M., Iqbal .M. Z., Fatima. A., & Nawab. S., (2017)," Organizational Cynicism and its Relationship with Employees Performance in Teaching Hospitals of Pakistan", **International Journal of Economics &Management Sciences**, Vol. 6. Iss.3, pp. 1-6.
28. Robinson.S.L., & Bennett .R.J., (1995),"A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study", **The Academy of Management Journal** , Vol.38, No.2, pp. 555-572.
29. Sekaran, Uma & Bougie, roger, (2010), "Research Methods For Business: A Skill - Building Approach", **John Wiley and Sons, Inc**
30. Shahruddin .S, Ahmad .F, & MuhaizamMusac .M.,(2016)," Cynicism in Organizations: Does Organizational Justice Matter?", **International Journal of Research in Business Studies and Management**, Vol. 3 , Iss.2,pp. 49–60.
31. Shahzad. A., & Mahmood. Z., (2012), "The Mediating-Moderating Model of Organizational Cynicism and Workplace Deviant Behavior: (Evidence from Banking Sector in Pakistan)", **Journal of Scientific Research**, Vol.12, No.5, pp. 580-588.
32. Waseem. W., (2016), "Deviant Workplace Behaviors in Organizations in Pakistan", **The Lahore Journal of Business**, Vol. 4, No.2, pp. 93-104.

الملحق (١) استمارة الاستبانة م/استبانة

أخي الموظف الكريم ... اختي الموظفة الكريمة...
تحية طيبة ..

أعدت هذه الاستبانة لقياس متغيرات البحث الموسوم (انعكاس التهكم التنظيمي على السلوك المنحرف للعاملين بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية). ولكونك أحد العاملين في هذا الصرح، فانت أفضل من يجيب على هذه الاستبانة، راجين تفضلكم بالإجابة على الأسئلة بعنابة خدمة لمسيرة البحث العلمي في بلدنا العزيز، ووضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تختارونها، وستستخدم المعلومات لأغراض بحث فقط، ولا داعي لذكر الاسم.

مع خالص الشكر والتقدير...

الباحث

(المحور الأول) التهم التنظيمي							ت
لا تتفق تماماً	لا تتفق	إلى حد ما	تفق	تفق تماماً	تفق تماماً	لا تتفق	
							١ أعتقد أن ادارة الشركة تقول شيئاً وتفعل شيئاً آخر.
							٢ ارى أن سياسات وأهداف وممارسات الشركة لديها القليل من الترابط المشترك.
							٣ عندما تقول ادارة الشركة أنها ستقوم بأداء معين، اتساءل عما إذا كان سيحدث ذلك بالفعل.
							٤ اشعر بالظلم في المنظمة التي اعمل بها نتيجة لوجود بعض المدراء يراغعون موضوع المحسوبية في توزيع الأعمال والمكافآت.
							٥ اشعر بالاستياء والاحراج عند التحدث عن شركتي امام الاخرين.
							٦ التفكير بالشركة يجعلني اشعر بالتوتر وعدم الاستقرار.
							٧ غالباً ما اشعر بالتشاؤم وعدم التفاؤل تجاه المنظمة التي اعمل بها.
							٨ التفكير بالشركة يجعلني اشعر بالضجر والغضب.
							٩ غالباً ما اشعر بالقلق وعدم الاطمئنان تجاه المنظمة التي اعمل بها.
							١٠ غالباً ما أشكو وأذمر لأصدقاءي خارج العمل عن الامور السلبية التي تحدث في شركتي.
							١١ غالباً ما أتبادل وجهات النظر المتمثلة بالاستياء والضجر مع زملائي في الشركة.
							١٢ غالباً ما اوجه انتقاداتي لممارسات وسياسات الشركة مع الآخرين.
							١٣ اشعر بالتعب نتيجة المبادرات التي تدعيعها الشركة.
							١٤ في الوقت الحاضر استطعت تحقيق الأهداف التي وضعها لنفسي.
(المحور الثاني) السلوك المنحرف للعاملين							ت
لا تتفق تماماً	لا تتفق	إلى حد ما	تفق	تفق تماماً	تفق تماماً	لا تتفق	
							١٥ يوجد بعض العاملين لا يحترمون او يسخرون من زملائهم في العمل.
							١٦ هنالك بعض العاملين من يستخدمون كلاماً مؤذياً وغير مقبولاً عند التعامل مع زملائهم في العمل.
							١٧ هنالك بعض العاملين من يتحدثوا بمسائل طائفية أو عنصرية لإثارة المشاكل مع زملائهم في العمل.
							١٨ هناك بعض العاملين من يقومون بالمشادة الكلامية والتجاوز على زملائهم في العمل.
							١٩ يوجد بعض العاملين من يقومون بإثارة مزحة ثقيلة على زملائهم في العمل.
							٢٠ يوجد بعض العاملين من يتصرفون بشكل غير لائق ومهذب تجاه زملائهم في العمل.
							٢١ يوجد بعض العاملين من يقومون بإحراج زملائهم علناً في العمل.
							٢٢ يوجد بعض العاملين من يتصرفون بمتناكلات الشركة بدون إذن مسبق.
							٢٣ هناك بعض العاملين من يقضون الكثير من الوقت في أمور لا تتعلق بالعمل.
							٢٤ يوجد بعض العاملين من يقومون بتروير الوصولات المالية لعرض الحصول على أموال إضافية تفوق نفقات العمل المطلوبة.
							٢٥ هناك بعض العاملين من يقومون بأخذ استراحة بالعمل تزيد عن الوقت المسموح به.
							٢٦ هناك بعض العاملين من يتأخرون عن الدوام بدون عذر مسبق.
							٢٧ هناك بعض العاملين من يقومون بإثارة الفوضى في بيئة العمل.
							٢٨ يوجد بعض العاملين من لا يهتمون بتنفيذ تعليمات المسؤول المباشر في العمل.
							٢٩ هناك بعض العاملين من يقومون بأداء العمل المناطب بهم ببطء.
							٣٠ هناك بعض العاملين من يقومون بتسريب معلومات العمل السرية لأشخاص غير مخولين.
							٣١ يوجد بعض العاملين من يتعاملون بالرشوة.
							٣٢ يوجد بعض العاملين من يقومون ببذل القليل من الجهد في إنجاز العمل وعدم تقديم ما يمتلكون من قدرات وأفكار ابداعية في العمل.
							٣٣ هناك بعض العاملين من يقصد التأخر خارج العمل للحصول على وقت اضافي.