

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

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

### المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى دراسة التهكم 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 للتهكم 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 أهداف البحث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات، وبعد التحقق 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 أن ممارسات التهكم التنظيمي ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالسلوك المنحرف للعاملين، وهذا يعزو 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 يؤمل أن يستفاد منها المعنيين في البحث الحالي.

**الكلمات المفتاحية:** التهكم 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 c 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، لتؤثر بدورها هذه العوامل بشكل كبير على خلق العديد من المشاكل والظواهر السلبية في مكان العمل. فالتهمك التنظيمي والسلوك المنحرف للعاملين يعدان احدى تلك القضايا والمشاكل المهمة في مكان العمل، فقد حظي هذان الموضوعان باهتمام واسع من الباحثين والممارسين في مجال السلوك التنظيمي، لكونهما يعدان 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 والفسولوجية والسلوكية التي تنعكس على اداء العاملين وانخفاض قدرتهم على الانجاز والإبداع لينعكس ذلك على بقاء ونجاح المنظمة بشكل سلبي، فالتهمك التنظيمي ينبثق نتيجة لاعتقاد العاملين بأن المنظمات تفتقر إلى الصدق والنزاهة في تنفيذ وعودها وتغلب المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة، وادراكهم للمعاملة السيئة وعدم العدالة والمساواة في الأجور وشعورهم بالظلم والإحباط وخيبة الأمل لينبثق بذلك السلوك المنحرف للعاملين المتمثل بالسلوك السلبي المتعمد 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 آنفاً، تعد هذه المؤشرات مسوغاً للولوج ببحث استطلاعي تجسد في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد. وعليه فقد تطرق الباحث في بناء البحث الى اربعة محاور تمثل الاول في عرض لمنهجية البحث بينما قدم المحور الثاني الإطار النظري، فيما تجسد المحور الثالث بعرض لجانب العملي، وأخيراً خصص الرابع لعرض الاستنتاجات والتوصيات.

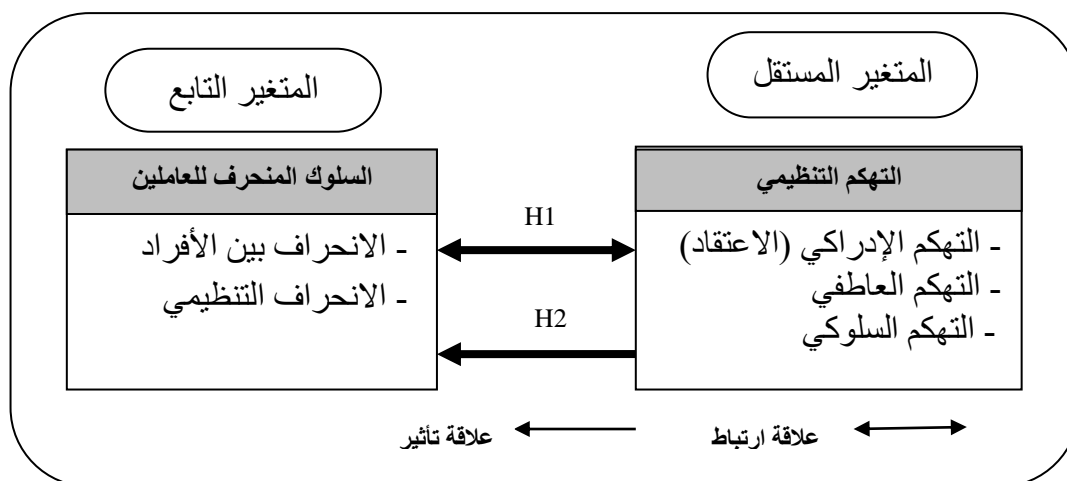
## المبحث الاول: منهجية البحث

### أولاً. مشكلة البحث:

تعد قضية انتشار السلوك المنحرف مثل الاحتيال والسرقة والسلوك العدواني في مكان العمل وانتهاك القواعد التنظيمية تحدياً كبيراً لأغلب المنظمات. فالتهمك التنظيمي والسلوكيات المنحرفة واضحة في العديد من المنظمات وبجميع المهن فقد تنشأ 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 الى مجموعة المنطلقات التي

تم طرحها اعلاه تبلور الدافع الرئيسي للباحث للخوض في مثل هذه الموضوعات وتطبيقها 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 انبثقت 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 المقترحات تفيد 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 إثراء هذين المتغيرين يمكن الانتفاع منها من قبل المهتمين في هذا المجال.
  ٢. اجراء البحث الحالي في القطاع الصناعي نظرا للأهمية التي يوليها ضمن القطاعات المهمة والحيوية في إحياء الاقتصاد للبلد وإحدى الركائز الأساسية لتنمية وتطور البلد.
- رابعا. المخطط الفرضي للبحث:**



الشكل (1) 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 أجمالا 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 الأبعاد.

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

#### سابعاً. أداة ومقياس البحث:

أعتمد البحث بشكل رئيسي على الاستبانة التي تعد الأداة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب العملي للبحث الحالي وقد صممت فقراتها بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي، وتتكون الاستبانة من جزئين، تضمن الجزء الأول من الاستبانة أبعاد التهكم التنظيمي، أما الجزء الثاني فقد خصص لمقياس السلوك المنحرف للعاملين وكما موضحة في الملحق (١). وقد طورت فقرات الاستبانة وبما يتفق مع طبيعة مجتمع وعينة البحث. والجدول رقم (1) يوضح مقاييس البحث.

الجدول (1) مقاييس البحث

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

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) والذي أوضح ان حجم العينة المناسب والمستهدف هو (354)، 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 (2) ادناه:

## الجدول (2) الأساليب الإحصائية والبرامج الجاهزة لتحليل بيانات البحث

ت	الأسلوب الإحصائي	البرنامج المستخدم
1	الصدق البنائي التوكيدي للتحقق من صدق المقاييس	AMOS.V.23
2	معامل الفا كرونباخ للتحقق من ثبات المقياس	SPSS.V.23
3	الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري)	SPSS.V.23
4	اختبار معامل الارتباط بيرسون (person) لتحديد علاقات الارتباط	SPSS.V.23
5	معامل الانحدار البسيط لتحديد التأثير	SPSS.V.23

المصدر: إعداد الباحث

عاشراً. الدراسات السابقة ومجالات الافادة منها: يعرض الجدول (3) عدد من الدراسات التي اجريت في مجال متغيرات البحث وكما موضحة ادناه:

## الجدول (3) ملخص بعض الجهود المعرفية حول متغيرات البحث

١. عنوان الدراسة:	The Mediating -Moderating Model of Organizational Cynicism and Workplace Deviant Behavior: (Evidence from Banking Sector in Pakistan). النموذج التفاعلي-الوسيط 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 اللامعلمية في تحليل ومعالجة البيانات والمعلومات واعتماد الاستبانة كأداة للقياس شملت 332 موظف يعملون في وظائف مختلفة في مصارف القطاع الخاص من منطقة إسلام آباد/روالبندي في باكستان.
نتائج الدراسة:	وجدت 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، وان 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 لتسهيل 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. دراسة التهكم التنظيمي والظلم التنظيمي وانتهاك العقد النفسي كمحددات للسلوك المنحرف في مكان العمل
الباحث والسنة:	Ahmed et al., 2013.

هدف الدراسة:	تحاول هذه الدراسة أن تكشف مدى تأثير المتغيرات التنظيمية (التهكم التنظيمي والظلم التنظيمي وانتهاك العقد النفسي) في السلوك المنحرف في مكان العمل بين الأطباء والمرضات في مستشفيات القطاع العام في باكستان.
قيمة/إصالة الدراسة:	تحديد اهم الآليات والاستراتيجيات المناسبة للحد من السلوكيات السلبية في مكان العمل.
منهج الدراسة وأداتها:	تكونت عينة البحث من (300) طبيب وممرض وممرضة يعملون في المستشفيات العامة في باكستان. 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.
نتائج الدراسة:	أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أن الظلم التنظيمي، وانتهاك العقد النفسي لهما ارتباط كبير وإيجابي بالسلوكيات المنحرفة في مكان العمل ولهما تأثير إيجابي كبير بشكل عام على سلوك المنحرف في مكان العمل للأطباء والممرضين. بالإضافة الى ذلك فقد اظهرت النتائج ان التهكم التنظيمي لها تأثير كبير على سلوك المنحرف للأطباء والممرضين.
مدى الإفادة	التعرف على الأبعاد التي تمثل كل متغير من متغيرات البحث للإفادة منها في بناء أنموذج البحث.
٣. عنوان الدراسة:	The Relationship between Authoritarian Leadership and Employees' Deviant Workplace Behaviors: The Mediating Effects of Psychological Contract Violation and Organizational Cynicism العلاقة بين القيادة الاستبدادية والسلوكيات المنحرفة للعاملين في أماكن العمل: التأثيرات الوسيطة لانتهاك العقد النفسي والتهكم التنظيمي.
الباحث والسنة:	Jiang et al., 2017
هدف الدراسة:	التعرف على العلاقة بين القيادة الاستبدادية والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل للعاملين، فضلاً عن تحديد التأثيرات الوسيطة لانتهاك العقد النفسي والتهكم التنظيمي.
قيمة/إصالة الدراسة	قدمت الاطر المعرفية والفكرية لأهم المقومات الأساسية في أدبيات السلوك التنظيمي المتمثلة بالقيادة الاستبدادية والعقد النفسي والتهكم التنظيمي والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل للعاملين.
منهج الدراسة وأداتها:	تكونت عينة الدراسة من (391) عامل في خمس شركات صناعية في شمال الصين. 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 العاملي التوكيدي.
نتائج الدراسة:	أوضحت النتائج أن كل من التهكم التنظيمي وانتهاك العقد النفسي يتوسطان العلاقة بين القيادة الاستبدادية والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل للعاملين.
مدى الإفادة	بلورة وإعداد منهجية البحث، الاطلاع على الوسائل الإحصائية والإفادة منها لتحليل بيانات البحث الحالي.

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 معاني مختلفة مثل عدم الامان، التشاؤم، انعدام الثقة، فقدان الصدق، الانانية، التي يشعر بها الفرد نتيجة تعامله مع الآخرين الذين يركزون 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 إذ يعد الفيلسوف (Diogenes) المؤسس الأول للمدرسة التهكمية الذي ألهم ألكسندر 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 المواضيع التي تناولت تحليل الخصائص الشخصية للعاملين في الأربعينيات من القرن الماضي من خلال جامعة مينسوتا في صياغة مقياس مينسوتا 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 برز من خلال ما قدمه العالم الاجتماعي (Niederhoffer) عام (1963) من خلال أطروحته المتمثلة بـ (انتشار التهكم في العمل) وبشكل خاص بين ضباط الشرطة في الولايات المتحدة الأمريكية وقد وضع بذلك بنية ومقياس خاص بتهكم الشرطة لثم تحويل أطروحته إلى كتاب، ويتميز كتابه خلف الدرع (Behind the Shield) بكونه أول دراسة سيكولوجية لمفهوم التهكم في البيئات التنظيمية (بناي، ٢٠١٤: ٩٩). ومن الجدير بالذكر أن الاهتمام العلمي والأكاديمي بالتهكم التنظيمي تبلور بشكل أكثر وضوحاً في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي بوصفها موضوعاً رئيسياً في السلوك التنظيمي وعلم النفس التنظيمي، إذ انبثقت من خلال دراسات كل من (Kanter & Mirvis) في عام (1989) في كتابهم المشهور "الأمريكيون المتهمكين" (The Cynical Americans) إذ أكدوا أن حوالي (43%) من العاملين الأمريكيين متهمكين ويشعرون بالمعاملة غير العادلة وانعدام الثقة بالإدارة (Çınar et al., 2014: 431). فقد تزايد الاهتمام بموضوع التهكم التنظيمي في التسعينات من القرن الماضي نتيجة تفاقم وتزايد انعدام الأمن والفصائح والسلوك الانتهازي 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 بان المنظمة تفتقر إلى النزاهة، مشاعر سلبية تجاه المنظمة، الميل نحو السلوكيات المخرجة السلبية والانتقادية تجاه المنظمة. في حين عرفه كل من (Nafei & Kaifi, 2013: 132) بأنه موقف سلبي يتبلور عن طريق المشاعر والاتجاهات السلوكية. كما وعرفه (الفتلاوي، ٢٠١٤: ١٠٣) بأنه موقف سلبي يؤثر على مدركات العاملين

ويظهر في سلوكياتهم بشكل يؤدي بالنتيجة الى 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 التضحية بها من أجل المنافع التنظيمية. اما (Bayram et al., 2016: 106) عرفاه بأنه الموقف السلبي تجاه المنظمة الذي ينبثق نتيجة شعور العاملين بالاحتقار، والانتقاد من قبل المنظمة. بينما عرفه كل من (Shaharruddin et al., 2016: 50) بأنه شعور العاملين بالظلم والإحباط وخيبة الأمل وإدراكهم بأن المنظمة تتسم بنزاهة ضعيفة ولا يمكن الوثوق بها. ومن خلال ما تقدم، يحرص الباحث هنا على تقديم تعريفاً يخدم الغرض الأساسي للبحث فالتهكم التنظيمي يتمثل بموقف الفرد السلبي تجاه المنظمة، والذي ينبثق نتيجة عدم الوفاء بالتوقعات الأساسية كالصدق والعدالة والنزاهة من قبل المنظمة لتنعكس في خيبة الأمل وانعدام الثقة بالمنظمة وتنمية الصراع والكراهية والعداوة بين زملاء العمل.

### ثانياً. ابعاد التهكم التنظيمي

بالاعتماد على ما تم تقديمه من قبل (Dean et al., 1998) بات ينظر إلى التهكم التنظيمي من قبل الباحثين في الوقت الحالي كبنية متعددة الأبعاد (Multidimensional Construct)، على الرغم أن هنالك عدد من الدراسات السابقة كدراسة (Andersson, 1996; Andersson & Bateman, 1997) كانت تتعامل مع مفهوم التهكم التنظيمي كبنية أحادية البعد (One-dimensional Construct) إلا ان التوضيح المفاهيمي لبنية التهكم من قبل (Dean) وزملائها يمثل أثبات قيم ومفيد للأدبيات المتعلقة بالتهكم التنظيمي كما أن النموذج الثلاثي المعتمد للتهكم يعطي الباحثين القابلية على تمييز بنية التهكم التنظيمي عن العديد من المفاهيم الأخرى مثل الثقة 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. **التهكم الإدراكي (الاعتقاد):** يشير هذا البعد إلى ان الفرد يعتقد بان المنظمة لا تمتلك النزاهة والمصادقية وان القرارات الإدارية والممارسات التنظيمية تفتقر إلى مبادئ العدالة والصدق والإخلاص (Bayram et al., 2016: 106). ويصبح الاعتقاد الراسخ لدى العامل المتهم بأن هذه المبادئ غالباً ما يتم فقدانها واستبدالها بإجراءات ومواقف غير أخلاقية وغالباً ما يتم التضحية بها لغرض تحقيق المنافع والمصالح الشخصية (Rehan et al., 2017: 3). كما ويفكر المتهمون بوجود دوافع خفية للممارسات التي تقوم بها المنظمة فهم يدركون الخداع والاحتيال في القرارات التنظيمية بدلا من الصراحة والاستقامة لتحقيق الأهداف (Dean et al., 1998: 345). وتأسيساً على ما تقدم، نجد أن بعد التهكم الإدراكي يتمثل بعدم ثقة وإيمان العاملين بالمنظمة نتيجة اعتقادهم أن الممارسات التنظيمية تفتقر إلى العدالة والصدق والإخلاص.
٢. **التهكم العاطفي:** ويتمثل هذا البعد بردود الأفعال العاطفية والمشاعر تجاه المواقف والممارسات التنظيمية فهي تنطوي 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 والتهكم العاطفي نتيجة التهكم الادراكي المتمثل بعدم المصادقية 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 بالممارسات 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 والتصريحات الحرجة التي تحد من سمعة وقيمة المنظمة (Bayram et al., 2016: 106). كما وأشار كل من (Barandes et al., 1999: 4) الى ان هنالك شكل آخر من سلوكيات المتهكمين تأخذ التعبير غير اللفظي التي يفهمها الطرف الآخر مثل التحديق وحركة العيون والابتسامات الساخرة وإيماءات الوجه وحركة الرأس وجميع هذه الأفعال ترتبط وبشكل متكرر مع العاملين المتهكمين التي تعبر عن موقفهم التهكمي. وعليه يتضح ان التهكم السلوكي يتمثل بالميول والاتجاهات السلبية للعاملين تجاه المنظمة كالانتقادات الشديدة وتشويه صورة وسمعة المنظمة امام الآخرين.

### المحور الثاني: السلوك المنحرف للعاملين

#### أولاً. مفهوم السلوك المنحرف للعاملين

حظي موضوع السلوك المنحرف للعاملين (Employees' Deviant Behavior) باهتمام باحثي السلوك التنظيمي لاسيما في السنوات الأخيرة، فقد اتسع الاهتمام والعناية 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 (Promsri, 2018: 60). وهذا ما أكدته كل من (Bennett et al., 2018: 1) الى ان الدراسات والأبحاث في تناول 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 حددها كل من (Aryati et al., 2018: 233) والمتمثلة بالسلوكيات المعادية للمجتمع والسلوكيات المدمرة والسلوكيات العكسية والسلوكيات السيئة، حيث أن جميع هذه السلوكيات تتميز 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 والممارسات اللا أخلاقية التي يتم تنفيذها عن قصد من قبل أعضاء المنظمة وتتناقض مع أهداف ومصالح المنظمة ويمكن أن تشمل الأنشطة ذات التأثير العكسي في مكان العمل مثل الترويج للإشاعات والاستخدام غير المناسب للانترنت وحتى السلوكيات الأكثر خطورة كالتهرش والتخريب والسرقة والعنف الجسدي. في حين عرفها كل من (Malik et al., 2018: 34) بأنها

الرغبة المتعمدة في إلحاق الضرر بالمنظمة والمتمثلة بسلوكيات السرقة والاعتداء والتدمير والتخريب بممتلكات المنظمة. وفي ضوء ما تقدم، حدد الباحث تعريفا إجرائيا للسلوكيات المنحرفة للعاملين تمثل "بالسلوكيات السلبية الطوعية والمتعمدة التي ينفذها العاملون تجاه أفراد المنظمة او ممتلكات المنظمة او كليهما من حيث خرق وانتهاك القواعد التنظيمية وتهديد رفاهية المنظمة أو أعضائها وبما ينعكس على عدم تحقيق الأهداف التنظيمية".

#### ثانيا: ابعاد السلوك المنحرف للعاملين

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

١. **الانحراف بين الأفراد:** وهي تلك السلوكيات المنحرفة الموجهة نحو الأفراد في المنظمة كالمدرء وزملاء العمل والمروسين (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: 1) 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 جهم في العمل، والتي تؤثر في النهاية على المنظمة ككل. وحدد كل من (Dewangan & Verghese, 2018: 974-975) بالاستناد الى (Robinson & Bennett, 1995) نوعين من الانحرافات بين الأفراد وهي:

أ. **الانحراف السياسي او السياسة الادارية:** وهي تلك السلوكيات التي تتمثل بالتفاعل الاجتماعي بين الأفراد والتي تضع الأفراد الآخرين في موقف شخصي سيء كالنفاق، النيمة 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، وتعرضهم للخطر.

ومن خلال ما تم عرضه، يمكن القول إن هذه السلوكيات تتمثل 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 تنبع من السلوكيات المنحرفة التنظيمية فقد عرفه (Waseem, 2016: 94) بأنه تلك السلوكيات المتمثلة بتدمير ممتلكات المنظمة او 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) بالاستناد الى (Dewangan & Verghese, 2018: 974-975)

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 إنجازها كالتأخر عن العمل والتغيب عنه، ترك العمل في وقت مبكر، أخذ فترات راحة طويلة، إهدار 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 المتعمدة، والسرقه 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 التهكم التنظيمي بالسلوك المنحرف للعاملين

دون أدنى شك أن التهكم التنظيمي والسلوكيات غير الأخلاقية والمنحرفة تشكل مصدر قلق كبير للمنظمات، إذ ينبغي على المنظمات إيجاد 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) ينبثق نتيجة الموقف السلبي (التهكم التنظيمي). ويتفق مع الطرح السابق (Erdoğan, 2018: 735) إذ أكد ان العاملين عندما يدركوا 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 ارتباطاً إيجابياً بالسلوكيات المنحرفة للعاملين. ويرى الباحث، أن العلاقة بين التهكم التنظيمي والسلوك المنحرف للعاملين في مكان العمل علاقة مترابطة ومتلازمة، فالعامل الذي يشعر بعدم العدالة والإحباط نتيجة عدم الوفاء بالالتزامات من قبل المنظمة ستعكس بشكل مباشر على سلوكيات العاملين بشكل سلبي اي انخفاض مخرجات العاملين.

### المبحث الثالث: الإطار العملي للمبحث

#### المحور الاول: اختبار وتطوير مقياس البحث

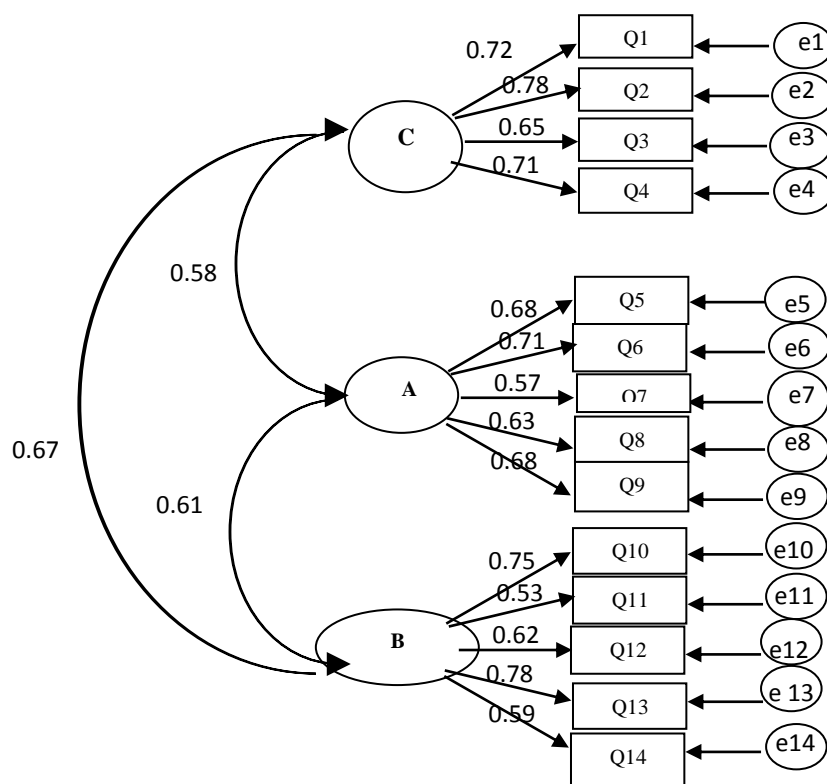
أولاً. صدق مقياس التهكم التنظيمي: لغرض تحديد صدق مقياس التهكم التنظيمي تم اختباره وفق نوعين من الاختبارات وهما الصدق البنائي التوكيدي والصدق الظاهري وكما موضح ادناه:

- الصدق البنائي التوكيدي: ويتم استخراجها في ضوء مؤشرين، تمثل المؤشر الأول بصدق معاملات التشعب المعيارية والظاهرة على الأسهم في الشكل (2) التي تربط المتغيرات الكامنة بفقراته إذ اتضح ان جميع تقديرات المعلمات المعيارية للفقرات قد تجاوزت نسبة (0.40) وبذلك فهي تتصف بالصدق البنائي التوكيدي وهذا ما اكده كل من (Hair et al., 2010: 624).
- اما المؤشر الثاني فيتعلق بصدق مؤشرات جودة المطابقة وقيمها المعيارية والظاهرة أسفل الشكل إذ ينبغي التحقق 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 لتقييم 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

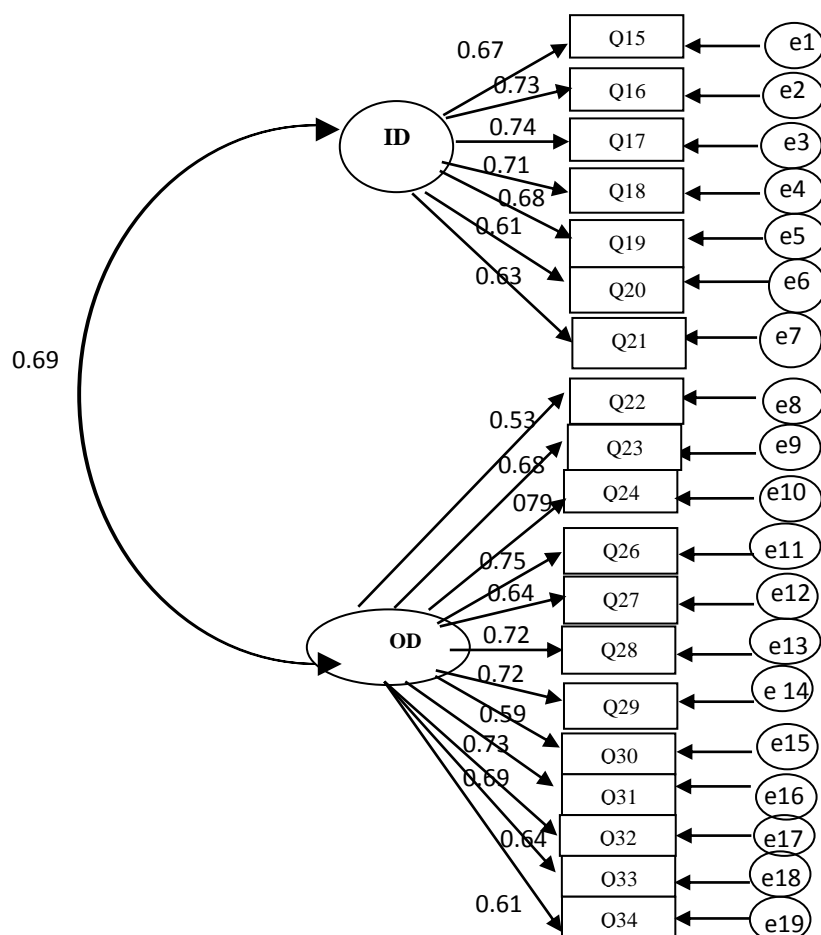
ت	المؤشر	القيمة المعيارية
1	مربع كاي ( $\chi^2$ ) Chi-square	أن تكون غير دالة والقيمة المنخفضة تشير الى تطابق جيد
2	النسبة بين قيمة ( $\chi^2$ ) ودرجات الحرية	أقل من 5 قبول وتطابق جيد والقيم المنخفضة تشير الى تطابق أفضل
3	مؤشر حسن المطابقة The Goodness-of-Fit Index (GFI)	أكثر من (0.90) تطابق أفضل
4	مؤشر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



$\chi^2/df = 2.641$ , GFI = 0.911, NFI = 0.935, IFI = 0.962,  
CFI = 0.971, RFI = 0.987, RMSEA = 0.076

الشكل (2) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التهكم التنظيمي

- ثانياً. صدق مقياس السلوك المنحرف للعاملين:** لغرض تحديد صدق مقياس السلوك المنحرف للعاملين تم اختباره وفق نوعين صدق البناء التوكيدي والصدق الظاهري وكما موضح ادناه:
- الصدق البنائي التوكيدي: ويتم استخراجها في ضوء مؤشرين، تمثل المؤشر الأول بصدق معاملات التشعب المعيارية الظاهرة على الأسهم في الشكل (3) التي تجاوزت نسبة (0.40) وبذلك فهي تتصف بالصدق البنائي التوكيدي، أما المؤشر الثاني فيتعلق بصدق مؤشرات جودة المطابقة وقيمها المعيارية والظاهرة أسفل الشكل فقد اتضح ان 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 الأسهم 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 الأساتذة الخبراء المحكمين في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وعلى ضوء الملاحظات والآراء التي تفضلوا بها، تم تعديل بعض الفقرات وأعيدت صياغة بناءها على طلبهم وقد حصلت اغلب 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 التوكيدي 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) اذ كما أشار (Hair et al., 2010) إذا كان معامل الفا كرونباخ اعلى من (0.70) او مساوية فأنها تعتبر جيدة حيث تمتع بتقييم جيد، وكما موضح في الجدول (5) ادناه:

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

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

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 والنتيجة 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 اتفاق تماماً (مرتفع جداً) فيما أعطي أولاً درجة (1) ليمثل لا اتفاق تماماً (منخفض جداً) بهدف الوقوف على آراء عينة البحث واستجاباتهم حول متغيرات البحث وسيتم اعتماد طول الفئة والنتيجة عن (5=1-4) ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (4=5\0.85) 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) ادناه:

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

مستوى الأهمية	منخفض جداً	منخفض	معتدل	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

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

المصدر: أعداد الباحث بالاستناد الى 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 أفراد 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 الرئيسة الأولى عبر استخدام معامل الارتباط (Person)، ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Mukaka, 2012: 71)، 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. فاذا ظهر وجود علامة (\*) أو (\*\*) على معامل الارتباط فان هذا يعني بان قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية.

الجدول (9) معيار قوة معامل الارتباط

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

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

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

السلوك المنحرف للعاملين	الانحراف بين الأفراد	الانحراف التنظيمي	اجمالي السلوك للعاملين
الإداري (الاعتقاد)	0.886**	0.743**	0.812**
العاطفي	0.831**	0.787*	0.791**
السلوكي	0.845**	0.719**	0.747**
اجمالي التهكم التنظيمي	0.826**	0.772**	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 ومعنوية بين التهكم التنظيمي وإبعاد السلوك المنحرف للعاملين (الانحراف بين الأفراد، الانحراف التنظيمي) اذ بلغت معامل الارتباط على التوالي (0.826\*\*)، (0.772\*\*) 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 ارتباط إيجابي بالسلوكيات المنحرفة للعاملين، مما يدل على قبول الفرضية الرئيسة الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين

التهكم التنظيمي والسلوك المنحرف للعاملين أجمالاً وعلى مستوى كل بعد من الأبعاد). 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 بتوضيح علاقة التأثير بين المتغير المستقل (التهكم التنظيمي) والمتغير المعتمد (السلوك المنحرف للعاملين) على مستوى المتغيرات الرئيسة والأبعاد الفرعية وذلك لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية عبر استخدام معامل الانحدار البسيط (Simple Regression)، علماً أن 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

		الانحراف بين الأفراد	الانحراف التنظيمي	اجمالي السلوك المنحرف للعاملين
الإدراكي (الاعتقاد)	B	0.621	0.785	0.613
	R <sup>2</sup>	0.401	0.461	0.431
	F	164.8	172.8	161.8
العاطفي	B	0.514	0.613	0.564
	R <sup>2</sup>	0.352	0.441	0.418
	F	156.2	162.3	168.3
السلوكي	B	0.634	0.512	0.579
	R <sup>2</sup>	0.432	0.357	0.391
	F	156.4	156.4	149.6
اجمالي التهكم التنظيمي	B	0.613	0.659	0.651
	R <sup>2</sup>	0.402	0.485	0.574
	F	161.1	165.7	174.7
قيمة (F) الجدولية (6.70) عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (1) ولعينة N = 358				

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

يتبين من الجدول (11) تحليل التأثير بين التهكم التنظيمي والسلوك المنحرف للعاملين بأبعادهما، إذ يتضح من النتائج أن قيمة (F) المحسوبة بين إجمالي التهكم التنظيمي وإجمالي السلوك المنحرف للعاملين بلغت (174.7) وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.70) مما يدل على وجود علاقة تأثير بينهما، أما معامل الانحدار (B) فقد بلغ (0.651)، وبلغ معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.574) أي أن (57%) من السلوك المنحرف للعاملين كانت من التهكم التنظيمي والباقي من عوامل خارجية. وهذه النتائج تدل على قبول الفرضية الرئيسة الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتهكم التنظيمي في السلوك المنحرف للعاملين أجمالاً وعلى مستوى كل بعد من الأبعاد). وهذا يشير إلى أن عينة البحث تشعر بعدم العدالة والإحباط نتيجة عدم الوفاء بالالتزامات من قبل المنظمة المبحوثة وهذا سينعكس بشكل مباشر على سلوكيات العاملين بشكل سلبي أي أن السلوك السلبي المتمثل (بالسلوك المنحرف للعاملين) ينبثق 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 والمحابة لبعض العاملين وإدراك العاملين بعدم العدالة والأنصاف في نظم المكافآت وبرامج التدريب وتوزيع المهام والمسؤوليات، ساهمت وبشكل كبير في بلورة ظاهرة التهكم التنظيمي للعاملين تجاه المنظمة المبحوثة وهذا ما أكدته نتائج التحليل بتوافر التهكم الإدراكي بدرجة كبيرة لينبثق نتيجة ذلك تنامي 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 أداء العمل، التصرف بطريقة غير مهذبة تجاه زملائهم في العمل، والثرثرة بأمور لا تتعلق بالعمل مما تسبب بمشاكل واضرار كبيرة في العمل.
٣. ترتبط ممارسات التهكم التنظيمي بالسلوك المنحرف للعاملين بشكل إيجابي، وهذا يعزو الى 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 وبدلالة معنوية في تفاقم السلوك المنحرف للعاملين في المنظمة المبحوثة.

### ثانياً. التوصيات

#### في ضوء الاستنتاجات أعلاه يمكن صياغة عدد من التوصيات كالآتي:

١. تعميق الوعي لدى القيادات الإدارية في الشركة العامة للصناعات الصوفية بالنتائج والآثار السلبية لظاهرتي 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 بعدالة وزجهم بالبرامج التدريبية والتطويرية بشكل عادل بين جميع العاملين فضلاً عن تقييمهم ومكافأتهم على أسس موضوعية وفقاً لكفاءتهم وجهودهم المتميزة في العمل، والابتعاد عن التحيز والميول الشخصية لبعض العاملين الذي يولد ذلك السلوك الحقد والكراهية بين العاملين.
٣. ضرورة العمل على ترسيخ 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. ترسيخ 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 التهمك التنظيمي-بحث تحليلي في كليات جامعة كربلاء"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
٢. العطوي، عامر علي حسين، (٢٠١٢)، " تفسير ظاهرة التهمك التنظيمي في المنظمات من خلال الترابط البيني لعمليات العقد النفسي والاحترام الداخلي-دراسة تحليلية لآراء 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 بتوسط حلقة اتخاذ القرار(OODA)"، دراسة ميدانية في مركز وزارة النفط العراقية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

### ثانياً. المصادر الاجنبية:

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, Biçkes .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. Çınara. O., Karcioğlu. F, & Aslan. 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. Erdoğan.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. Shaharruddin .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 بعناية خدمة لمسيرة البحث العلمي في بلدنا العزيز، ووضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تختارونها، وستستخدم المعلومات لأغراض لبحث فقط، ولا داعي لذكر الاسم.

مع خالص الشكر والتقدير...

الباحث

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