



مجلة المثنى  
للعلوم الاقتصادية والإدارية  
المجلد الخامس.. العدد ( ٢ ) ... لسنة ٢٠١٥ ... المحور الإداري

دور فجوة الهوية التنظيمية في زيادة سلوك العمل المنحرف  
دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة

العطوي ، عامر علي حسين\* . الخالدي، خيرية عبد فضل<sup>a</sup>  
\* الاستاذ المساعد الدكتور ، جامعة المثنى ، كلية الادارة والاقتصاد  
a الباحثة، جامعة القادسية، كلية الادارة والاقتصاد

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى اختبار دور فجوة الهوية التنظيمية في زيادة سلوك العمل المنحرف لعينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة ، إذ تم توزيع (٣٠٧) استمارة استبيان على العاملين ورؤساء الأقسام في معمل سمنت الكوفة. وبعد تفحص الاستمارات المسترجعة استبعدت (١٥) استمارة لعدم صلاحيتها وعدم تحقيق الشروط المطلوبة للإجابة عن الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستمارات الصالحة للدراسة والتحليل (٢٩٢) استمارة. يضم مفهوم فجوة الهوية التنظيمية متغيرين هما خصائص هوية المنظمة الحالية وخصائص هوية المنظمة المثالية او المرغوبة اما متغير سلوك العمل المنحرف فيكون من ثلاث أبعاد رئيسية هي: سلوك العمل المنحرف تجاه المنظمة، و سلوك العمل المنحرف تجاه المشرف المباشر وسلوك العمل المنحرف تجاه الزملاء. وتدور الفرضيات الرئيسية للدراسة حول فكرة أساسية مفادها بأنه كلما كانت خصائص الهوية التنظيمية الحالية منسجمة مع خصائص الهوية المرغوبة (فجوة صغيرة) كلما انخفض سلوك العمل المنحرف تجاه (١) المنظمة و(٢) المشرف المباشر و (٣) وزملاء العمل . وتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام معادلات الانحدار المتعدد الحدود (Polynomial regression equations) ومنهجية استجابة السطح (Response Surface Methodology). وقد أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرضيات وتوصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات الهادفة من أهمها بيان السبب الأساسي لحصول فجوة بين خصائص الهوية التنظيمية الحالية والهوية التنظيمية المرغوبة يعود لعدم استجابة المنظمات للتغيرات البيئية مما يجعل العاملين يدركون بان ما عليه المنظمة حالياً منحرف كثيراً عن ما يجب أن تكون عليه. وهذا في حقيقة الأمر قد ينعكس سلباً على اتجاهات العاملين وسلوكهم. كما أن الفجوة بين خصائص الهوية التنظيمية الحالية والهوية التنظيمية المرغوبة يفسر أكثر من ربع التباين الحاصل في بعدي سلوك العمل المنحرف تجاه المنظمة وتجاه المشرف المباشر في حين لم يفسر مستوى الفجوة التباين الحاصل في بعد سلوك العمل المنحرف تجاه الزملاء وفي ضوء هذه الاستنتاجات صيغت مجموعة من التوصيات كان من أهمها تقليل محفزات ممارسة سلوك العمل المنحرف ووضع العوائق والمعوقات أمام من يمارسه.

معلومات البحث

الاستلام : ٢٠١٥/٤/٢٥  
التقييم : ٢٠١٥/٤/٢٧  
التعديل : ٢٠١٥/٦/١٦  
القبول : ٢٠١٥/٦/٢٣  
النشر : ٢٠١٥/٦/٣٠

## المقدمة

وعندما نضع منظمتنا المحلية وخصوصاً المنظمات الصناعية ذات التمويل الذاتي تحت مجهر مفهوم فجوة الهوية فأنا سنجد صبغة مشابه لما ذكر في أعلاه. فهذه المنظمات لا تزال بكسوتها القديمة التي تعكس تمسكها بخصائص هويتها الحالية دون قدرة على التكيف والتغيير بما يتلاءم مع مواكبة التغييرات البيئية الموجودة مما قد يولد فجوة كبيرة بين ما يدركه العاملين في هوية هذه المنظمات وما يأملون أن تتصف به. وهذا من المحتمل الكبير أن ينعكس على مواقف العاملين وسلوكياتهم في مكان العمل.

ووفقاً لما تقدم فإن الباحثان أرادا من خلال البحث الحالي أن يقفا على ملامح فجوة الهوية التنظيمية في هذه المنظمات والمتمثلة بإحدى المعامل المحلية التابعة لوزارة الصناعة كمعمل سمنت الكوفة لتحديد مقدار البعد الموجود بين ما يكتنزه إفرادها من صورة مدركة فعلية تجاه منظماتهم وما يطمحون أن تكون عليه. كما تهدف هذه الدراسة إلى التعرف هل إن فجوة الهوية التنظيمية تؤثر في ممارسة العاملين لسلوكيات العمل المنحرف التي تضر بمصلحة المنظمة والعاملين لديها؟

وقد جاء البحث الحالي متضمناً ثلاث محاور أساسية ، المحور الأول تناول منهجية البحث وإجراءاته . أما المحور الثاني فقد عرج على أدبيات متغيرات البحث ، في حين تناول المحور الأخير الجانب العملي للبحث والاستنتاجات والتوصيات.

### منهجية البحث

#### أولاً / مشكلة البحث:

تنسج ملامح مشكلة البحث الحالي دوافع بحثية متنوعة تجسد الاعتبارات الفكرية والعملية المراد الوقوف عليها، وعلى النحو أدناه:

أ. **دوافع فكرية:** بسبب الضرائب المالية والعاطفية التي يولدها سلوك العمل المنحرف للمنظمات (١٢٣ : ٢٠١١، Muafi) فإن

تنتأ مكانة الفرد ومقامه في المجتمع من خلال امتلاكه هويتين، هويته الشخصية التي تعكس سماته الفريدة مثل الذكاء والمؤهل العلمي والجادبية، وهويته الاجتماعية التي تعكس خصائص المجموعة الاجتماعية التي ينتمي إليها. وبطبيعة الحال فإن الفرد يمتلك هوية شخصية واحدة وهويات اجتماعية متعددة مثل العائلة التي ينتمي إليها وفريق كرة القدم الذي يشجعه والمنظمة التي يعمل فيها. وقد نال موضوع الهوية التنظيمية اهتمام كبير من لدن الباحثين لما له من انعكاسات نفسية وبرجماتية على سلوك الفرد العامل وعلى المنظمة التي يعمل فيها. ومن الجدير بالاهتمام أن هوية المنظمات لا تبقى ثابتة ومستقرة بدون تغيير بل هي تتعرض للحركة وبشكل خاص عندما يكون التغيير عنصر مهم لبقاء المنظمات في بيئة العمل. فالمنظمات الناجحة هي المنظمات التي تستطيع أن تغير خصائص هويتها بما يتلاءم مع ظروف البيئة الموجودة وهذا التغيير لا يمس الخصائص الجوهرية بل يتناول عمليات التحديث والتفقيح. ولكن المشكلة الأساسية التي تواجه المنظمات تتمثل بعدم تغيير هويتها بما يتلاءم مع تطلعات البيئة وسياقها. والعاملين ليس لديهم فقط معتقدات وتصورات واهتمامات بخصائص هوية المنظمة الحالية بل لديهم أيضاً أفكار ومعتقدات وتصورات ومخاوف حول مستقبل المنظمة وما ستكون عليه. فعندما يدرك العاملون بان معتقداتهم وتصوراتهم وأفكارهم تجاه خصائص هوية المنظمة الحالية لا تنسجم مع معتقداتهم وتصوراتهم وأفكارهم حيال خصائص هوية المنظمة التي يرغبونها فإن هذا سيخلق فجوة تعرف بفجوة الهوية التنظيمية. وقد أثبتت العديد من الدراسات بان فجوة الهوية التنظيمية تؤثر على إدراك العاملين ومواقفهم وسلوكياتهم (e.g., Foreman & Whetten, ٢٠٠٢; Reger et al., ١٩٩١; Thomas & Gioia, ٥٧٤; ١٩٩٤).

التي تقع تحت عنوان سلوكيات العمل المنحرف. هذه السلوكيات تضر بالمنظمات وتسبب لها تكاليف مالية عالية تقدر بحوالي مليارات الدولارات (٤: ٢٠١٢، Gualandri). فعلى سبيل المثال قد تصل تكاليف هذه السلوكيات في بعض الشركات الأمريكية إلى ما يقارب (٥٠) بليون دولار سنوياً (٢٠٠٦: Mount et al.) (٥٩٢)، وعلاوة على التكاليف المالية، فإن هذه السلوكيات قد تتسبب بتكاليف نفسية تتجسد بفقدان العلاقات الحميمة بين زملاء العمل (Brien ٦: ٢٠٠٨). كما قد تلحق هذه السلوكيات الضرر بسمعة المنظمة وبمكانتها في المجتمع (Raver, ١٤٨: ٢٠٠٤). ونظراً إلى التكاليف الهائلة والخسائر المادية والنفسية المصاحبة لممارسة هذه السلوكيات فإن هذا يوقد دوافع بحثية مهمة للخوض في مضمار أسباب هذه السلوكيات والتعرف عليها. وعلى الرغم من أن الدراسات السابقة قد تناولت العديد من العوامل التي تساهم في إثارة هذه السلوكيات إلا أنها لم تأخذ بالاعتبار تأثير عوامل أخرى مهمة مثل فجوة الهوية التنظيمية.

#### ثالثاً/ أهداف البحث:

يتضمن البحث الحالي مجموعة من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها وهي على النحو أدناه:

- ١- الكشف عن حجم فجوة الهوية التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين في المنظمة عينة البحث.
- ٢- تصميم أداة لقياس خصائص الهوية التنظيمية الحالية والمثالية.
- ٣- بيان مستوى ممارسة الأفراد في المنظمة عينة البحث لسلوكيات العمل المنحرف بمؤشراتها الثلاثة (سلوك العمل المنحرف تجاه المنظمة، وسلوك العمل المنحرف تجاه المشرف المباشر، وسلوك العمل المنحرف تجاه زملاء العمل).
- ٤- اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين فجوة الهوية التنظيمية وسلوك العمل المنحرف.

العديد من علماء السلوك التنظيمي والممارسين على حد سواء دعوا إلى بذل المزيد من التحقيق العلمي تجاه تقليل هذه السلوكيات في المنظمات (Hammond, ١: ٢٠٠٨) من خلال تسليط الضوء على تساؤلين جوهريين هما: ما هي أسباب ممارسة العاملين لسلوك العمل المنحرف؟ وتحت أي ظروف أو شروط يزداد أو يقل تأثير هذه الأسباب على سلوك العمل المنحرف؟

ب. دوافع عملية: لقد وضعت منظمة الشفافية الدولية في السنوات الأخيرة العراق على لائحة الدول الأولى من ناحية الفساد وعدم الاستقامة. وهذا دون أدنى شك مؤشر مهم تجاه وجود ممارسات سلوك العمل المنحرف مثل الفساد، والسرقة، والتخريب، وتدمير الممتلكات والاختلاس (Furnham & Taylor, ٨٣: ٢٠٠٤). مما يجعل من دراسة أسباب سلوك العمل المنحرف المتمثلة بفجوة الهوية التنظيمية في المنظمات العراقية دافع مهم في إعداد هذا البحث.

وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال طرح التساؤل الأساسي الذي تسعى الدراسة للإجابة عليه، وعلى النحو أدناه:

هل يزداد انخراط الأفراد العاملين في سلوكيات العمل المنحرفة عندما يدركون وجود فجوة كبيرة بين الهوية التنظيمية الحالية والهوية التنظيمية المرغوبة؟

#### ثانياً / أهمية البحث:

تزداد أهمية منظمات الأعمال يوماً بعد يوم كونها تمثل الدعامة الأساسية للاقتصاد الوطني لأي دولة، وبسبب الحركة السريعة والتطورات المهمة والملحوظة التي يشهدها النظام العالمي، وبغية مواجهة الأزمات المعاصرة فإن منظمات اليوم تسعى إلى استبعاد السلوكيات غير المرغوبة

سادساً / الأساليب الإحصائية المستخدمة:  
اعتمد البحث في جانبه الميداني على عدد من الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات وكما يلي:

١- المتوسطات الحسابية : تم حساب المتوسط الحسابي وذلك لترتيب فقرات الاستبانة من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط ومعرفة الأهمية النسبية ، أما الانحرافات المعيارية تم استخدامها لمعرفة مدى انحراف آراء (استجابات) أفراد عينة البحث لكل فقرة من فقرات متغيرات البحث ولكل بعد من أبعاد البحث عن متوسطها الحسابي وكذلك يبين تشتت في آراء افراد عينة البحث لكل فقرة من فقرات متغيرات البحث ( الراجحي ١٣٢،:٢٠٠٨ ) .

٢- معامل كرونباخ الفا ومؤشرات جودة المطابقة للتحقق من اتصاف أداة قياس البحث بوجود الاتساق والثبات الداخلي (Nunnaly & Bernstein, ١٩٩٤).

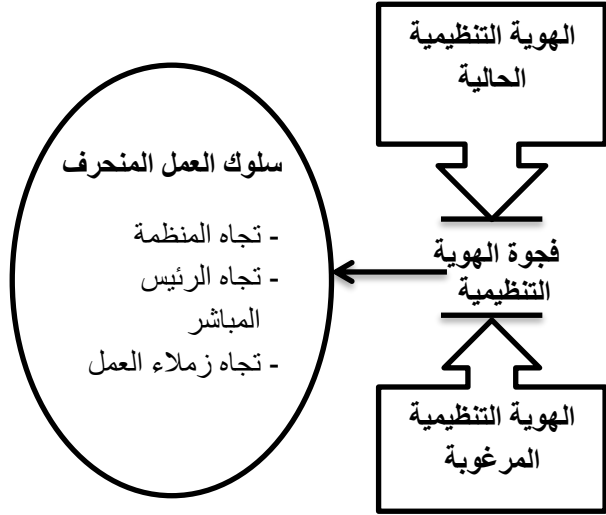
٣- معامل الارتباط البسيط (Pearson) استخدم للتحقق من قوة نموذج البحث من خلال الاستدلال على وجود ارتباط خطي بين المتغيرات (Fryxell & Wang , ١٩٩٤).

٤- معادلات الانحدار المتعدد الحدود (Polynomial regression equations) تستخدم لتقدير العلاقة بين متغير كمي وهو المتغير التابع ( سلوك العمل المنحرف) و عدة متغيرات مستقلة (الهوية التنظيمية الحالية ، و الهوية التنظيمية المرغوبة).

٥- منهجية استجابة السطح (Response Surface Methodology) وهي تقنية متقدمة تستطيع أن تقدم نظرة تحليلية حول العلاقة بين مؤثر يضم متغيرين ومتغير معتمد آخر عن طريق الرسم البياني لنتائج تحليل الانحدار متعدد الحدود والذي يكون على شكل حيز ثلاثي الأبعاد (Edwards and Parry ١٩٩٣).

رابعاً / نموذج الفرضي للبحث:

يوضح الشكل (١) النموذج الفرضي للبحث والذي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وكالاتي:



الشكل (١)  
نموذج الفرضي للبحث

خامساً / فرضيات البحث:

تنص الفرضية الرئيسية بأنه: كلما كانت خصائص الهوية التنظيمية الحالية منسجمة مع خصائص الهوية التنظيمية المرغوبة (فجوة صغيرة) كلما انخفض سلوك العمل المنحرف، ويتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية وعلى النحو أدناه:

١- كلما كانت خصائص الهوية التنظيمية الحالية منسجمة مع خصائص الهوية المرغوبة (فجوة صغيرة) كلما انخفض سلوك العمل المنحرف تجاه المنظمة .

٢- كلما كانت خصائص الهوية التنظيمية الحالية منسجمة مع خصائص الهوية المرغوبة (فجوة صغيرة) كلما انخفض سلوك العمل المنحرف تجاه المشرف .

٣- كلما كانت خصائص الهوية التنظيمية الحالية منسجمة مع خصائص الهوية المرغوبة (فجوة صغيرة) كلما انخفض سلوك العمل المنحرف تجاه زملاء العمل .

سابعاً / أداة القياس

تتكون أداة قياس الدراسة من متغيرين رئيسيين بالإضافة إلى الجزء الخاص بالبيانات الديموغرافية والوظيفية. وقد صمم الباحثان مقياس خاص بمتغير فجوة الهوية التنظيمية<sup>١</sup> (متغير مستقل) يتكون من (١٣) فقرة خاصة بهوية التنظيمية الحالية و (١٣) فقرة خاصة بخصائص الهوية التنظيمية المثالية. أما المتغير التابع (سلوك العمل المنحرف) فقد أعتمد في صياغة فقراته على الاستبانة المستعملة في دراسة (Bennett & Robinson, ٢٠٠٠) بالنسبة لبعدي (سلوك العمل المنحرف تجاه المنظمة وتجاه زملاء العمل)، ودراسة (Mitchell & Ambrose, ٢٠٠٧) بالنسبة لبعدي (سلوك العمل المنحرف تجاه المشرف المباشر). وقد روعي الوضوح والدقة في صياغة فقراتها لتمنح المجيب قدرة أكبر على أدراك متغيراتها والهدف منها ، والجدول (١) يعرض مكونات أداة القياس وعدد الفقرات الخاصة بكل متغير والصادر المقتبسة منها كما ورد في الاستبانة ، بعد تعديل بعض الفقرات وإعادة صياغتها على وفق آراء السادة المحكمين بما يلاءم بيئة العمل وثقافة مجتمع الدراسة وعينته .

الجدول (١)  
المتغيرات الرئيسية والفرعية

| ت | المتغيرات                              | نوعها       | عدد الفقرات | مصدر المقياس                   |                                 |
|---|--|-------------|-------------|--------------------------------|---------------------------------|
| ١ | بيانات شخصية ووظيفية                   | خصائص شخصية | ٥           | من إعداد الباحثين              |                                 |
| ٢ | فجوة الهوية التنظيمية                  | متغير رئيس  |             | تصميم مقياس جديد               |                                 |
|   |  | فرعي        | ١٣          |                                | الهوية التنظيمية الحالية        |
|   |  | فرعي        | ١٣          |                                | الهوية التنظيمية المثالية       |
| ٤ | سلوك العمل المنحرف                     | متغير رئيس  |             | (Bennett & Robinson, ٢٠٠٠)     |                                 |
|   |  | فرعي        | ١٢          |                                | سلوك العمل المنحرف تجاه المنظمة |
|   |  | فرعي        | ٧           |                                | سلوك العمل المنحرف تجاه الزملاء |
|   | سلوك العمل المنحرف تجاه الرئيس المباشر | فرعي        | ٩           | ( Mitchell and Ambrose, ٢٠٠٧ ) |                                 |

وقد صممت جميع مقاييس البحث بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي والجدول (٢) يقدم توضيح تفصيلي حول هذه المقاييس.

<sup>١</sup> بما ان لكل منظمة هوية تنظيمية تختلف عن هوية المنظمة الاخرى لذا فلا يوجد هنالك مقياس واحد يستخدم للقياس في جميع انواع المنظمات، وعليه قام الباحثان بتصميم مقياس جديد لقياس فجوة الهوية التنظيمية باستخدام طريقة المقابلات المكثفة (Focus Group) وهذا الاجراء ذاته متبع من قبل الدراسات السابقة التي حددت مقياس للهوية التنظيمية في منظمات اخرى (Freeman & Whetten, ١٩٩١; Thomas & Gioia, ٢٠٠٠)، والملحق (٢) يحدد اسماء الاشخاص الذين تم مقابلتهم.

إلى معمل سمنت الكوفة علامة الأسد، ويضم المعمل ورش ميكانيكية وكهربائية لسد حاجة المعمل من هذه الأعمال، ويطمح المعمل بالاستمرار بهذا العطاء الوطني في دعم مسيرة

### الجدول (٢) ترميز وتوصيف أداة قياس البحث

| ت | اسم المتغير                  | الرمز  | عدد الفقرات | المصدر                         | الفا كرونباخ | نوع المقياس وتدرجه   |
|---|------------------------------|--------|-------------|--------------------------------|--------------|--|
| ١ | الهوية التنظيمية:            | OrgIde | ٢٦          | مقياس جديد                     | ٠.٩٥٨        | (ليكرت الخماسي)<br>(١) الى مدى<br>منخفض جداً -<br>(٥) الى مدى عالي<br>جداً |
|   | ١- الهوية التنظيمية الحالية  | CurIde | ١٣          |                                |              |  |
|   | ٢- الهوية التنظيمية المرغوبة | DesIde | ١٣          |                                |              |  |
| ٣ | سلوك العمل المنحرف:          | DevBeh | ٢٨          | Bennett &<br>Robinson,<br>٢٠٠٠ | ٠.٩٣٤        | (ليكرت الخماسي)<br>(١) دائماً -<br>(٥) أبداً لا                            |
|   | ١- تجاه المنظمة              | DevOrg | ١٢          |                                |              |  |
|   | ٢- تجاه الزملاء              | DevInt | ٧           |                                |              |  |
|   | ٣- تجاه المشرف المباشر       | DevSup | ٩           | Mitchell &<br>Ambrose,<br>٢٠٠٧ | ٠.٩٦٦        |  |

ق

التطور الصناعي في البلد للوصول إلى المنافسة الحقيقية مع الأسواق العالمية كما يسعى المعمل جاهداً لتطوير منتجه بالصورة المرضية للزبون. حيث اعتمدت إدارة المعمل الأساليب الجديدة من تطبيق نظام السيطرة النوعية متطور واستخدام قواعد الجودة العالمية المحدثة (نظام الايزو) من خلال فتح قسم متخصص بهذا المجال ومكلف بهذه المهمة للسعي للوصول إلى مواكبة التطورات الحاصلة في القطاعات الصناعية العالمية إذ حصل في ٢٠١٠/٨/١٩ على شهادة الجودة العراقية.

#### ٢- عينة البحث

تهدف عملية المعاينة إلى تقليل الجهد والوقت والكلفة التي ينفقها الباحث لغرض تحقيق أهداف دراسته كما تهدف عملية المعاينة إلى اختيار مجموعة عناصر أو مكونات من المجتمع بطريقة يكون فيها وصف هذه العناصر يصور بشكل دقيق خصائص المجتمع الذي اختيرت منه. وتم تحديد

البحث بطريقه الفا كرونباخ وقد تم حساب معامل الثبات للمقاييس باستخدام معامل ارتباط الفا كرونباخ الموضح في الجدول (٢). وقد تراوحت قيم معامل كرونباخ الفا بين (٠.٩٢٢-٠.٩٦٦) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها اكبر (٠.٧٥) (Nunnaly, 1994) & Bernstein, والتي تدل على ان المقاييس تتصف بالاتساق الداخلي .

ثامناً. مجتمع البحث وعينته

#### ١- نبذة تعريفية مختصرة عن معمل سمنت الكوفة

تأسس معمل سمنت الكوفة عام (١٩٧٧) إذ ساهم في دعم الصناعات المحلية و دعم المنتج المحلي، وياشر المعمل بإنتاج أصناف من الاسمنت بورتلاندي العادي، إذ تم تحويل الإنتاج من الاسمنت العادي إلى سمنت مقاوم للأملح في عام (٢٠١٢)، أما في عام (٢٠١٣) تم تحويل العلامة التجارية للمعمل من معمل سمنت الكوفة الجديد

$$n = \frac{X^2 NP (1 - P)}{d^2 (N - 1) + X^2 P (1 - P)}$$

معمل سمنت الكوفة. وبعد تفحص الاستثمارات المسترجعة استبعدت (١٥) استثماراً لعدم صلاحيتها وعدم تحقيق الشروط المطلوبة للإجابة عن الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستثمارات الصالحة للدراسة والتحليل (٢٩٢) استثماراً، وبهدف وصف خصائص عينة البحث اقترح الباحثان تفصيلهما بالجدول (٤) كما موضح أدناه:

الجدول (٤)  
خصائص عينة البحث

| ت | المتغيرات             | الفئات المستهدفة | التكرار | النسبة |
|---|-----------------------|------------------|---------|--------|
| ١ | النوع الاجتماعي       | ذكور             | ٢٥٠     | ٨٦%    |
|   |                       | اناث             | ٤٢      | ١٤%    |
|   |                       | المجموع          | ٢٩٢     | ١٠٠%   |
| ٢ | العمر                 | من ٢٥ فما دون    | -       | -      |
|   |                       | ٢٦ - ٣٥          | ٥٥      | ١٩%    |
|   |                       | ٣٦ - ٤٥          | ١٦٧     | ٥٧%    |
|   |                       | أكثر من ٤٥       | ٧٠      | ٢٤%    |
|   |                       | المجموع          | ٢٩٢     | ١٠٠%   |
| ٣ | المؤهل العلمي         | الدبلوم الفني    | ١٠٤     | ٣٦%    |
|   |                       | البكالوريوس      | ١٨٨     | ٦٤%    |
|   |                       | المجموع          | ٢٩٢     | ١٠٠%   |
| ٤ | عدد سنوات الخدمة      | أقل من ١٠ سنوات  | ٢٨      | ١٠%    |
|   |                       | ١١ - ٢٠ سنة      | ١١٩     | ٤١%    |
|   |                       | ٢١ - ٣٠ سنة      | ١٣٠     | ٤٥%    |
|   |                       | ٣١ فما فوق       | ١٥      | ١%     |
|   | المجموع               | ٢٩٢              | ١٠٠%    |        |
| ٥ | المركز الوظيفي الحالي | فني              | ١٨٥     | ٦٣%    |
|   |                       | إداري            | ١٠٧     | ٣٧%    |
|   |                       | المجموع          | ٢٩٢     | ١٠٠%   |

حجم عينة البحث المستهدفة والتي تمثل المجتمع الأصلي من خلال استخدام مدخل رابطة التريية الأمريكية لـ (Kergcie & Morgan, ١٩٧٠) وفق المعادلة أدناه:

حيث  $n$  = حجم العينة المطلوب،  $N$  = حجم مجتمع البحث،  $P$  = نسبة المجتمع واقترح (Kergcie & Morgan, ١٩٧٠) بان تساوي (٠.٥)،  $d$  = نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه واكبر قيمة له (٠.٠٥)،  $X^2$  = قيمة مربع كاي سيكوير بدرجة حرية واحدة = (٣.٨٤١) عند مستوى ثقة (٠.٩٥). وباستخدام المعادلة هذه نجد أن حجم العينة يساوي (٣٠٧). انظر الجدول (٣):

الجدول (٣)  
تحديد حجم عينة البحث المستهدفة

| حجم المجتمع | نسبة المجتمع | مستوى الدلالة | ك     | حجم العينة المستهدفة |
|-------------|--------------|---------------|-------|----------------------|
| ١٥٢٢        | ٠.٥          | ٠.٠٥          | ٣.٨٤١ | ٣٠٧                  |

وقد استخدم الباحثان طريقتين في توزيع أداة القياس وهما طريقة التقرير الذاتي (self-report) وطريقة تقرير المشرف (supervisor report). بخصوص متغير فجوة الهوية التنظيمية (خصائص الهوية الحالية والمرغوبة) فقد استخدم الباحثان طريقة التقرير الذاتي ويقصد بها توزيع استمارة الاستبيان على العاملين أنفسهم، أما بخصوص متغير سلوك العمل المنحرف فقد استخدم الباحثان طريقة تقرير مشرف العمل والذي يتمثل بتوزيع مقياس سلوك العمل المنحرف على الرؤساء المباشرين للعاملين بدلاً من العاملين أنفسهم والسبب وراء ذلك يعود إلى أن العاملين يكرهون أو يتجنبون الاعتراف أو الإقرار بأدائهم لأفعال منحرفة مثل السرقة أو الرشوة أو تخريب ممتلكات المنظمة والذي يحتم استخدام مصدر بديل للمعلومات والذي يكون من خلال رئيس العمل المباشر (Stewart et al., ٢٠٠٩: ٢٠٧). إذ تم توزيع (٣٠٧) استمارة على العاملين ورؤساء الأقسام في

## مراجعة نظرية

### أولاً. الهوية التنظيمية

#### ١- مفهوم الهوية التنظيمية

اتصفت الدراسات حول موضوع الهوية بنهجها الواسع وعمق تعقيدها عبر العديد من الفروع العلمية (مثل علم النفس وعلم الاجتماع والإدارة) وعبر مستويات مختلفة من التحليل (على المستوى الفردي، والجماعي والتنظيمي)، فعلى المستوى الفردي والجماعي فقد تم دراسة الهوية في مجال علم النفس الاجتماعي، وكانت المساهمة الأكثر أهمية في هذا السياق تعود لما يعرف بمدخل الهوية الاجتماعية (Social Identity Approach) (Sammarra & Biggiero, ٢٠٠١: ٦٣-٦٤). من جانب آخر، توسع بحث الهوية ليشمل المستوى التنظيمي عندما بدأ Stuart Albert and David Whetten بتقديم بحثهم الموسوم (الهوية التنظيمية) عام (١٩٨٥)، ومنذ ذلك الحين، والفائدة العلمية والأكاديمية للهوية التنظيمية استمرت بالنمو (٣٦: Ackerman, ٢٠١٠). ويعد الباحثين الهوية التنظيمية شكل خاص من أشكال الهوية الاجتماعية، شيدت اجتماعياً من خلال الأفكار والمشاعر والسلوكيات الفردية لأعضاء المجموعة داخل المحيط التنظيمي (٢٠: Verbos et al., ٢٠٠٧). ويعد التعريف الكلاسيكي الذي وضعه Albert and Whetten (١٩٨٥) لهوية المنظمة أساساً في معظم المعالجات النظرية في هذا المنظور إذ عرفا هوية المنظمة بأنها السمات والخصائص التي ترى على إنها (١) سمات جوهرية أو مركزية للمنظمة و (٢) وتجعل المنظمة فريدة ومميزة عن المنظمات الأخرى و (٣) وتتصف بالاستمرارية والديمومة بغض النظر عن التغيرات التي تحدث في البيئة التنظيمية (٩٠: Albert & Whetten, ١٩٨٥). وعرفت هوية المنظمة بأنها استنتاج تراكمي راسخ بثقافة وتاريخ وهيكل المنظمة ومركزها وسمعتها تجاه المنافسين وزبائنهم والمجتمع بوجه

عام، وإنها صيغت ورسخت على مر الزمان (٥٧٦: Martin et al., ٢٠١١). إن هنالك تطبيقات نظرية ناتجة عن مزاجية أفكار هوية المنظمة ضمن أطار مدخل الهوية الاجتماعية تعرف بموضوع الهوية التنظيمية المدركة من قبل العاملين (اهتمام البحث الحالي). هذه التطبيقات تحاول أن تبين بان إدراك المفهوم الذاتي للفرد ينشأ من خلال عضويته في مجموعة اجتماعية معينة (مثل المنظمة) لها سمات جوهرية تميزها عن غيرها من المجموعات. كما عرفت بأنها مجموعته من البنى التي يعتقد العضو التنظيمي بأنها مهمة ومميزة ودائمة لوصف المنظمة (٤٧: Haimes, ٢٠٠٦).

ولكي نكسب فهم أعمق تجاه مفهوم الهوية التنظيمية فلا بد من الإشارة إلى العلاقة بين هذا المفهوم والمفاهيم الأخرى ذات الصلة وهي مفهوم الصورة التنظيمية (Organizational image)، ومفهوم السمعة التنظيمية (Organizational reputation). بخصوص مفهوم الصورة التنظيمية فإنه ينقسم إلى ثلاث أشكال رئيسية وهي: الصورة التنظيمية المخططة أو المقصودة (Intended or projected image)، والصورة التنظيمية المدركة (perceived image) والصورة التنظيمية المفسرة أو المنعكسة (constructed or reflected image) (١٨٣: Foreman et al., ٢٠١٢). الصورة التنظيمية المخططة فهي الصورة التي تحاول المنظمة إيصالها للآخرين عن خصائص هويتها التنظيمية (٦٦: Gioia et al., ٢٠٠٠). أما الصورة التنظيمية المدركة فإنها تشير إلى خصائص المنظمة وممارساتها التي تدرك بشكل فعلي من قبل أصحاب المصالح الخارجيين (١٩٩١: Dutton & Dukerich). أما الصورة التنظيمية المفسرة تشير إلى الطريقة التي يؤمن بها أعضاء المنظمة بوجهات نظر الآخرين حيال المنظمة (٦٦: Gioia et al., ٢٠٠٠). أما السمعة التنظيمية فإنها تمثل أحكام جماعية (لمن هم خارج المنظمة) لنشاطات وانجازات المنظمة.



(١٥ : ١٩٩١). أي إنها تشمل المعتقدات المتجهة نحو المستقبل بخصيص طموحات المنظمة (McShane & Glinow, ٢٠١٠: ٤٨٨) وتسعى إلى تقديم إجابة عن تساؤل "ما نرغب أن تكون عليه منظمنا؟" (Gustafson & Rerger, ١٩٩٥: ٤٦٥). ولأجل تحديد فجوة الهوية التنظيمية نحتاج قياس الفرق بين الهوية التنظيمية الحالية والهوية التنظيمية المرغوبة (أو المثالية)، وعلى النحو أدناه:

وعليه فإن تحديد فجوة الهوية التنظيمية يتضمن أربع خطوات أساسية هي: (Gioia & Thomas, ١٩٩٦: ٣٩٤; Foreman & Whetten, ٢٠٠٢: ٦٢٤)

أ. **تحديد الخصائص والسمات التي تتصف بها المنظمة المبحوثة:** بما إن لكل منظمة هوية تنظيمية تختلف عن هوية المنظمة الأخرى لذا فلا يوجد هنالك مقياس واحد يستخدم للقياس في جميع أنواع المنظمات، وعليه فإن هذا يتطلب تصميم مقياس جديد لقياس الخصائص والسمات التي تصور هوية المنظمة من خلال استخدام طريقة المقابلات المكثفة وفق (Focus Group) وهذا الإجراء ذاته متبع من قبل الدراسات السابقة التي حددت مقياس للهوية التنظيمية في منظمات أخرى (Freeman & Whetten, ١٩٩١; Thomas & Gioia, ٢٠٠٢).

ب. **قياس مستوى خصائص الهوية التنظيمية الحالية ومزاياها ( ما نحن عليه الآن):** في هذه الخطوة يطلب من أفراد عينة البحث بيان إدراكهم للقوة النسبية لتواجد كل خاصية من خواص هوية منظماتهم. أي الأهمية التي تضعها إدارة المنظمة حالياً على خصائص الهوية ومزاياها.

ت. **قياس مستوى خصائص هوية المنظمة المرغوبة ومزاياها ( ما نحن نريد أن نكون عليه):** في هذه الخطوة يطلب من أفراد عينة البحث بيان إدراكهم للقوة النسبية التي يجب

أو هي أحكام مستقرة نسبياً وطويلة الأمد يطلقها من هم خارج المنظمة حول نشاطات وانجازات المنظمة (Gioia et al., ٢٠٠٠: ٦٦-٦٧).

## ٢- فجوة الهوية التنظيمية

لكي نفهم سبب نشوء فجوة الهوية التنظيمية لابد من أن نعرف بأن هوية المنظمات لا تبقى ثابتة ومستقرة بدون مرونة بل هي تتعرض للحركة وبشكل خاص عندما يكون التغيير عنصر مهم لبقاء المنظمات في بيئة العمل. إن إدراك العاملين إلى أن هوية منظماتهم لا تتلاءم مع التغيرات البيئية الموجودة يساهم في خلق حالة من الصراع هذا الصراع حول الهوية ينشأ عندما يعاني الفرد من وجود فجوة بين الهوية المثالية المرغوبة والهوية الحالية (MacAulay, ٢٠١٣: ٦). ويقصد بفجوة الهوية التنظيمية البعد أو المسافة الإدراكية (Cognitive Distance) ما بين تصور أعضاء المنظمة لمزايا وخصائص الهوية التنظيمية الحالية ومزايا وخصائص الهوية التنظيمية المثالية (Reger et al., ١٩٩٤: ٥٧٤). ويعرف Foreman and Whetten (٢٠٠٢) فجوة الهوية التنظيمية بأنها عملية المقارنة بين الإدراك المتبلور في ذهن الفرد حول هوية منظمة محددة وما يعتقد ذلك الفرد حول ما يجب أن تكون عليه تلك الهوية (Foreman & Whetten, ٢٠٠٢: ٦٢٠). أو الفجوة الموجودة بين الجوانب والخصائص التي تركز عليها المنظمة حالياً وبين الجوانب والخصائص التي من الأفضل أن تكون عليها. ويقصد بالهوية التنظيمية الحالية تلك المعتقدات المتبلورة في أذهان الأفراد تجاه الخصائص والسمات الموجودة حالياً في المنظمة، أي إنها تسلط الضوء على الوضع الراهن للمنظمة وتسعى إلى تقديم إجابة عن تساؤل " من نحن كمنظمة؟" (Gustafson & Rerger, ١٩٩٥: ٤٦٥). أما الهوية التنظيمية المثالية أو المرغوبة فإنها تعكس المعتقدات المتبلورة في أذهان الأفراد تجاه الخصائص والسمات التي يرغبون أن تكون موجودة لدى المنظمة (Reger et al., ١٩٩٤: ٥٧٤; Thomas & Gioia,

الرغم من الاختلافات المفاهيمية لهذه المصطلحات إلا أنها تقاس إلى حد كبير بطريقة متقاربة (Jones, ٢٠٠٩: ٥٢٦). وتتصف قائمة السلوكيات المنحرفة والهدامة بكونها قائمة طويلة جداً تتضمن مفردات كثيرة مثل التغيب، والتعجرف، والفساد، وسوء الانضباط، والكسل، والسرققة، وتعاطي الكحول والمخدرات، والتخريب، وتدمير الممتلكات، والتحرش الجنسي، والإزعاج، والاختلاس، والعنف والتنمر (Furnham & Taylor, ٢٠٠٤: ٨٣). وتعد مساهمة Robinson & Bennett (١٩٩٥) الأوسع استخداماً في أبحاث السلوك التنظيمي لأنها أتاحت للباحثين تقديم المعلومات ومناقشتها بأسلوب مرتب فضلاً عن تقديمها أطراً شاملاً وواسعاً (Kanten & Ulker, ٢٠١٣: ١٤٨). وقد عرف Robinson & Bennett (١٩٩٥) سلوك العمل المنحرف بأنه سلوك طوعي ينتهك معايير تنظيمية هامة ويهدد بالنتيجة سلامة المنظمة أو أعضائها أو كلاهما (Robinson & Bennett, ١٩٩٥: ٥٥٦; Bennett & Robinson, ٢٠١٣: ١٧; Kura et al., ٢٠١٣: ٣٤٩; ٢٠٠٠: ٢٠٠٠). كما عرف بأنه مجموعه من الأفعال الطوعية بدلاً من العرضية أو المقررة والتي تؤدي أو تنوي إيذاء المنظمات أو أصحاب المصالح (كالزبائن أو زملاء العمل أو العملاء أو المشرفين) (Zhao et al., ٢٠١٣: ٢٢٠).

وتظهر المراجعة للتعريف أعلاه وجود خصائص مشتركة لمفهوم سلوك العمل المنحرف:

١. لا بد لهذه السلوكيات من أن تكون مقصودة ومتعمدة رغم وقوع الحوادث ذات التأثير السلبي على المنظمة إلا أنها لا تعد سلوك عمل منحرف (Maclane & Walmsley, ٢٠١٢: ٦٢; Abdul Rahim et al., ٢٠١٠: ١٢٥).
٢. كل من هذه السلوكيات مماثله لان كل منها تنتهك المعايير التنظيمية الهامة وبذلك تهدد

أن تكون عليها كل خاصية من خواص هوية منظماتهم. أي الأهمية التي يجب تضعها إدارة المنظمة مستقبلاً على خصائص الهوية ومزاياها.

ث. تحديد مستوى الفجوة من خلال مقارنة خصائص الهوية التنظيمية الحالية مع الهوية المرغوبة للمنظمة (حالة التوافق أو عدم التوافق بين الهوية الحالية والمثالية): في هذه الخطوة يتم استخراج الاختلاف المطلق بين إجابات الأفراد اتجاه خصائص الهوية التنظيمية الحالية وخصائص الهوية التنظيمية المرغوبة. هذا الاختلاف يحدد حجم الهوية التنظيمية الموجود في المنظمة المبحوثة.

ثانياً. سلوك العمل المنحرف

#### ١- مفهوم سلوك العمل المنحرف

ركز علماء السلوك التنظيمي في نظرياتهم وأبحاثهم على فئات مختلفة من سلوكيات الموظف الايجابية، مثل سلوك المواطننة التنظيمي، وتحفيز العاملين، والسلوك الاجتماعي المؤيد للمنظمة، مع العلم أن هناك أشكالاً مختلفة من السلوكيات السلبية التي يمارسها الموظف في المنظمات قد حظيت باهتمام اقل في المجال النظري والعملي (Schnake, ٢٠١٣: ٣). وقد تلاشت قلبه هذا الاهتمام وتزايدت معها في السنوات الأخيرة البحث في السلوكيات السلبية، وخاصة سلوك العمل المنحرف الذي انتشر الاهتمام به في أدبيات السلوك التنظيمي (Kanten & Ulker, ٢٠١٣: ١٤٧). وقد اختلفت تسميات سلوك العمل المنحرف، فيمكن أن يأخذ أشكالاً عديدة مثل الجنوح التنظيمي، والعدوانية التنظيمية، والانتقام التنظيمي، وعدوانية مكان العمل، وانحراف العمل (Gualandri, ٢٠١٢: ١٥). والسلوك الغير اجتماعي، وسوء السلوك التنظيمي (Kura et al., ٢٠١٣: ١٥) والانحراف المدمر (Bodankin & Tziner, ٢٠٠٩: ٥٥٠) وعلى

المبلغ الفعلي (Kura et al., ٢٠١٣: ١٧) و التخلي عن السلع والخدمات أو سوء استعمال الخصم أو تشويهه أو أتلاف الممتلكات أو سوء استعمال المعلومات (كالكشف عن المعلومات السرية) (Maclane & Walmsley, ٢٠١٠: ٦٥)، أو القيام بالعمل بشكل غير صحيح (Spector et al., ٢٠٠٥: ٣٠)، أو قبول الرشوة (Kalinowski, ٢٠١٢: ٤) أو تشويه سمعة المنظمة علانية (Bashir et al., ٢٠١٢: ٣٥٩). كما يعتبر الاختلاس أيضاً شكلاً من أشكال سلوك العمل المنحرف تجاه المنظمة (Rogojan, ٢٠٠٩: ١٤).

#### ب. سلوك العمل المنحرف تجاه الزملاء

يقصد بسلوك العمل المنحرف تجاه الزملاء تلك السلوكيات التي تضر مباشرةً بالأفراد الآخرين داخل المنظمة (Anwar et al., ٢٠١١: ١٩٣)، أي السلوكيات الموجهة ضد أعضاء المنظمة الآخرين والتي تعد معيار أكثر قوة للنماذج التشغيلية التي تهدف إلى التنبؤ بسلوك العاملين في مجموعه من الحالات (Fine et al., ٢٠١٠: ٧٤). ومن أمثلة هذه السلوكيات السخرية من الآخرين والمجادلة والتشاجر (Fagbohunge et al., ٢٠١٢: ٢٠٨)، وحجب المعلومات المهمة عن زملاء العمل (Gualandri, ٢٠١٢: ١٦)، والمحسوبية والنميمة (Kura et al., ٢٠١٣: ١٧)، والتحرش الجنسي والجسدي والعدوان والتنمر (Thomas, ٢٠١٢: ٤) والعمل الفظ والتصرف بخشونة أو بطريقة مهينة تجاه زملاء العمل وعدم احترامهم كتخريب الاجتماعات و تجاهل الآخرين أو اهانة زميل العمل أو النظرة السلبية لزملاء العمل أو عدم الاستئذان قبل الحديث أو مقاطعة المتحدث (Anwar et al., ١٩٤: ٢٠١١)، والتنافس غير المفيد (Rogojan, ٢٠٠٩: ١٤)، ونشر الشائعات والعنف الجسدي (Bennett & Robinson, ٢٠٠٠: ٣٤٩).

#### ت. سلوك العمل المنحرف تجاه المشرف المباشر

سلامة المنظمة أو أعضائها أو كليهما (Rimkus, ٢٠١٢: ١).

٣. أنها تعكس شكل السلوك الذي ينتهك الأعراف والقيم السائدة في المنظمة أو في المجتمع أو كليهما (Abdul Rahim et al., ٢٠١٢: ١٢٥).

٤. يمارس سلوك العمل المنحرف من قبل العاملين، وتكون المنظمة الجهة المستجيبة للسلوك، وطبيعة السلوك تكون الأذى الذي يلحق بالمنظمة، ومجموعة السلوك تكون السلوك الذي حدث بالعمل (Liu & Xu, ٢٠١٢: ١٣٤).

٥. لا بد أن يكون عضو في المنظمة هو من يأتي بهذا التصرف ولذا فإن التصرفات التي تكون سلبية من طرف الزبائن أو العملاء أو منظمات أخرى لا تقع تحت تسمية السلوك المنحرف رغم مالها من آثار سلبية على المنظمة (Maclane & Walmsley, ٢٠١٠: ٦٢).

#### ٢- أبعاد سلوك العمل المنحرف

##### أ. سلوك العمل المنحرف تجاه المنظمة

عرف (Bennett and Robinson ٢٠٠٣) سلوك العمل المنحرف تجاه المنظمة بأنه السلوك المقصود الذي يقوم به أعضاء المنظمة والذي يتنافى مع معايير المنظمة و ينتج عنه إلحاق الأذى بالمنظمة (Ferris et al., ٢٠٠٩: ٢٨٠)، ومن الأمثلة المتكررة حول هذه السلوكيات تلك التصرفات الموجهة نحو المنظمة كالسرقة، والتخريب، والعدوانية، والتغيب، والعنف، والتأخر، وحجب الجهد في العمل (Fagbohunge et al., ٢٠١٢: ٢٠٨). وإطالة الاستراحات، والعمل للمصلحة الشخصية وليس بشكل رسمي أو تعمد الإبطاء في العمل (Gualandru, ٢٠١٢: ١٦)، وتقديم عمل ذو جودة رديئة، و الانخراط في الإجازات المرضية المزيفة، و تزوير إيصالات التسديد لغرض الحصول على تعويض من خلال الزيادة على

المنحرف مثل النزاهة والاستقامة والصدق. أما المجموعة الأخيرة فيطلق عليها الميول أو النزعة وهي تلخص جميع الخصائص الشخصية التي تحرض الفرد على ممارسة سلوك العمل المنحرف (Marcus & Schuler, ٢٠٠٤: ٦٥٠).

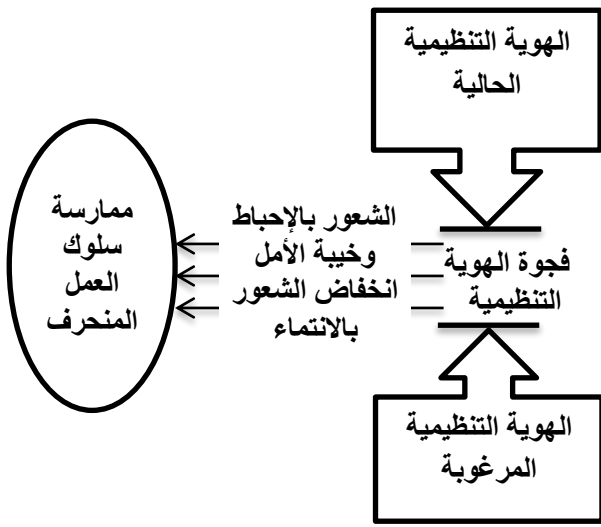
وترى الدراسة الحالية أن إدراك فجوة الهوية التنظيمية ينتمي إلى المجموعة الأولى وهي المنبهات أو المثيرات. وتعتبر المنبهات عن ردود فعل الأفراد الناجمة عن التجارب التي تحدث في مكان العمل أو إدراكهم للمواقف المختلفة (٣: ٢٠١٥، Sulea). فعندما يدخل الأفراد بعملية التصنيف الذاتي والقيام بمقارنة خصائص هويتهم التنظيمية مع الخصائص المرغوبة لديهم ويدركون وجود تفاوت في الشدة أو حالة عدم التكافؤ بين الميزات والسمات المستخدمة لوصف الهوية الفعلية والهوية التنظيمية المرغوبة مستقبلاً فان هذا يوحد لديهم حالة من الإحباط وخيبة الأمل في قدرة المنظمة للوصول إلى الحالة المرغوبة (٥٧٦: ١٩٩٤، Reger et al.). أي كلما أدركوا ببعد المسافة بين خصائص الهوية الفعلية والخصائص المرغوبة كلما شعروا بان التغيير عملية صعبة المنال وتعجزية (١٩٩٤، Ibid). ومن دون أدنى شك فان شعور الأفراد بصعوبة انتقال منظماتهم إلى حالة أفضل سوف يولد لديهم حالة من الإحباط وخيبة الأمل تكون بمثابة منبهات ومثيرات لممارسة سلوك العمل المنحرف (Spector, ١٩٩٧).

وهناك وجه محتمل آخر لتفسير العلاقة بين الهوية التنظيمية وسلوك العمل المنحرف. إذ يشير (Mael and Ashforth, ١٩٩٢) بان الأفراد الذين يدركون بان هوية منظماتهم تتصف بالخصائص والسمات المرغوبة سوف يزداد لديهم الشعور بالانتماء للمنظمة وسيشعرون بان نجاحات المنظمة هي نجاحاتهم الخاصة ويشعرون أيضا بالتقدير عندما يمدح شخصاً ما هذه المنظمة (Mael & Ashforth, ١٩٩٢). لان الفرد العامل يزداد انتمائه وارتباطه بالمنظمة التي يدرك

ويقصد بسلوك العمل المنحرف تجاه الرئيس المباشر (المشرف) تلك السلوكيات المنحرفة تجاه المشرفين في مكان العمل كالسخرية من المشرف أو العمل الفظ أو المشاجرة أو العدوانية الجسدية (٢٠٩: ٢٠١٢، Fagbohunge et al.). ومن الأمثلة على سلوك العمل المنحرف تجاه المشرف المباشر هو الإهمال المتعمد لإتباع تعليمات المشرف والعمل الفظ تجاه المشرف، ونشر الشائعات غير المؤكدة عن المشرف (Jones, ٥٣١: ٢٠٠٩، وإخراج المشرف Elakremi) (١٩٨٧: ٢٠١٠، et al.) والتتمر وسرعة ألقاء اللوم على الآخرين، وعدم تحديد الأولويات وتكرار الأخطاء والقلق من النجاح التنظيمي على المدى القصير والتصرف الغير أخلاقي والغير قانوني كلها أمثلة سلبية على سلوكيات المشرف (٣٥: ٢٠٠٩، Rogoan).

ثالثاً. فجوة الهوية التنظيمية وسلوك العمل المنحرف

يصب الهدف الجوهري للدراسة الحالية في تيار معرفة مسببات سلوك العمل المنحرف في مكان العمل. ويرى (Marcus and Schuler, ٢٠٠٤) أن مسببات سلوك العمل المنحرف تنحصر في أربع مجموعات رئيسية، المجموعة الأولى يطلق عليها المنبهات أو المثيرات وهي عبارة عن إدراك حوادث خارجية تعمل على التحفيز أو التحريض على ممارسة سلوك العمل المنحرف. وتشمل هذه الحوادث على سبيل المثال الشعور بالإحباط أو عدم الرضا الوظيفي أو القمع المؤقت لرواتب العاملين أو الشعور بإجهاد العمل. أما المجموعة الثانية فهي الفرص التي تتمثل بالمواقف التي تسهل أو تعيق من جهد ممارسة سلوك العمل المنحرف من خلال تعزيز أو تقييد عملية الوصول إلى المخرجات المرغوبة أو جعل العواقب السلبية لسلوك العمل المنحرف كثيرة أو قليلة الكلفة مثل معايير العمل أو المناخ التنظيمي. في حين تتناول المجموعة الثالثة عوامل السيطرة الداخلية التي تعبر عن جميع السمات الشخصية التي تقيد الأفراد من الانخراط في سلوك العمل



الشكل (٢)  
تفسير العلاقة بين فجوة الهوية  
التنظيمية وسلوك العمل المنحرف

### الجانب العملي

أولاً. فحص التوزيع الطبيعي للبيانات  
جميع الاختبارات الإحصائية التي تستخدم  
في اختبار فرضيات البحث مثل معامل الارتباط  
البسيط بيرسون وتحليل الانحدار هي اختبارات  
تعتمد على افتراض وجود البيانات المعلمية  
(Parametric data). هذا النوع من البيانات قائم  
على مجموعة من الافتراضات الرئيسية أهم هذه  
الافتراضات هو افتراض التوزيع الطبيعي لبيانات  
الدراسة. أي إن بيانات عينة الدراسة مسحوبة من  
مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي (Hair et al., ٢٠١٠: ٧٠). ويتم فحص التوزيع الطبيعي  
لبيانات من خلال الاختبارات أدناه:

#### ١. اختبار الالتواء (Skewness) والتفلطح

(Kurtosis): يتم التحقق من هذا الاختبار  
من خلال قيمة (Z) أو ما تعرف بالقيمة  
الدرجة وهي مقبولة عندما تكون أكبر من  
(±١.٩٦). وهذا الاختبار يبين هل إن شكل  
البيانات ملتوية أو مفلطحة أم أنها موزعة  
توزيعاً متماثلاً.

بان لها مكانة مرموقة في المجتمع لان هذا يعزز  
من تقديره الذاتي (Smidts et al., ٢٠٠١). هذه  
المكانة المرموقة والايجابية التي تتحلى بها  
المنظمة في أعين الآخرين تجعل من العاملين  
يشعرون بأنهم أنفسهم مرموقين ومقدرين أيضاً،  
أي إن انتماءهم لمنظمة ذات سمعة ايجابية ورفيعة  
المستوى سيكون بمثابة الوسيلة لاكتساب المكانة  
الشخصية (Fuller et al. ٢٠٠٦). وعلى العكس  
فعندما يدرك الفرد العامل بان المجتمع ينظر  
بصورة سلبية للمنظمة التي يعمل فيها فان هذا  
سيولد لديه أحساس بالخجل والإحباط مما يقلل من  
رغبته للارتباط بهذه المنظمة لأنها قد تسلب من  
هويته الشخصية بعض الاحترام والتقدير بين  
الآخرين (العنزي وآخرون، ٢٠١٢). وقد وجد  
(Dukerich ٢٠٠٢) وزملاءه بان العاملين الذين  
يدركون جاذبية خصائص هوية المنظمة التي  
يعملون فيها سيشعرون بان الخصائص المستخدمة  
في وصف هويتهم الشخصية متداخلة مع  
الخصائص المستخدمة في وصف هوية المنظمة  
وهذا ما ينعكس بشكل ايجابي على زيادة الإحساس  
بتقدير الذات وافتخار الذات ويشجع في النتيجة  
على ممارسة السلوك التطوعي الذي يخدم  
المنظمة (Dukerich et al., ٢٠٠٢: ٥١١). أما  
(Al-Atwi and Bakir ٢٠١٤) فقد وجدوا بان  
إدراك الخصائص المرغوبة في هوية المنظمة  
يزيد من شعورهم بالارتباط والانتماء لها مما  
يقلل من ممارستهم لسلوك العمل المنحرف الذي  
يؤدي المنظمة ويضر بمصالحها (Al-Atwi &  
Bakir, ٢٠١٤: ٤٧٨). ووفقاً للمناقشة المنطقية  
أعلاه يمكن افتراض الفكرة القائلة بان إدراك  
الفجوة الموجودة بين الجوانب والخصائص التي  
تركز عليها المنظمة حالياً وبين الجوانب  
والخصائص التي من الأفضل أن تكون عليها  
يخلق حالة من الإحباط وخيبة الأمل ويقلل من  
شعور الأفراد بالانتماء والافتخار للارتباط  
بالمنظمة مما يوقد لديهم الرغبة للانخراط بسلوك  
العمل المنحرف (كما هو ظاهر في الشكل (٢))،  
وهذا يدعم فرضية الدراسة الرئيسية.

الدراسة لا تختلف معنوياً عن التوزيع الطبيعي. أما نتائج الالتواء والتقاطع فان قيم النسبة الحرجة لـ (Z-value) تكون جميعها اكبر من (١.٩٦ ±) مما يعني أن شكل توزيع بيانات العينة مشابه تقريباً للتوزيع الطبيعي ولا يعاني من حالة الالتواء أو التقاطح. وهذا يقودنا إلى أن نقبل الافتراض القائل بأن بيانات متغير الهوية التنظيمية ( الحالية والمرغوبة ) مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

### ب. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير سلوك العمل المنحرف

يظهر الجدول (٦) أدناه نتائج اختبار التوزيع الطبيعي الخاصة بمتغير الهوية التنظيمية .

الجدول (٦)

نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير سلوك العمل المنحرف

| Variable | Skew  | c.r.  | Kurtosis | c.r.   | Kol-Smi | P-value | Sha-Wil | P-value |
|----------|-------|-------|----------|--------|---------|---------|---------|---------|
| DevOrg1  | 0.343 | 1.994 | -1.135   | -1.960 | .076    | >0.05   | 1.376   | >0.05   |
| DevOrg2  | 1.454 | 2.145 | 1.572    | 1.983  | .068    | >0.05   | 1.268   | >0.05   |
| DevOrg3  | 1.539 | 2.735 | 1.671    | 1.997  | .020    | >0.05   | 1.420   | >0.05   |
| DevOrg4  | 1.575 | 1.989 | 1.792    | 1.979  | .081    | >0.05   | 1.281   | >0.05   |
| DevOrg5  | 0.730 | 2.091 | -0.058   | -2.202 | .059    | >0.05   | 1.259   | >0.05   |
| DevOrg6  | 1.520 | 2.606 | 1.692    | 1.993  | .047    | >0.05   | 1.347   | >0.05   |
| DevOrg7  | 1.426 | 1.970 | 1.578    | 2.505  | .092    | >0.05   | 1.292   | >0.05   |
| DevOrg8  | 1.537 | 2.725 | 1.841    | 2.422  | .051    | >0.05   | 1.251   | >0.05   |
| DevOrg9  | 1.338 | 2.337 | 1.031    | 3.596  | .078    | >0.05   | 1.388   | >0.05   |
| DevOrg10 | 1.351 | 2.426 | 1.126    | 2.926  | .066    | >0.05   | 1.266   | >0.05   |
| DevOrg11 | 1.225 | 2.542 | 1.010    | 2.522  | .080    | >0.05   | 1.280   | >0.05   |
| DevOrg12 | 1.358 | 3.473 | 0.949    | 2.309  | .080    | >0.05   | 1.280   | >0.05   |
| DevInt1  | 1.456 | 2.156 | 1.520    | 2.303  | .069    | >0.05   | 1.299   | >0.05   |
| DevInt2  | 0.619 | 2.322 | -0.102   | -2.356 | .059    | >0.05   | 1.259   | >0.05   |
| DevInt3  | 1.105 | 2.706 | 0.980    | 2.418  | .018    | >0.05   | 1.218   | >0.05   |
| DevInt4  | 1.302 | 2.086 | 0.973    | 2.392  | .060    | >0.05   | 1.300   | >0.05   |
| DevInt5  | 1.467 | 2.234 | 1.775    | 2.192  | .043    | >0.05   | 1.343   | >0.05   |
| DevInt6  | 1.146 | 1.994 | 0.488    | 2.703  | .073    | >0.05   | 1.273   | >0.05   |
| DevInt7  | 1.101 | 2.683 | 0.589    | 2.054  | .013    | >0.05   | 1.313   | >0.05   |
| DevSup1  | 1.875 | 1.980 | 1.012    | 3.505  | .067    | >0.05   | 1.307   | >0.05   |
| DevSup2  | 1.086 | 1.979 | 0.478    | 2.667  | .073    | >0.05   | 1.293   | >0.05   |
| DevSup3  | 1.442 | 1.963 | 1.259    | 2.391  | .074    | >0.05   | 1.274   | >0.05   |
| DevSup4  | 1.592 | 1.999 | 1.988    | 2.934  | .079    | >0.05   | 1.289   | >0.05   |
| DevSup5  | 0.962 | 1.972 | 0.034    | 2.120  | .013    | >0.05   | 1.213   | >0.05   |
| DevSup6  | 0.878 | 1.963 | 0.505    | 2.762  | .067    | >0.05   | 1.307   | >0.05   |
| DevSup7  | 1.979 | 1.983 | 3.074    | 2.722  | .070    | >0.05   | 1.300   | >0.05   |
| DevSup8  | 0.796 | 1.984 | -0.136   | -2.476 | .076    | >0.05   | 1.296   | >0.05   |
| DevSup9  | 1.887 | 1.985 | 3.156    | 2.009  | .016    | >0.05   | 1.216   | >0.05   |

المصدر: نتائج برنامج SPSS ١٥ & AMOS ٧

يشاهد من خلال نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (٦) لإختبار كلومجروف – يمنروف وإختبار شابيرو – ويليك ونتائج الالتواء والتقاطع

ب. إختباري كلومجروف – سيمنروف (Kolmogorov – Smirnov) وشابيرو – ويليك (Shapiro – Wilk): يتم التحقق من هذين الإختبارين عن طريق قيمة (P-value) وهي مقبولة عندما تكون أكبر من (٠.٠٥). وهذا الإختبار يبين هل أن توزيع البيانات يختلف معنوياً عن التوزيع الطبيعي أم أنه مشابه للتوزيع الطبيعي.

### أ. إختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الهوية التنظيمية

يظهر الجدول (٥) أدناه نتائج إختبار التوزيع الطبيعي الخاصة بمتغير الهوية التنظيمية .

الجدول (٥)

نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير الهوية التنظيمية (الحالية والمرغوبة)

| Variable | Skew  | c.r.   | Kurtosis | c.r.   | Kol-Smi | P-value | Sha-Wil | P-value |
|----------|-------|--------|----------|--------|---------|---------|---------|---------|
| CurIde1  | .251  | 1.978  | -.929    | -3.239 | .032    | >0.05   | 1.765   | >0.05   |
| CurIde2  | .851  | 5.936  | -.219    | -2.762 | .054    | >0.05   | 1.809   | >0.05   |
| CurIde3  | .381  | 2.656  | -.718    | -2.506 | .023    | >0.05   | 1.587   | >0.05   |
| CurIde4  | 1.086 | 7.575  | .467     | 1.979  | .054    | >0.05   | 1.988   | >0.05   |
| CurIde5  | .301  | 2.103  | -.838    | -2.924 | .034    | >0.05   | 1.800   | >0.05   |
| CurIde6  | .326  | 2.272  | -.853    | -2.974 | .024    | >0.05   | 1.876   | >0.05   |
| CurIde7  | .586  | 4.089  | -.573    | -2.000 | .065    | >0.05   | 1.799   | >0.05   |
| CurIde8  | .404  | 2.817  | -.657    | -2.291 | .087    | >0.05   | 1.901   | >0.05   |
| CurIde9  | .849  | 5.922  | .007     | 2.024  | .03     | >0.05   | 1.876   | >0.05   |
| CurIde10 | .365  | 2.548  | -.722    | -2.520 | .043    | >0.05   | 1.809   | >0.05   |
| CurIde11 | .408  | 2.844  | -.934    | -3.258 | .024    | >0.05   | 1.843   | >0.05   |
| CurIde12 | .633  | 4.413  | -.523    | -1.974 | .055    | >0.05   | 1.911   | >0.05   |
| CurIde13 | .432  | 3.011  | -.625    | -2.182 | .065    | >0.05   | 1.876   | >0.05   |
| DesIde1  | -.349 | -2.435 | -.925    | -3.226 | .065    | >0.05   | 1.809   | >0.05   |
| DesIde2  | -.234 | -1.995 | -1.200   | -4.187 | .034    | >0.05   | 1.843   | >0.05   |
| DesIde3  | -.399 | -2.783 | -.964    | -3.363 | .064    | >0.05   | 1.875   | >0.05   |
| DesIde4  | -.266 | -1.987 | -1.257   | -4.386 | .043    | >0.05   | 1.786   | >0.05   |
| DesIde5  | -.421 | -2.935 | -.950    | -3.313 | .025    | >0.05   | 1.765   | >0.05   |
| DesIde6  | -.582 | -4.057 | -.434    | -1.993 | .076    | >0.05   | 1.975   | >0.05   |
| DesIde7  | -.439 | -3.061 | -.650    | -2.267 | .046    | >0.05   | 1.655   | >0.05   |
| DesIde8  | -.368 | -2.568 | -.920    | -3.209 | .032    | >0.05   | 1.899   | >0.05   |
| DesIde9  | -.270 | -1.990 | -1.164   | -4.060 | .026    | >0.05   | 1.800   | >0.05   |
| DesIde10 | -.434 | -3.031 | -.905    | -3.156 | .047    | >0.05   | 1.954   | >0.05   |
| DesIde11 | -.305 | -2.129 | -1.214   | -4.235 | .025    | >0.05   | 1.909   | >0.05   |
| DesIde12 | -.440 | -3.067 | -.981    | -3.423 | .045    | >0.05   | 1.876   | >0.05   |
| DesIde13 | -.610 | -4.256 | -.671    | -2.339 | .076    | >0.05   | 1.987   | >0.05   |

المصدر: نتائج برنامج SPSS ١٥ & AMOS ٧

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي لإختبار كلومجروف – سيمنروف وإختبار شابيرو – ويليك، أن قيمة الإختبار أكبر من مستوى المعنوية (% ٥) ، وهذا يعني إن بيانات عينة

### فجوة الهوية التنظيمية

تتناول الفقرة الحالية تسليط الضوء على عملية الوصف الإحصائي لمتغير فجوة الهوية التنظيمية من خلال ثلاث خطوات رئيسية تم الإشارة إليها في الإطار النظري الخاص بهذا المتغير وعلى النحو أدناه:

**الخطوة الأولى.** قياس مستوى خصائص الهوية التنظيمية الحالية ومزاياها ( ما نحن عليه الان): تتضمن هذه الخطوة وصف اجابة عينة البحث تجاه ادراكهم لتواجد خصائص هوية منظمتهم الحالية أي الأهمية التي تضعها إدارة المنظمة حالياً على خصائص ومزايا الهوية. اذ تعرض بيانات الجدول (٨) المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين والموضحة تجاه توافر هذه الخصائص. اذ جاءت الخاصة (١٣) المدرجة تحت هذه الخصائص والخاصة بـ (الانضباط الإداري والتقييد بالتعليمات) في الترتيب الأول بمستوى إجابة " مرتفع " ، وبأعلى وسط حسابي بلغ (٤.٠٢٣) وبانحراف معياري (٠.٩٧٥) وهذا يدل على تناسق وتناغم إجابات عينة البحث تجاه هذه الخاصة. اما الخاصة التي جاءت في الترتيب الأدنى وضمن مستوى إجابة " منخفض جداً" هي الفقرة (٦) والخاصة (التعاون بين منتسبي المصنع والعمل كفريق واحد لانجاز المهام) و بمتوسط حسابي بلغ (١.٣٢٥) وبانحراف معياري بلغ (١.٠٠١) وهذا يشير الى انسجام إجابات الأفراد عينة البحث.

أن بيانات متغير سلوك العمل المنحرف مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

### ثانياً. الوصف الإحصائي

في هذه الفقرة سيتم عرض نتائج الدراسة التطبيقية وتحليلها وتفسيرها وذلك من خلال استعراض آراء المبحوثين التي كشفت عنها استجاباتهم على جميع فقرات أداة الدراسة. وقد قام الباحثان في سبيل تحقيق ذلك باستخدام التحليلات الإحصائية الوصفية ( كالأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية) وباستخدام برنامج (SPSS V.١٥). ويتضمن هذا المبحث محورين، **المحور الأول**، يتعرض إلى المتغير المستقل المتمثل بفجوة الهوية التنظيمية ( الهوية التنظيمية الحالية ، الهوية التنظيمية المرغوبة). أما **المحور الثاني** فيتعلق بالمتغير المعتمد (سلوك العمل المنحرف) والذي يحتوي على (٢٨) فقرة تضمنت ثلاث أبعاد هي ( سلوك العمل المنحرف تجاه المنظمة ، سلوك العمل المنحرف تجاه الزملاء ، سلوك العمل المنحرف تجاه المشرف المباشر).

وحددت الدراسة مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتماءها لأي فئة. اذ اعتمدت استبانة الدراسة الحالية على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة على هذه الفقرات، اذ منحت بدائل الاستجابة من (١-٥) درجات. ولتحديد قيم المتوسطات الحسابية ضمن أي مستوى يتم حساب طول المدى من خلال الفرق بين اكبر قيمة للمقياس مع اقل قيمة (-١ = ٤ = ٥) من ثم قسمة المدى على عدد الفئات (٥) (٤ | ٥ = ٠.٨٠). وبعد ذلك يضاف (٠.٨٠) إلى الحد الأدنى للمقياس (١) ، وكما موضحة في الجدول (٧) ادناه:

الجدول (٧)

درجات مستويات قيم الأوساط الحسابية

| تقدير الدرجات | مستوى الإجابة |
|---------------|---------------|
| 1.80 - 1      | منخفض جداً    |
| 2.60 - 1.81   | منخفض         |
| 3.40 - 2.61   | معتدل         |
| 4.20 - 3.41   | مرتفع         |
| 5.0 - 4.21    | مرتفع جداً    |

(٢٠٣٤) وبتحرف معياري بلغ (٠.٩٦٦) وهذا يشير الى انسجام إجابات الأفراد عينة البحث.

الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لخصائص هوية المنظمة المرغوبة (N= ٢٩٢)

| ت  | العبارة   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الإجابة | الأهمية النسبية |
|----|---|---------------|-------------------|---------------|-----------------|
| 1  | تحسين جودة المنتجات التي يقدمها المصنع.                   | 3.231         | 0.987             | معدل          | 4               |
| 2  | تدريب العاملين داخل أو خارج القطر.                        | 3.112         | 1.021             | معدل          | 6               |
| 3  | إدخال التكنولوجيا الحديثة في العملية الإنتاجية.           | 3.734         | 0.954             | مرتفع         | 1               |
| 4  | المنافسة في الأسواق المحلية                               | 2.223         | 0.687             | منخفض         | 10              |
| 5  | تلبية متطلبات المستهلك النهائي من منتجات المصنع           | 2.453         | 0.932             | منخفض         | 8               |
| 6  | التعاون بين منتسبي المصنع والعمل كفريق واحد لانجاز المهام | 3.445         | 0.876             | مرتفع         | 2               |
| 7  | أسعار المنتجات التي يقدمها المصنع                         | 3.285         | 0.767             | معدل          | 3               |
| 8  | العلاقات الاجتماعية بين الإدارة العليا ومنتسبي المصنع     | 2.231         | 0.907             | منخفض         | 9               |
| 9  | خبرات ومهنية منتسبي المصنع.                               | 2.134         | 0.900             | منخفض         | 11              |
| 10 | المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني.                          | 2.112         | 0.755             | منخفض         | 12              |
| 11 | النزاهة والاستقامة في العمل.                              | 2.546         | 0.805             | منخفض         | 7               |
| 12 | الحرية في طرح الآراء والمقترحات بين جميع منتسبي المصنع    | 3.231         | 1.012             | معدل          | 5               |
| 13 | الانضباط الإداري والتفكير بالتعليمات                      | 2.034         | 0.966             | منخفض         | 13              |
|    | المعدل العام  | 2.751         | 0.889             | معدل          |                 |

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لخصائص هوية المنظمة الحالية (N= ٢٩٢)

| ت  | العبارة   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الإجابة | الأهمية النسبية |
|----|---|---------------|-------------------|---------------|-----------------|
| 1  | تحسين جودة المنتجات التي يقدمها المصنع                    | 2.881         | 0.876             | معدل          | 3               |
| 2  | تدريب العاملين داخل أو خارج القطر.                        | 1.765         | 1.005             | منخفض جداً    | 10              |
| 3  | إدخال التكنولوجيا الحديثة في العملية الإنتاجية.           | 2.032         | 0.873             | منخفض         | 6               |
| 4  | المنافسة في الأسواق المحلية                               | 1.875         | 0.822             | منخفض         | 7               |
| 5  | تلبية متطلبات المستهلك النهائي من منتجات المصنع           | 2.221         | 0.909             | منخفض         | 4               |
| 6  | التعاون بين منتسبي المصنع والعمل كفريق واحد لانجاز المهام | 1.325         | 1.001             | منخفض جداً    | 13              |
| 7  | أسعار المنتجات التي يقدمها المصنع                         | 3.287         | 0.786             | معدل          | 2               |
| 8  | العلاقات الاجتماعية بين الإدارة العليا ومنتسبي المصنع     | 1.467         | 0.875             | منخفض جداً    | 12              |
| 9  | خبرات ومهنية منتسبي المصنع.                               | 1.789         | 0.966             | منخفض جداً    | 8               |
| 10 | المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني.                          | 2.075         | 0.987             | منخفض         | 5               |
| 11 | النزاهة والاستقامة في العمل.                              | 1.776         | 0.887             | منخفض جداً    | 9               |
| 12 | الحرية في طرح الآراء والمقترحات بين جميع منتسبي المصنع    | 1.564         | 1.013             | منخفض جداً    | 11              |
| 13 | الانضباط الإداري والتفكير بالتعليمات                      | 4.023         | 0.975             | مرتفع         | 1               |
|    | المعدل العام  | 2.160         | 0.921             | منخفض         |                 |

الخطوة الثانية: قياس مستوى خصائص هوية

المنظمة المرغوبة ومزاياها ( ما نحن نريد أن نكون عليه): تتضمن هذه الخطوة وصف اجابة عينة البحث تجاه ادراكهم لخصائص هوية منظماتهم التي يرغبون بها أي الأهمية التي يجب ان تضعها إدارة المنظمة مستقبلاً على خصائص ومزايا الهوية. اذ تعرض بيانات الجدول (٩) المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين والموضحة تجاه توافر هذه الخصائص. اذ جاءت الخاصة (٣) المندرجة تحت هذه الخصائص و الخاصة بـ (إدخال التكنولوجيا الحديثة في العملية الإنتاجية) في الترتيب الأول بمستوى إجابة " مرتفع " ، وبأعلى وسط حسابي بلغ (٣.٧٣٤) وبتحرف معياري (٠.٩٥٤) وهذا يدل على تناسق وتناغم إجابات عينة البحث تجاه هذه الخاصة. اما الخاصة التي جاءت في الترتيب الأدنى وضمن مستوى إجابة "منخفض" هي الفقرة (١٣) والخاصة (الانضباط الإداري والتفكير بالتعليمات) و بمتوسط حسابي بلغ

الخطوة الثالثة: تحديد مستوى الفجوة من خلال مقارنة خصائص الهوية التنظيمية الحالية مع الهوية المرغوبة للمنظمة (حالة التوافق أو عدم التوافق بين الهوية الحالية والمثالية): في هذه الخطوة يتم استخراج مربع الاختلاف بين إجابات الأفراد تجاه خصائص الهوية التنظيمية الحالية وخصائص الهوية التنظيمية المرغوبة. هذا الاختلاف يحدد حجم الهوية التنظيمية الموجود في المنظمة المبحوثة. اذ تعرض بيانات الجدول (١٠) متوسط الاختلاف واختبار (t) والمعنوية الاحصائية ومستوى الاختلاف لاستجابات المبحوثين والموضحة تجاه الاختلاف في خصائص الهوية التنظيمية. اذ جاءت الخاصة (٦) والمتعلقة بـ (التعاون بين منتسبي المصنع والعمل كفريق واحد لانجاز المهام) بأعلى اختلاف والذي بلغ (٢.١١٨-) مما يعني بان العاملين يفضلون من ادارة المعمل ان تضع اهتمام اكبر على هذه الخاصة. اما الخاصة التي جاءت



الحسابية والانحرافات المعيارية وأدنى وأقصى إجابة ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث تجاه كل بعد من أبعاد متغير سلوك العمل المنحرف وكالاتي:

#### أ. سلوك العمل المنحرف تجاه المنظمة

من خلال استعراض المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين والموضحة في الجدول (١١) تجاه بعد سلوك العمل المنحرف نحو المنظمة، إذ جاءت الفقرة ( ٤ ) المندرجة تحت هذا البعد في الاستبانة و الخاصة بـ (أخذ استراحة بالعمل تزيد عن الوقت المسموح به) في الترتيب الأول وبمستوى إجابة "مرتفع جداً" ، بأعلى وسط حسابي بلغ (٤.٢٨) وبانحراف معياري (١.٠٢٦)، وهذا يوضح تناسق وتناغم إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة . وان أدنى المتوسطات الحسابية والذي بلغ (١.٥٥) ( وبانحراف معياري بلغ ( ١.٠٣٩ ) وبمستوى إجابة " منخفض جداً " هو من نصيب الفقرة ( ٣ ) ( والخاصة (تزوير وصولات بغية الحصول على أموال إضافية تفوق نفقات العمل اللازمة) وهذا يبين انسجام إجابات الأفراد عينة البحث .

#### الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لبعد سلوك العمل المنحرف نحو المنظمة (N= ٢٩٢)

| الأهمية النسبية | مستوى الإجابة | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العبارة   |
|-----------------|---------------|-------------------|---------------|---|
| 10              | منخفض         | 0.952             | 2.57          | الأخذ من ممتلكات المصنع بدون رخصة.                                  |
| 2               | مرتفع جداً    | 0.876             | 4.25          | قضاء كثير من الوقت في التفكير بأمور لا تخص العمل.                   |
| 12              | منخفض جداً    | 1.039             | 1.55          | تزوير وصولات بغية الحصول على أموال إضافية تفوق نفقات العمل اللازمة. |
| 1               | مرتفع جداً    | 1.026             | 4.28          | أخذ استراحة بالعمل تزيد عن الوقت المسموح به.                        |
| 4               | مرتفع         | 1.085             | 3.96          | الوصول متأخر إلى العمل بدون رخصة.                                   |
| 9               | معتدل         | 1.027             | 2.68          | أثارة الفوضى في بيئة العمل.   |
| 6               | مرتفع         | 0.886             | 3.83          | تقصّد العمل بشكل أبطأ مما يقدر عليه.                                |
| 8               | معتدل         | 1.016             | 2.89          | مناقشة معلومات سرية تخص العمل مع أشخاص غير مخولين.                  |
| 11              | منخفض         | 0.987             | 1.98          | التعامل بالرشوة.  |
| 3               | مرتفع         | 1.095             | 4.02          | بذل جهود قليلة في العمل.  |
| 5               | مرتفع         | 1.017             | 3.83          | التأخر خارج العمل للحصول على وقت إضافي.                             |
| 7               | معتدل         | 1.047             | 3.31          | عدم الإكثار في تنفيذ تعليمات المسؤول المباشر.                       |
|                 | الثاني        | 1.004             | 3.26          | المعمل العام  |

في الترتيب الأدنى فهي الخاصة (٧) والتي تتعلق بـ (أسعار المنتجات التي يقدمها المصنع) وبمستوى اختلاف بلغ (٠.٠٠٢) مما يدل على ان العاملين لديهم انسجام تجاه تركيز ادارة المعمل نحو هذه الخاصية. كما اشارت نتائج الخطوه (٣) الى نقطتين مهمتين الاولى تشير الى ان العاملين عينة البحث في جميع خصائص هوية المنظمة كانوا يريدون من ادارة المصنع ان تضع اهتمام اكبر على هذه الخصائص باستثناء الخاصية (١٣) المتعلقة بـ (الانضباط الإداري والتقيّد بالتعليمات) فقد جاءت بالعكس إذ ان العاملين يريدون من ادارة المعمل ان تقلل الاهتمام بهذه الخاصية. اما النقطة الثانية فان نتائج اختبار (t) اشارت الى ان الاختلاف بين خصائص الهوية التنظيمية الحالية او المرغوبة جميعها كانت ذات دلالة معنوية سواء كانت سالبة او موجبة باستثناء الخاصية (٧) (اسعار المنتجات) والخاصية (١٠) (دعم الاقتصاد الوطني) فقد كانت ليست ذات دلالة احصائية.

#### الجدول (١٠)

الاختلاف ونتائج اختبار (t) لقياس فجوة الهوية التنظيمية (N= ٢٩٢)

| ت  | العبارة  | الاختلاف | t         | المغزوية | مستوى الاختلاف |
|----|--|----------|-----------|----------|----------------|
| 1  | تحسين جودة المنتجات التي يقدمها المصنع.                    | -0.347   | -3.032**  | 0.03     | 8              |
| 2  | تدريب العاملين داخل أو خارج القطر.                         | -1.348   | -15.081** | 0.00     | 5              |
| 3  | إدخال التكنولوجيا الحديثة في العملية الإنتاجية.            | -1.704   | -18.474** | 0.00     | 3              |
| 4  | المنافسة في الأسواق المحلية                                | -0.347   | -3.488**  | 0.01     | 9              |
| 5  | تلبية متطلبات المستهلك النهائي من منتجات المصنع            | -0.231   | -2.070*   | 0.039    | 11             |
| 6  | التعاون بين منتسبي المصنع والعمل ك فريق واحد لانجاز المهام | -2.118   | -24.933** | 0.00     | 1              |
| 7  | اسعار المنتجات التي يقدمها المصنع                          | 0.002    | 0.023     | 0.982    | 13             |
| 8  | العلاقات الاجتماعية بين الإدارة العليا و منتسبي المصنع     | -0.764   | -9.551**  | 0.00     | 7              |
| 9  | خبرات ومهنية منتسبي المصنع.                                | -0.345   | -3.322**  | 0.001    | 10             |
| 10 | المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني.                           | -0.036   | -0.322    | 0.748    | 12             |
| 11 | النزاهة والاستقامة في العمل.                               | -0.769   | -8.110**  | 0.00     | 6              |
| 12 | الحرية في طرح الآراء والمقترحات بين جميع منتسبي المصنع     | -1.667   | -16.799** | 0.00     | 4              |
| 13 | الانضباط الإداري والتقيّد بالتعليمات                       | 1.990    | 15.673**  | 0.00     | 2              |

#### ١ - سلوك العمل المنحرف

لغرض فحص نتائج التحليل الخاص بأبعاد سلوك العمل المنحرف ومدى توفره في معمل سمنت الكوفة في ضوء استجابات الأفراد المبحوثين على فقرات الدراسة فقد تم حساب المتوسطات

### ب. سلوك العمل المنحرف تجاه زملاء

حول رئيسه المباشر في العمل) في الترتيب الأول وبمستوى إجابة " مرتفع " وبوسط حسابي بلغ ( ٣.٧٧ ) وبانحراف معياري ( ١.٠٥٤ ) ، وهذا يبين تناسق وتناغم إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة ، أما أدنى فقره كانت للفقرة (٥) والخاصة بـ (يرفض التحدث إلى رئيسه المباشر) وبأدنى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (٢.٠٨) وبانحراف معياري بلغ (١.٠٤٢) وبمستوى إجابة " منخفض " وهذا يدل على انسجام إجابات الأفراد عينة البحث.

#### الجدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لبعده سلوك العمل المنحرف نحو

| ت | العبارة  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الإجابة النسبية | الأهمية النسبية |
|---|--|---------------|-------------------|-----------------------|-----------------|
| 1 | ينقص من قدر رئيسه المباشر في العمل.                                  | 2.76          | 1.012             | معتدل                 | 5               |
| 2 | يبث الإشاعات حول رئيسه المباشر في العمل.                             | 3.77          | 1.054             | مرتفع                 | 1               |
| 3 | ينقوّه بكلمات جارحة اتجاه رئيسه المباشر في العمل.                    | 2.90          | 1.082             | معتدل                 | 2               |
| 4 | يخرج بشكل علني رئيسه المباشر في العمل.                               | 2.80          | 1.086             | معتدل                 | 3               |
| 5 | يرفض التحدث إلى رئيسه المباشر.                                       | 2.08          | 1.042             | منخفض                 | 9               |
| 6 | يتصرف بوقاحة اتجاه رئيسه المباشر في العمل.                           | 2.75          | 1.056             | معتدل                 | 6               |
| 7 | يجري إيماءات أو تعليقات بذيئة اتجاه رئيسه المباشر في العمل           | 2.79          | 1.112             | معتدل                 | 4               |
| 8 | يشتم أو يلعن رئيسه المباشر في العمل.                                 | 2.30          | 1.070             | معتدل                 | 8               |
| 9 | يدلي بتصريحات دينية، أو عنصرية أو عرقية اتجاه رئيسه المباشر في العمل | 2.75          | 1.379             | معتدل                 | 7               |
|   | المعدل العام   | 2.77          | 1.099             | معتدل                 | الأولى          |

المشرف المباشر (N=٢٩٢)

### ثالثاً. اختبار الفرضيات

قبل البدء بعملية اختبار الفرضيات لابد من الإشارة إلى قضية مهمة تتعلق بفجوة الهوية التنظيمية. ان تحديد مستوى فجوة الهوية التنظيمية وبيان تأثيرها في سلوك العمل المنحرف يعتمد على قياس درجة الانسجام او الملائمة الحالية والهوية التنظيمية المثالية. وفي بحوث المنظمة والسلوك التنظيمي فإن مثل هذا الانسجام أو الملائمة يتم قياسه في الغالب من خلال استخدام مقاييس الاختلاف (difference scores) مثل مقياس الاختلاف البسيط أو القيمة المطلقة للاختلاف أو مربع الاختلاف (Foreman & Whetten, ٢٠٠٢: ٦٢٥).

من خلال استعراض المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين والموضحة في الجدول (١٢) تجاه بعد سلوك العمل المنحرف نحو زملاء ومدى توفره في معمل سممت الكوفة في ضوء استجابات الأفراد المبحوثين على فقرات الدراسة. إذ جاءت الفقرة (٣) المندرجة تحت هذا البعد في الاستبانة و الخاصة بـ (يدلي بتصريحات دينية، أو عنصرية أو عرقية تجاه بعض زملاء العمل الآخرين ) في الترتيب الأول وبمستوى إجابة " منخفض " وبأعلى وسط حسابي بلغ ( ٢.٠٦ ) وبانحراف معياري ( ٠.٩٨٤ ) ، وهذا يدل على تناسق وتناغم إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة . وان أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (١.٧٢) وبانحراف معياري بلغ (١.٠٢٤) وبمستوى إجابة " منخفض جداً " كان للفقرة ( ٥ ) (والخاصة بـ (يمارس الخدع والحيل اتجاه بعض زملاءه في العمل ) وهذا يبين انسجام إجابات الأفراد عينة البحث

#### الجدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لبعده سلوك العمل المنحرف نحو زملاء (N= ٢٩٢)

| ت | العبارة  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الإجابة النسبية | الأهمية النسبية |
|---|--|---------------|-------------------|-----------------------|-----------------|
| 1 | ينقص من قدر بعض زملاءه في العمل.                                       | 2.76          | .990              | منخفض جداً            | 5               |
| 2 | ينقوّه بكلمات جارحة اتجاه بعض زملاءه الآخرين في العمل.                 | 1.88          | .926              | منخفض                 | 2               |
| 3 | يدلي بتصريحات دينية، أو عنصرية أو عرقية اتجاه بعض زملاء العمل الآخرين. | 2.06          | .984              | منخفض                 | 1               |
| 4 | يشتم أو يلعن بعض زملاءه في العمل.                                      | 2.78          | 1.058             | منخفض جداً            | 4               |
| 5 | يمارس الخدع والحيل اتجاه بعض زملاءه في العمل.                          | 1.72          | 1.024             | منخفض جداً            | 7               |
| 6 | يتصرف بوقاحة وفظاحة اتجاه زملاءه الآخرين في العمل.                     | 1.79          | .955              | منخفض جداً            | 3               |
| 7 | يخرج بشكل علني زملاءه الآخرين في العمل.                                | 2.33          | .980              | منخفض جداً            | 6               |
|   | المعدل العام   | 2.19          | 0.988             | منخفض                 | الثالث          |

### ج. سلوك العمل المنحرف تجاه المشرف المباشر

من خلال استعراض المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين والموضحة في الجدول (٣) تجاه بعد سلوك العمل المنحرف نحو المشرف المباشر. إذ جاءت الفقرة (٢) المندرجة تحت هذا البعد في الاستبانة و الخاصة بـ (يبث الإشاعات

واحد لتمثيل الانسجام (من خلال مقاييس الاختلاف) فان تحليل الانحدار المتعدد الحدود يعتمد على العلاقة بين (X & Y) وارتباطهما مع الشكل من الرتبة العليا (X<sup>2</sup>; XY; Y<sup>2</sup>) (Kristof-Brown & Guay, ٢٠١١: ٢٢). وبشكل محدد فان هذا المدخل يقترح بان الباحث يقوم في بادئ الأمر بإدخال الشكل الخطي لمقاييس الاختلاف في معادلة الانحدار والذي يتمثل بالمعادلة الآتية:

$$Z = b_0 + b_1 X + b_2 Y$$

بعد ذلك يقوم الباحث بإدخال الشكل التربيعي لمقاييس الاختلاف المستقلة والذي يضم كل من (X<sup>2</sup>; XY; Y<sup>2</sup>) وقد أشار Edwards وزملاءه (٢٠٠٢; ١٩٩٣) بان إدخال الشكل التربيعي لمقاييس الاختلاف في معادلة الانحدار إذا أدى إلى زيادة درجة المعنوية (Significant) وزيادة درجة التباين المفسر (R<sup>2</sup>) فان هذا يعني وجود درجة انسجام عالي (أي ان حجم الفجوة يكون صغير) والعكس صحيح.

ولغرض اختبار تأثير الانسجام بين الفجوة التنظيمية الحالية والفجوة التنظيمية المثالية او المرغوبة في سلوك العمل المنحرف فان هذا يحتاج القيام بخطوتين أساسيتين:

١- استخدام تحليل الانحدار المتعدد الحدود وفق المعادلات التربيعية: ضمن هذه الخطوة يجب أن يحقق إدخال الشكل التربيعي لمقاييس الاختلاف في معادلة الانحدار زيادة في درجة المعنوية (significant) وزيادة في درجة التباين المفسر (R<sup>2</sup>). ويجب أن يكون معامل بيتا لتعبير الانسجام بين المتغيرين (XY) دال معنوياً.

٢- استخدام منهجية استجابة السطح:

بعد التحقق من الخطوة الأولى تأتي الخطوة الثانية المتمثلة باستخدام ما يعرف بمنهجية استجابة السطح (Response Surface Methodology)

الجدول (١٤) يبين مقاييس الاختلاف ومعادلة كل مقياس حيث يمثل (X) الهوية التنظيمية الحالية ويمثل (Y) الهوية التنظيمية المثالية أو المرغوبة (Lindow, ٢٠١٣: ١١١).

الجدول (١٤)  
مقاييس الاختلاف

| المعادلة                                | مقياس الاختلاف          |
|---|-------------------------|
| Algebraic Difference = (X-Y)            | الاختلاف البسيط         |
| Absoulate Difference =  X-Y             | القيمة المطلقة للاختلاف |
| Squared Difference = (X-Y) <sup>2</sup> | مربع الاختلاف           |

Source: Lindow, C., (٢٠١٣), "A Strategic Fit Perspective on Family Firm Performance". Springer Gable.: ١١١

وكما يلاحظ من خلال الجدول (١٤) أعلاه بان الميزة الأساسية لمقاييس الاختلاف يتمثل بضم مقاييس (مقياس الهوية التنظيمية الحالية ومقياس الهوية التنظيمية المثالية) مع بعضهم البعض من اجل قياس درجة الانسجام وتحديد تأثير الفجوة (Lindow, ٢٠١٣: ١١٢).

وقد أشار عدة باحثين وبشكل ملفت للانتباه إلى وجود الكثير من المشاكل المنهجية المهمة في استخدام مقاييس الاختلاف كمؤشر لدراسة تأثير الانسجام. وتتضمن هذه المشاكل انخفاض الثبات، وغموض التفسير، وعدم اختبار القيود الإحصائية، واختزال العلاقة الثلاثية الأبعاد بعلاقة ثنائية البعد (Kristof-Brown & Guay, ٢٠١١: ٢١). ولتصحيح هذه المشكلات فقد استخدم (Edwards) وزملاءه مدخل بديل يعرف بمعادلات الانحدار متعددة الحدود (Polynomial regression equations) والذي يمكن تصويره من خلال المعادلة التربيعية (Quadratic regression equation) الآتية:

$$(١) Z = b_0 + b_1 X + b_2 Y + b_3 X^2 + b_4 XY + b_5 Y^2$$

حيث تمثل قيمة الـ Z المتغير المعتمد المراد تفسيره أما (X) و (Y) فإنها تمثل المتغيرين المراد قياس درجة الانسجام بينهما وتحديد حجم الفجوة. وعليه فبدلاً من استخدام رقم محسوب

قيمة المتغير المعتمد كلما ازدادت قيمة  $(X ; Y)$ . في الدراسة الحالية نفترض أن تكون العلاقة علاقة خطية سالبة أي أن قيمة سلوك العمل المنحرف تنخفض كلما ازدادت قيمة متغير الهوية التنظيمية الحالية والهوية التنظيمية المرغوبة.

ب. (a٢): يشير إلى المنحني الموجود على طول خط الانسجام  $(X = Y)$  وعندما يكون معنوي فإنه يدل على أن العلاقة بين المتغيرات المدروسة هي علاقة غير خطية (non-linear). فإذا كان معنوي وموجب فإن شكل المنحني سيكون محدب اتجاه خط الانسجام (convex surface) أما إذا كان سالب فإن شكل المنحني سيكون سطح مقعر (concave surface) اتجاه خط الانسجام. في الدراسة الحالية يفترض الباحثان عدم وجود علاقة غير خطية بين متغيرات الدراسة.

ت. (a٣): يشير إلى الميل الموجود على طول خط عدم الانسجام  $(X = -Y)$  (الخط الأسود المتقطع الموجود في أرضية الشكل من اليسار إلى اليمين). وهو يعبر عن اتجاه الاختلاف الموجود وارتباطه بالمتغير المعتمد.

ث. (a٤): يشير إلى المنحني الموجود طول خط عدم الانسجام  $(X = -Y)$  وعندما يكون معنوي وموجب فإن شكل المنحني تجاه خط عدم الانسجام سيكون على شكل سطح محدب (convex surface) (منحنيات صاعدة) أما إذا كان سالب فإن شكل المنحني سيكون سطح مقعر (concave surface) اتجاه خط عدم الانسجام (منحنيات نازلة). عندما يكون السطح محدب فإن هذا يعني المتغير المعتمد يزداد كلما ازداد الاختلاف بين  $(X ; Y)$  أما إذا كان السطح مقعر فإن

وهي تقنية متقدمة تستطيع ان تقدم نظرة تحليلية حول العلاقة بين مؤشر يضم متغيرين ومتغير معتمد آخر عن طريق الرسم البياني لنتائج تحليل الانحدار متعدد الحدود والذي يكون على شكل حيز ثلاثي الأبعاد (Edwards and Parry ١٩٩٣). وبدلاً من الاعتماد بشكل كامل على نتائج تحليل الانحدار المتعدد الحدود فإن منهجية استجابة السطح تستخدم لإرشاد الباحث في تفسير النتائج من خلال استخدام معاملات الانحدار غير المعيارية في رسم شكل ثلاثي الأبعاد (Harris et al. ٢٠٠٨). إن الشكل الناجم من استخدام منهجية استجابة السطح يضم خطين أساسيين هما خط الانسجام أو الاتفاق (congruence or agreement line) وخط عدم الانسجام أو الاختلاف (incongruence or discrepancy line). على طول خط الانسجام تكون قيم الهوية الحالية متساوية مع قيم الهوية المرغوبة  $(X = Y)$  أما على طول خط عدم الانسجام تكون قيم الهوية الحالية غير متساوية مع قيم الهوية المرغوبة  $(X = -y)$  (Edwards & Cable, ٢٠٠٩). ولكل خط من هذين الخطين ميل (Slope) ومنحني (curvature) من خلالهما يستطيع الباحث أن يتحقق من صحة الفرضية وشكل العلاقة الموجودة. ويقدم تحليل استجابة السطح أربع اختبارات هي على النحو أدناه:

أ. (a١): يشير إلى الميل الموجود على طول خط الانسجام  $(X = Y)$  (الخط الأسود المتصل الموجود في أرضية الشكل من الأمام إلى الخلف). وعندما تكون قيمة (a١) موجبة ومعنوية فإن هذا يدل على أن العلاقة الموجودة هي علاقة خطية ايجابية إذ تزداد قيمة المتغير المعتمد كلما ازدادت قيمة  $(X ; Y)$ . أما إذا كانت قيمة (a١) سالبة ومعنوية فإن هذا يشير إلى أن العلاقة هي علاقة خطية سالبة إذ تنخفض



لتفسير النتائج. إذ قامت الباحثة باستخدام برنامج (Systat) لرسم سطح (حيز) ثلاثي الأبعاد من خلال اعتماد بيانات تحليل الانحدار المتعدد الحدود وتحديد معاملات بيتا غير المعيارية ( $b_1$ ;  $b_2$ ;  $b_3$ ;  $b_4$ ;  $b_5$ ) أعلاه. ويظهر الشكل (٣) السطح ثلاثي الأبعاد الناتج من استخدام منهجية استجابة السطح والذي يضم خطين أساسيين هما خط الانسجام أو الاتفاق (Congruence or agreement line) وعدم الانسجام أو الاختلاف (Incongruence or discrepancy line). على طول خط الانسجام تكون قيم الهوية الحالية متساوية مع قيم الهوية المرغوبة ( $CurIde = DesIde$ ) أي أن حجم فجوة الهوية التنظيمية يساوي صفر أما على طول خط عدم الانسجام تكون قيم الهوية الحالية غير متساوية مع قيم الهوية المرغوبة ( $CurIde = - DesIde$ ) أي إن حجم فجوة الهوية التنظيمية يكون كبير. ولكل خط من هذين الخطين ميل (Slope) ومنحني (curvature) من خلالهما يستطيع الباحث أن يتحقق من صحة الفرضية وشكل العلاقة الموجودة. إن منهجية استجابة السطح تسمح لنا بتوضيح كيف إن الانسجام والتوافق بين خصائص الهوية التنظيمية الحالية والمرغوبة يرتبط بسلوك العمل المنحرف من خلال اختبار أربع قيم ( $a_1$ ;  $a_2$ ;  $a_3$ ;  $a_4$ ) وكما مذكور في أعلاه. إذ تظهر بيانات اختبار استجابة السطح الظاهرة في الشكل (٣) بأن قيمة ( $a_1$ ) ( $p < .01$ ,  $a_1 = -.22$ ) وهي سالبة ومعنوية مما يعني أن العلاقة هي علاقة خطية سالبة إذ تنخفض قيمة سلوك العمل المنحرف تجاه المنظمة كلما ازدادت قيمة متغير الهوية التنظيمية الحالية ( $CurIde$ ) وقيمة متغير الهوية التنظيمية المرغوبة ( $DesIde$ ) على خط الانسجام (كما هو ظاهر في الشكل (٣)) وهذا يدعم فرضية الدراسة. كما أشارت نتائج الجدول (١٥) إلى أن قيمة ( $a_2$ ) ( $p > .05$ ,  $a_2 = -.06$ ) كانت غير معنوية مما يؤكد عدم وجود علاقة غير خطية بين متغيرات الدراسة. أما قيمة ( $a_3$ ) فقد كانت معنوية

بأن حاصل الانسجام بين الهوية التنظيمية الحالية والمرغوبة ( $CurIdeDesIde$ ) ( $b_4 = -.395$ ,  $p < .01$ ) له تأثير سلبي ومعنوي على متغير سلوك العمل المنحرف تجاه المنظمة (DevOrg). وهذا يشير إلى أن حالة الانسجام بين الهوية التنظيمية الحالية والمرغوبة يقلل من ممارسة سلوك العمل المنحرف تجاه المنظمة. وقد أحدث دخول الشكل الترتيبي لمعادلة الانحدار تغيير كبير في نسبة معامل التحديد المعدل الذي بلغت نسبته (٢٦٥). مما يعني بأن الانسجام بين الهوية التنظيمية الحالية والهوية التنظيمية المرغوبة (فجوة الهوية صغير) يفسر أكثر من ربع التباين في المتغير المعتمد. وكما تؤكد قيمة ( $F = 10.296$ ,  $P < .01$ ) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير سلوك العمل المنحرف تجاه المنظمة من خلال صغر حجم فجوة الهوية التنظيمية.

#### الجدول (١٥)

تحليل الانحدار المتعدد الحدود المترج للعلاقة بين فجوة الهوية التنظيمية وسلوك العمل المنحرف تجاه المنظمة

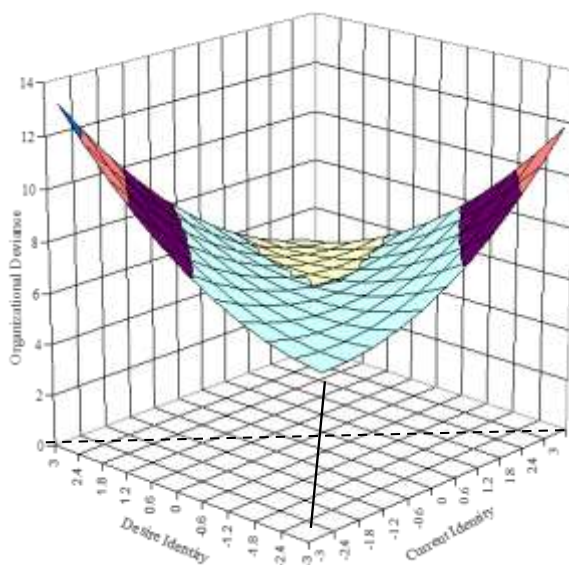
| المتغير  | النموذج 1      |        | النموذج 2 |         | النموذج 3 |        |
|--|----------------|--------|-----------|---------|-----------|--------|
| الخطوة الأولى: المتغيرات الضابطة               | B              | t      | T         | $\beta$ | B         | T      |
| العمر  | -.025          | -232   | -.096     | -.010   | -.036     | -.373  |
| الجنس  | .120           | .758   | .570      | .088    | .096      | .689   |
| التعليم  | .045           | .555   | .223      | .018    | .061      | .844   |
| سنوات الخدمة                                   | .010           | .989   | 1.316     | .013    | .007      | .816   |
| الخطوة الثانية: الشكل الخطي للمتغير المستقل    |                |        |           |         |           |        |
| CurIde   |                |        | 3.597     | -.221** |           | 3.359  |
| DesIde   |                |        | .461      | .029    |           | -.286  |
| الخطوة الثالثة: الشكل التربيعي للمتغير المستقل |                |        |           |         |           |        |
| CurIde ** 2                                    |                |        |           |         |           | 1.951  |
| CurIde * DesIde                                |                |        |           |         |           | -5.787 |
| DesIde ** 2                                    |                |        |           |         |           | 1.839  |
| F  |                | .448   | 2.862**   |         | 10.296**  |        |
| Sig. F   |                | .774   | .010      |         | .000      |        |
| R <sup>2</sup>                                 |                | .006   | .06       |         | .288      |        |
| Adj. R <sup>2</sup>                            |                | .008   | .04       |         | .265      |        |
| R <sup>2</sup> Change                          |                | .006   | .054**    |         | .231**    |        |
| Sig. R <sup>2</sup> Change                     |                | .774   | .001      |         | .000      |        |
| اختبار استجابة السطح                           |                |        |           |         |           |        |
| الميل أو المنحني                               | المعادلة       | القيمة | المعنوية  |         |           |        |
| a1   | (b1 + b2)      |        | -.22 **   |         | .000      |        |
| a2   | (b3 + b4 + b5) |        | -.06      |         | .499      |        |
| a3   | (b1 - b2)      |        | -.18 **   |         | .033      |        |
| a4   | (b3 - b4 + b5) |        | .73 **    |         | .000      |        |

بعد التحقق من الخطوة الأولى تأتي خطوة استخدام منهجية استجابة السطح وهي خطوة جداً مهمة

### (فجوة صغيرة) كلما انخفض سلوك العمل المنحرف تجاه المشرف

يشاهد من خلال بيانات الجدول (١٦) الخاصة باختبار الفرضية الفرعية الثانية وجود ثلاث خطوات رئيسية. في الخطوة الأولى تم إدخال المتغيرات الضابطة (النوع الاجتماعي، العمر، التعلم، الخدمة) في معادلة الانحدار لغرض عزل تأثيراتها المحتملة. إذ يلاحظ بان قيم معاملات بيتا للمتغيرات الضابطة كانت جميعها غير معنوية باستثناء متغير الجنس  $(p < .٤٨٢, SEX = .٠١)$  الذي كان معنوي وايجابي. مما يعني بان الذكور هم أكثر انخراط بسلوك العمل المنحرف تجاه رؤساء العمل. ولم تفسر المتغيرات الضابطة إلا نسبة ضئيلة من التغير الحاصل في سلوك العمل المنحرف تجاه المشرف. أما الخطوة الثانية فقد تضمنت إدخال المتغير المستقل بشكله الخطي والذي يشمل متغير الهوية التنظيمية الحالية (CurIde) والهوية التنظيمية المرغوبة (DesIde). إذ تعرض نتائج الجدول (١٦) بأن متغير الهوية التنظيمية الحالية  $(b_1 = .٢٢٧, p < .٠١)$  له تأثير سلبي ومعنوي على متغير سلوك العمل المنحرف تجاه المشرفين (SupDev). كما يلاحظ من نتائج الجدول (١٦) بأن متغير الهوية التنظيمية المرغوبة (DesIde)  $(b_2 = -.٠٠٨, p > .٠٥)$  ليس له تأثير ايجابي ومعنوي على متغير سلوك العمل المنحرف تجاه المشرف (SupDev). وتفسر قيمة معامل التحديد المعدلة ما نسبته (٠.١٩) من التغير الحاصل في المتغير المعتمد وهي أيضا نسبة ضئيلة. أما في الخطوة الثالثة في التحليل فتتمثل بإدخال الشكل التربيعي للمتغير المستقل والذي يتضمن مربع الهوية التنظيمية الحالية  $(CurIde^2)$  ومربع الهوية المرغوبة  $(DesIde^2)$  وحاصل الانسجام بين الهويتين  $(CurIdeDesIde)$ . إذ تعرض نتائج الجدول (١٦) بأن حاصل الانسجام بين الهوية التنظيمية الحالية والمرغوبة  $(CurIdeDesIde)$   $(b_3 = -.٢٧٦, p < .٠١)$  له تأثير سلبي ومعنوي على متغير سلوك العمل

وسالبة  $(a^3 = -.١٨, p < .٠١)$  مما يشير إلى أن قيمة سلوك العمل المنحرف تجاه المنظمة تزداد بشكل أكبر عندما تكون قيم الهوية التنظيمية المرغوبة بالاتجاه الأعلى وقيم الهوية التنظيمية الحالية بالاتجاه الأدنى. فعندما ننظر إلى السطح الموجود في الشكل (٣) يلاحظ عند النظر إلى اتجاه السطح على طول خط عدم الانسجام بأنه كلما اقتربنا نحو الزاوية اليسرى السفلى نلاحظ ازدياد سلوك العمل المنحرف والعكس صحيح. أما قيمة المنحني على طول خط عدم الانسجام  $(a^4)$  فقد كانت  $(a^4 = .٧٣, p < .٠١)$  موجبة ومعنوية مما يعني إن قيمة سلوك العمل المنحرف تجاه المنظمة ستزداد عندما يزداد مستوى الاختلاف بين الهوية التنظيمية الحالية والهوية التنظيمية المرغوبة. إذ يلاحظ من خلال الشكل (٣) انه كلما اقتربنا على طول خط الانسجام تجاه اليسار أو اليمين أو اليسار صعدت المنحنيات نحو الأعلى مكونة شكل محدب تجاه خط عدم الانسجام، وما ذكر يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الأولى-١.



الشكل (٣)

شكل ثلاثي الأبعاد يعرض العلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية الحالية والمرغوبة وسلوك العمل المنحرف تجاه المنظمة

٢- كلما كانت خصائص الهوية التنظيمية الحالية منسجمة مع خصائص الهوية المرغوبة

ثلاثي الأبعاد الناتج من استخدام منهجية استجابة السطح والذي يضم أيضاً خطين أساسيين هما خط الانسجام أو الاتفاق وخط عدم الانسجام أو الاختلاف. إذ تظهر بيانات اختبار استجابة السطح الظاهرة في الشكل (٤) والمعروضة في الجدول (١٦) بان قيمة  $(a_1) < p < **, a_1 = -0.293$  وهي سالبة ومعنوية مما يفيد بان العلاقة هي علاقة خطية سالبة إذ تنخفض قيمة سلوك العمل المنحرف تجاه الرئيس المباشر كلما ازدادت قيمة متغير الهوية التنظيمية الحالية (CurIde) وقيمة متغير الهوية التنظيمية المرغوبة (DesIde) على خط الانسجام (كما هو ظاهر في الشكل (٤)) وهذا يدعم فرضية الدراسة. كما أظهرت نتائج الجدول (١٦) أن قيمة  $(a_2) > p > .05, a_2 = -0.17$  كانت غير معنوية مما يؤكد عدم وجود علاقة غير خطية بين متغيرات الدراسة. أما قيمة  $(a_3) < p < **, a_3 = -0.187$  فقد كانت معنوية وسالبة (٠.١) مما يشير إلى أن قيمة سلوك العمل المنحرف تجاه الرئيس المباشر تزداد بشكل أكبر عندما تكون قيم الهوية التنظيمية المرغوبة بالاتجاه الأعلى وقيم الهوية التنظيمية الحالية بالاتجاه الأدنى. فعندما نشاهد السطح الموجود في الشكل (٤) يلاحظ عند النظر إلى اتجاه السطح على طول خط عدم الانسجام بأنه كلما اقتربنا نحو الزاوية اليسرى السفلى نلاحظ ازدياد سلوك العمل المنحرف والعكس صحيح. أما قيمة المنحني على طول خط عدم الانسجام  $(a_4) < p < .01, a_4 = 0.38$  كانت موجبة ومعنوية مما يعني أن قيمة سلوك العمل المنحرف تجاه

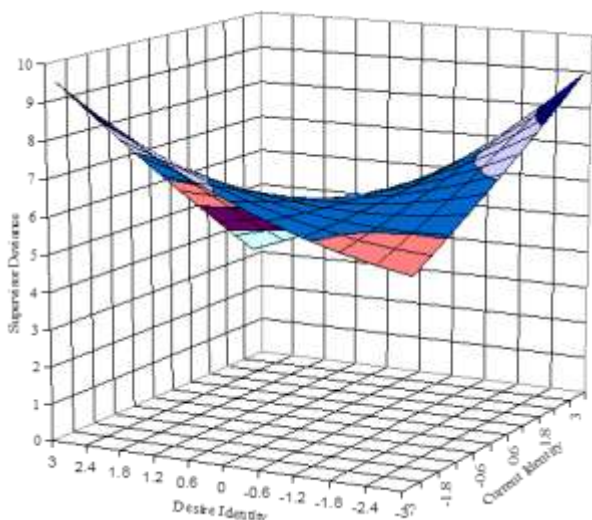
المنحرف تجاه المشرف (SupDev). وهذا يشير إلى أن حالة الانسجام بين الهوية التنظيمية الحالية والمرغوبة يقلل من ممارسة سلوك العمل المنحرف تجاه رؤساء العمل. وقد أحدث دخول الشكل التريبيعي لمعادلة الانحدار تغيير كبير في نسبة معامل التحديد الذي بلغت نسبته (٢٥٣). مما يعني بان الانسجام بين الهوية التنظيمية الحالية والهوية التنظيمية المرغوبة (فجوة الهوية صغير) يفسر أكثر من ربع التباين في المتغير المعتمد. وكما تؤكد قيمة  $(F = 8.957, P < 0.01)$  على وجود الدلالة المعنوية في تفسير سلوك العمل المنحرف تجاه المشرف المباشر من خلال صغر حجم فجوة الهوية التنظيمية.

#### الجدول (١٦)

تحليل الانحدار المتعدد الحدود للمتدرج للعلاقة بين فجوة الهوية التنظيمية وسلوك العمل المنحرف تجاه مشرف العمل

| المتغير   | النموذج 1      | النموذج 2 | النموذج 3 |
|---|----------------|-----------|-----------|
| الخطوة الأولى: المتغيرات الضابطة                |                |           |           |
| العمر   | .379           | .528      | .314      |
| الجنس   | 3.011          | 2.915     | 3.138     |
| التعليم   | .344           | .119      | .504      |
| سنوات الخدمة                                    | -6.999         | -4.35     | -9.62     |
| الخطوة الثانية: الشكل الخطي للمتغير المستقل     |                |           |           |
| CurIde  |                | 3.631     | 2.803     |
| DesIde  |                | -0.122    | -0.733    |
| الخطوة الثالثة: الشكل التريبيعي للمتغير المستقل |                |           |           |
| 2**CurIde                                       |                |           | .133      |
| CurIde * DesIde                                 |                |           | -3.864    |
| 2**DesIde                                       |                |           | .797      |
| F   | 2.388          | 4.003**   | 8.957**   |
| Sig. F  | .051           | .001      | .000      |
| R <sup>2</sup>                                  | .032           | .078      | .293      |
| Adj. R <sup>2</sup>                             | .019           | .058      | .253      |
| R <sup>2</sup> Change                           | .032           | .046**    | .215**    |
| Sig. R <sup>2</sup> Change                      | .051           | .001      | .000      |
| اختبار استجابة السطح                            |                |           |           |
| الميل أو المنحني                                | المعادلة       | القيمة    | المعنوية  |
| A1  | (b1 + b2)      | -0.293 ** | .001      |
| A2  | (b3 + b4 + b5) | -0.17     | .054      |
| A3  | (b1 - b2)      | -0.187*   | .044      |
| A4  | (b3 - b4 + b5) | .38 **    | .001      |

بعد التحقق من الخطوة الأولى نأتي إلى استخدام منهجية استجابة السطح لتفسير النتائج المستخرجة. إذ قام الباحثان برسم سطح ثلاثي الأبعاد من خلال اعتماد بيانات تحليل الانحدار المتعدد الحدود وتحديد معاملات بيتا غير المعيارية  $(b_1 ; b_2 ; b_3 ; b_4 ; b_5)$  الظاهرة في الجدول (١٦) أعلاه. ويظهر الشكل (٤) السطح





(IntDev). وتفسر قيمة معامل التحديد المعدلة ما نسبته (٠.٣٠) من التغير الحاصل في المتغير المعتمد وهي أيضا نسبة ضئيلة. اما في الخطوة الثالثة في التحليل فتتمثل بإدخال الشكل التريبيعي للمتغير المستقل والذي يتضمن مربع الهوية التنظيمية الحالية (CurIde<sup>2</sup>) ومربع الهوية المرغوبة (DesIde<sup>2</sup>) وحاصل الانسجام بين الهويتين (CurIdeDesIde). إذ توضح نتائج الجدول (١٧) بأن حاصل الانسجام بين الهوية التنظيمية الحالية والمرغوبة (CurIdeDesIde) ليس له تأثير سلبي ومعنوي على متغير سلوك العمل المنحرف تجاه زملاء العمل (IntDev). وهذا يشير إلى أن حالة الانسجام بين الهوية التنظيمية الحالية والمرغوبة ليس بالضرورة أن يقلل من ممارسة سلوك العمل المنحرف تجاه زملاء العمل. ولم يحدث دخول الشكل التريبيعي لمعادلة الانحدار تغيير ملحوظ في نسبة معامل التحديد الذي بلغت نسبته (٠.٣١). مما يعني بان الانسجام بين الهوية التنظيمية الحالية والهوية التنظيمية المرغوبة (فجوة الهوية صغيرة) لا يفسر التباين في المتغير المعتمد في هذه الفرضية. وكما تؤكد قيمة  $(F = 1.015, P > 0.05)$  على عدم وجود

الرئيس المباشر ستزداد عندما يزداد مستوى الاختلاف بين الهوية التنظيمية الحالية والهوية التنظيمية المرغوبة. إذ يظهر من خلال الشكل (٤) انه كلما اقتربنا على طول خط الانسجام اتجاه اليسار أو اليمين أو اليسار صعدت المنحنيات نحو الأعلى مكونة شكل محدب تجاه خط عدم الانسجام، وما ذكر يؤيد صحة الفرضية الرئيسية الأولى-٢.

#### الشكل (٤)

شكل ثلاثي الأبعاد يعرض العلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية الحالية والمرغوبة وسلوك العمل المنحرف تجاه المشرف المباشر

٣. كلما كانت خصائص الهوية التنظيمية الحالية منسجمة مع خصائص الهوية المرغوبة (فجوة صغيرة) كلما انخفض سلوك العمل المنحرف تجاه زملاء العمل

يظهر الجدول (١٧) البيانات الخاصة باختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تتضمن ثلاث خطوات رئيسية. في الخطوة الأولى تم إدخال المتغيرات الضابطة (النوع الاجتماعي، العمر، التعلم، الخدمة) في معادلة الانحدار لغرض عزل تأثيراتها المحتملة. إذ يلاحظ بان قيم معاملات بيتا للمتغيرات الضابطة كانت جميعها غير معنوية ولم تفسر المتغيرات الضابطة إلا نسبة ضئيلة من التغير الحاصل في سلوك العمل المنحرف تجاه زملاء العمل. أما الخطوة الثانية فقد تضمنت إدخال المتغير المستقل بشكله الخطي والذي يشمل متغير الهوية التنظيمية الحالية (CurIde) والهوية التنظيمية المرغوبة (DesIde). إذ توضح نتائج الجدول (١٧) بأن متغير الهوية التنظيمية الحالية (CurIde) له تأثير ايجابي ومعنوي على متغير سلوك العمل المنحرف تجاه زملاء العمل (IntDev). كما يلاحظ من نتائج الجدول (١٧) بأن متغير الهوية التنظيمية المرغوبة (DesIde) له تأثير ايجابي ومعنوي على متغير سلوك العمل المنحرف تجاه زملاء العمل

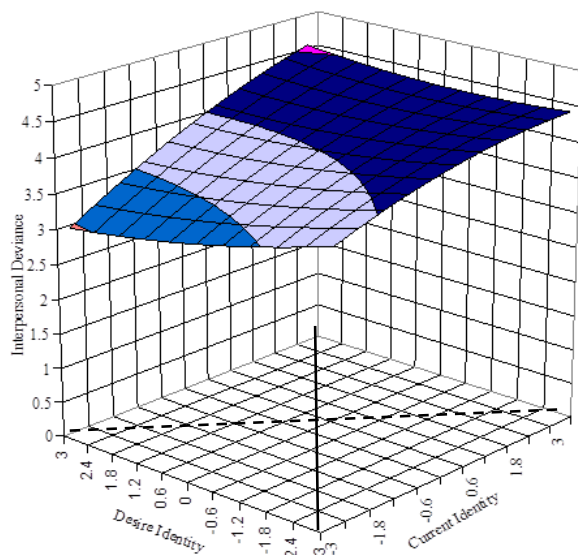
| النموذج 3            |        | النموذج 2      |         | النموذج 1 |         | المتغير   |
|----------------------|--------|----------------|---------|-----------|---------|---|
| T                    | B      | T              | $\beta$ | t         | $\beta$ | الخطوة الأولى: المتغيرات الضابطة                |
| .650                 | .072   | .635           | .070    | .524      | .059    | العمر   |
| -.441                | -.071  | -.452          | -.072   | -.446     | -.072   | الجنس   |
| .043                 | .004   | .093           | .008    | .068      | .006    | التعليم   |
| .528                 | .005   | .462           | .005    | .309      | .003    | سنوات الخدمة                                    |
|                      |        |                |         |           |         | الخطوة الثانية: الشكل الخطي للمتغير المستقل     |
| 2.693                | .191** | 2.798          | .178**  |           |         | CurIde  |
| -.948                | -.064  | -1.126         | -.073   |           |         | DesIde  |
|                      |        |                |         |           |         | الخطوة الثالثة: الشكل التريبيعي للمتغير المستقل |
| -.164                | -.017  |                |         |           |         | CurIde ** 2                                     |
| .318                 | .025   |                |         |           |         | CurIde * DesIde                                 |
| .106                 | .011   |                |         |           |         | DesIde ** 2                                     |
| 1.015                | 1.460  |                |         | .198      |         | F   |
| .428                 | .192   |                |         | .939      |         | Sig. F  |
| .031                 | .030   |                |         | .003      |         | R <sup>2</sup>                                  |
| .016                 | .015   |                |         | .001      |         | Adj. R <sup>2</sup>                             |
| .001                 | .027*  |                |         | .003      |         | R <sup>2</sup> Change                           |
| .928                 | .020   |                |         | .939      |         | Sig. R <sup>2</sup> Change                      |
| اختبار استجابة السطح |        |                |         |           |         |   |
| الميل او المنحني     |        | المعادلة       |         | القيمة    |         | المعنوية  |
| a1                   |        | (b1 + b2)      |         | .13       |         | .135  |
| a2                   |        | (b3 + b4 + b5) |         | .02       |         | .883  |
| a3                   |        | (b1 - b2)      |         | .25**     |         | .003  |
| a4                   |        | (b3 - b4 + b5) |         | -.030     |         | .778  |

شكل ثلاثي الأبعاد يعرض العلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية الحالية والمرغوبة وسلوك العمل المنحرف تجاه الزملاء

الدلالة المعنوية في تفسير سلوك العمل المنحرف تجاه زملاء العمل من خلال حجم فجوة الهوية التنظيمية.

#### الجدول (١٧)

تحليل الانحدار المتعدد الحدود المتدرج للعلاقة بين فجوة الهوية التنظيمية وسلوك العمل المنحرف تجاه زملاء العمل أظهرت النتائج أعلاه عدم تحقق الخطوة الأولى والمتمثلة بعدم حدوث زيادة في درجة المعنوية (significant) وزيادة في درجة التباين المفسر ( $R^2$ ) عند إدخال الشكل التريبيعي لمقاييس الاختلاف في معادلة الانحدار. وقد قام الباحثان أيضاً برسم سطح ثلاثي الأبعاد من خلال اعتماد بيانات تحليل الانحدار المتعدد الحدود وتحديداً معاملات بيتا غير المعيارية ( $b_1$ ;  $b_2$ ;  $b_3$ ;  $b_4$ ;  $b_5$ ) الظاهرة في الجدول (١٧) أعلاه. ويظهر الشكل (٥) السطح ثلاثي الأبعاد الناتج من استخدام منهجية استجابة السطح والذي يضم أيضاً خطين أساسيين هما خط الانسجام أو الاتفاق وخط عدم الانسجام أو الاختلاف. إذ تظهر بيانات اختبار استجابة السطح الظاهرة في الشكل (٥) والمعروضة في الجدول (١٧) بان قيمة ( $a_1$ ) وقيمة ( $a_2$ ) وقيمة ( $a_4$ ) لم تكن ذات دلالة إحصائية. كما أن السطح الظاهر في الشكل (٥) لا يقدم أي إرشاد تجاه وجود علاقة بين متغيرات الدراسة، وما ذكر يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية الأولى-٣.



الشكل (٥)

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً. الاستنتاجات

١- طرحت أفكار عدة أفادت بان الهوية التنظيمية يجب أن تعمل بوصفها مفهوماً غير مستقر وغير ثابت على وفق البيئة الديناميكية التي تنشط فيها المنظمة، تقود هذه الآراء إلى إثارة حالة من التناقض تتخلل العلاقة بين المنظمة ومحيطها، فمن جانب على المنظمة المحافظة على هوية ثابتة ومستقرة لاكتساب النجاح على المدى البعيد، ومن جانب آخر على المنظمة امتلاك قدرة التكيف بسرعة إزاء بيئة سريع التغير لضمان الربحية والديمومة. وعليه يمكن الاستنتاج بان المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تستطيع إدارة هذا التناقض بفاعلية.

٢- إن السبب الأساسي لحصول فجوة بين خصائص الهوية التنظيمية الحالية والهوية المرغوبة يعود لعدم استجابة المنظمات للتغيرات البيئية مما يجعل العاملين يدركون بان ما عليه المنظمة حالياً منحرف كثيراً عن ما يجب ان تكون عليه. وهذا في حقيقة الأمر قد ينعكس سلباً على اتجاهات العاملين وسلوكهم.

٣- ترى تصورات العاملين عينة البحث تجاه خصائص الهوية الحالية لمعمل سمنت الكوفة وجود انخفاض في المستوى العام لاهتمام إدارة المعمل بهذه الخصائص وبالأخص ما يتعلق منها بخاصية التعاون بين المنتسبين و العمل كفريق واحد في إنجاز المهام باستثناء رؤيتهم تجاه الانضباط الإداري والتفديد بالتعليمات فقد كانت عالية.

٤- أكدت تفضيلات ورغبات العاملين عينة البحث تجاه خصائص الهوية المرغوبة لمعمل سمنت الكوفة على ضرورة تركيز إدارة المعمل اهتمامها بهذه الخصائص وبالأخص ما يتعلق منها بخاصية إدخال الوسائل التكنولوجية أحدثه في العملية الإنتاجية لأنها قد تكون الخاصية الأكثر أهمية للنهوض بواقع هذا

المعمل للرقى به نحو الأفضل. كما أشارت تفضيلاتهم ورغباتهم إلى أهمية تقليل إدارة المعمل من تركيزها على الانضباط الإداري والتفديد بالتعليمات لما قد يتضمنه من إتاحة فسخة حرية التصرف والاستقلالية في العمل.

٥- بينت نتائج الدراسة وجود فجوة ملحوظة ما بين خصائص هوية معمل سمنت الكوفة الحالية والخصائص المرغوبة من قبل العاملين وخاصة ما يتعلق منها بحرية التعبير والتعاون بين العاملين ومواكبة التكنولوجيا الحديثة. وهذا يدل على عدم وجود انسجام وملائمة ما بين خصائص هوية المعمل عينة البحث والبيئة التي يعمل فيها أي بعبارة أخرى أن معمل سمنت الكوفة لم يجري التغيرات المطلوبة حول خصائص الهوية التنظيمية بما يواكب حالة التغيرات التي حصلت ببيئة العمل.

٦- لقد أظهرت نتائج الدراسة بأن المتغيرات الضابطة ( النوع الاجتماعي والعمر والتعلم والخدمة ) لم تفسر إلا نسبة ضئيلة من التغير الحاصل في كل أبعاد سلوك العمل المنحرف، باستثناء متغير الجنس الذي كان معنوي وإيجابي في بعد سلوك العمل المنحرف نحو المشرف. مما يعني بان الذكور هم أكثر انخراط بسلوك العمل المنحرف تجاه رؤساء العمل.

٧- كشفت النتائج بأن متغير الهوية التنظيمية الحالية له تأثير سلبي ومعنوي على متغير سلوك العمل المنحرف تجاه المنظمة. وهذا يعني بان إدراك العاملين عينة البحث لخصائص هوية المعمل بصورتها الحالية قد يخلق لديهم حالة من الإحباط وعدم الرضا مما قد ينعكس مستقبلاً على ممارسة سلوك العمل المنحرف.

٨- كشفت النتائج أن الفجوة بين خصائص الهوية التنظيمية الحالية والهوية التنظيمية المرغوبة يفسر أكثر من ربع التباين الحاصل في بعدي سلوك العمل المنحرف تجاه المنظمة وتجاه

الخصائص غير المرغوبة للهوية التنظيمية وخاصة تخفيف الانضباط الإداري والتقييد بالتعليمات وخلق مناخ منفتح يعطي استقلالية أكثر في العمل.

٢. على المعمل عينة البحث أن يولي اهتمام كبير بتقليل السلوكيات المنحرفة (كضياع الوقت وتقليل الجهد والسرقة، والرشوة وتدمير الممتلكات.. الخ) من خلال مراعاة الآتي:

أ. **تقليل محفزات سلوك العمل المنحرف:** إن احد الطرق الفاعلة في تقليل سلوك العمل المنحرف تتمثل بتقليل محفزاته أو مثيراته ويقصد بها تلك العوامل والأحداث التي تحت وتحرض على ممارسة سلوك العمل المنحرف. ومن هذه العوامل التي يجب أن تراعيها إدارة المعمل هو منع الظلم والتعسف وعدم الإنصاف سواء ما تعلق منه بعدالة توزيع المكافآت والتعويضات أو عدالة الإجراءات المتبعة أو عدالة التعامل وخاصة من قبل المشرف المباشر. كما تحتاج إدارة المعمل أن تأخذ بالحسبان أهمية تقليل الإحباط بين صفوف العاملين من خلال إشاعة روح التفاؤل وكذلك تقليل الإجهاد في العمل وزيادة الشعور بالرضا الوظيفي.

ب. **تقليل الفرص ووضع العوائق والمعوقات:** من الطرق المهمة في تقليل سلوك العمل المنحرف هو تقليل فرص ممارسة هذا السلوك أو وضع العوائق والمعوقات أمام من يمارسه. لذا على إدارة المعمل منع جميع الفرص التي تسهل ممارسة سلوك العمل المنحرف من خلال وضع أجهزة المراقبة والتفتيش وتفعيل نظام رقابة فاعلة وكذلك استخدام القواعد والمعايير الصارمة بهذا الصدد.

ج. **إعداد مدونة لقواعد السلوك ومعايير التصرف المهني:** من المهم لإدارة المعمل إعداد مدونة لقواعد السلوك ومعايير التصرف المهني (Code of ethics & standards of professional conduct) لإرشاد تصرفات العاملين وسلوكهم.

المشرف المباشر في حين لم يفسر مستوى الفجوة التباين الحاصل في بعد سلوك العمل المنحرف تجاه الزملاء. ويعتقد الباحثان بان السبب وراء هذه النتيجة يتمثل بفكرة أساسية مفادها أن العاملين عندما يدركون وجود فجوة بين خصائص الهوية التنظيمية الحالية والهوية التنظيمية المرغوبة فإنهم سيترجمون الإحباط وخيبة الأمل من خلال الانخراط بسلوك العمل المنحرف والسلوكيات الضارة تجاه الجهة التي يعتقدون بأنها مسؤولة عن هذه الفجوة وهذه الجهة غالباً ما تكون المنظمة أو من يمثلها (المدير) في حين أن باقي العاملين (الزملاء) ليس لديه صلاحية اتخاذ القرارات.

ثانياً. التوصيات

١. من الأهمية لإدارة المعمل عينة البحث أن تتعاطى مع قضية فجوة الهوية التنظيمية بتبصر وان تعمل على تقليص هذه الفجوة من خلال الآتي:

أ. **تغيير خصائص الهوية التنظيمية الحالية:** يجب على إدارة المعمل مواكبة التغييرات في بيئة العمل التي تنشط فيها من خلال تغيير ممارسات ومعتقدات المعمل التي تعكس الهوية التنظيمية الحالية بشكل يتفق مع توقعات وتفضيلات العاملين تجاه الهوية التنظيمية المثالية المرغوبة. وهذا يتحقق بشكل خاص من خلال إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة في العمليات الإنتاجية لغرض مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة العمل وخلق مناخ التعاون والعمل بروح الفريق الواحد.

ب. **تعديل توقعات العاملين وتصوراتهم:** أن تعدل وتغير إدارة المعمل من المعتقدات والتصورات المترسخة في عقول العاملين حول ما هو مثالي أو غير مثالي بشكل يجعلهم يعتبرون الهوية التنظيمية الحالية للمعمل هي الهوية التنظيمية المثالية والمرغوبة. وهذا يتحقق من خلال استخدام الاتصال الفاعل والتغذية العكسية البناءة تجاه انجازات المعمل وخطئه وتطلعات تجاه المستقبل. كما يمكن أن تخفف إدارة المعمل من وطئت بعض

some constructive conclusions were arrived at, like revealing the main cause for the gap between the characteristics of the current organizational identity and the ideal identity, which is the irresponsiveness of organizations to the environmental changes. Thu, employees realize that the current status of the organization is far deviated from what it should be. This actually can negatively impact the attitudes and behavior of the employees , Additionally, the gap between the current organizational identity and the ideal identity explains more that quarter of the difference in the dimension of deviance workplace behavior towards the organization and to the supervisor, whereas the level of the gap does not explain the difference in the dimension of deviance workplace behavior towards Interpersonal. In light of these conclusions Formulated set of recommendations was the most important incentives to reduce practice of deviance workplace behavior and put obstacles and Almarqlat in front from Practiced.

ويقصد بالمدونة مجموعة من الإرشادات والتوجيهات المكتوبة الصادرة عن المعمل للعاملين لديها لمساعدتهم على إجراء أعمالهم وفقاً للقيم الأخلاقية والمهنية التي يؤمن بها المعمل. ويمكن أعداد هذه المدونة من خلال تشكيل لجنة مختصة بهذا العمل.

## The Role of Organizational Identity Gap in increase Deviance Workplace Behavior

### Abstract

This research aims to test role the concept of organizational identity gap in increase deviance workplace behavior in Kufa Cement Factory. A total of ٣٠٧ copies of the questionnaire were distributed among workers and heads of divisions in Kufa cement factory. After chdcking the retrieved questionnaires, ١٥ ones were excluded for improper filling out and the remaining proper ones (٢٩٢) were used in the study and analysis. The concept of organizational identity gap includes two variables: the characteristics of the current organizational identity and the characteristics of the ideal organizational identity. The variable of deviance workplace behavior includes ٣ main dimensions: deviance workplace behavior towards the organization, deviance workplace behavior towards the supervisor and deviance workplace behavior towards Interpersonal. The main hypotheses of the research revolve around the main idea that says that the more coherent the characteristics of the current organizational identity are with the ideal organizational identity (small gap), the less the deviance workplace behavior towards the organization, supervisor and Interpersonal and vice versa. The hypotheses of the research were tested via the use of the polynomial regression equations and response surface methodology. Results prove the validity of the hypotheses and

٩- Brien, Kimberly E. O., (٢٠٠٨), (A stressor-strain model of organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior), Dissertation For Doctoral, *Graduate School*, University of South Florida Scholar Commons.

١٠- Dukerich, J.M., Golden, B.R. and Shortell, S.M. (٢٠٠٢), (Beauty is in the eye of the beholder: the impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians), *Administrative Science Quarterly*, Vol. ٤٧, No. (٣), pp: ٥٠٧-٥٣٣.

١١- Dutton, J.E., Dukerich, J.M., & Harquail, C.V., (١٩٩٤), (Organizational images and member identification), *Administrative Science Quarterly*, Vol.(٣٩), Pp: ٢٣٩-٢٦٣.

١٢- Edwards, J. (١٩٩٤), (The Study of Congruence in Organizational Behavior Research: Critique and a Proposed Alternative), *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.(٥٨), pp: ٥١-١٠٠.

١٣- Edwards, J. R. (٢٠٠٢), (Alternatives to difference scores: Polynomial regression analysis and response surface methodology), In *F. Drasgow & N. W. Schmitt (Eds.)*, *Advances in measurement and data analysis*, pp: ٣٥٠-٤٠٠.

١٤- Edwards, J. R., & Parry, M. E. (١٩٩٣), (On the use of polynomial regression equations as an alternative to difference scores in organizational research), *Academy of Management Journal*, Vol.٣٦, pp:١٥٧٧-١٦١٣

١٥- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (٢٠٠٩), (The value of value congruence), *Journal of Applied Psychology*, Vol.٩٤, pp: ٦٥٤-٦٧٧.

١٦- El Akremi, Assâad, Vandenberghe, Christian, & Camerman, Julie, (٢٠١٠), (The role of justice and social exchange relationships in workplace deviance: Test of a mediated model), *human relations*, Vol.٦٣, No.(١١), PP: ١٦٨٧-١٧١٧.

## References

١- Abdul Rahim, Abdul Raman, Shabudin, Alwi, & Nasurdin, Aizzat Mohd, (٢٠١٢), (Effects of Job Characteristics on Counterproductive Work Behavior Among Production Employees: Malaysian Experience), *International Journal of Business and Development Studies*, Vol. ٤, No. (١), pp:١٢٣-١٤٥.

٢- Ackerman, Larry, (٢٠١٠), (The Identity Effect How Identity-Based Management Drives Employee Engagement and Business Performance), *Od Practitioner*, Vol. (٤٢), No.(٣), Pp: ٣٦-٤٣.

٣- Al-Atwi, Amer Ali, & Bakir, Ali, (٢٠١٤), (Relationships between status judgment, identification, and counterproductive work behavior), *Journal of Managerial Psychology*, Vol. ٢٩, No.(٥), pp.٤٧٢ - ٤٨٩.

٤- Albert, S.& Whetten, D., (١٩٨٥), (Organizational identity), *Research in Organizational Behavior*, Vol.٧, Pp: ٨٩-١١٨.

٥- Anwar, Muhammad Nadeem, Sarwar, Muhammad, Awan, Riffat-un-Nisa, & Arif, Muhammad Irfan, (٢٠١١), (Gender differences in Workplace Deviant Behavior of University Teachers and Modification Techniques), *International Education Studies*, Vol. ٤, No.( ١), PP:١٩٣- ١٩٧.

٦- Bashir, Sajid, Nasir, Misbah, Qayyum, Saira, & Bashir, Ambreen, (٢٠١٢), (Dimensionality of Counterproductive Work Behaviors in Public Sector Organizations of Pakistan), *Public Organiz Rev*, Vol.١٢, PP:٣٥٧-٣٦٦.

٧- Bennett, R. J., & Robinson, S. L., (٢٠٠٠), (Development of a measure of workplace CWB), *Journal of Applied Psychology*, Vol. ٨٥, No.(٣), PP: ٣٤٩-٣٦٠.

٨- Bodankin, Moran, & Tziner, Aharon, (٢٠٠٩), (Constructive Deviance, Destructive Deviance and Personality:How do they interrelate?), *Economic Interferences*, Vol.١١, No.(٢٦), PP:٥٤٩-٥٦٤.

- academia), *Administrative Science Quarterly*, Vol. ٤١ No.(٣), pp: ٣٧٠-٤٠٣.
- ٢٥- Gualandri, Mario, (٢٠١٢), (Counterproductive Work Behaviors and Moral Disengagement), Dissertation For Doctoral, Sapienza University of Rome.
- ٢٦- Haimes , G., (٢٠٠٦), (Organizational Culture and Identity: A Case Study from the Australian Football League), Unpublished Dissertation, Victoria Univeristy.
- ٢٧- Jones, David A., (٢٠٠٩), (Getting even with one's supervisor and one's organization: Relationships among types of injustice, desires for revenge, and counterproductive work behaviors), *Journal of Organizational Behavior*, Vol. ٣٠, PP: ٥٢٥-٥٤٢.
- ٢٨- Kalinoski, Zachary T., (٢٠١٢), (Recognizing the Implicit and Explicit Aspects of Ethical Decision-Making: Schemas, Work Climates and Counterproductive Work Behaviors), Dissertation For Doctoral, Wright State University .
- ٢٩- Kanten, Pelin, & Ülker, Funda Er., (٢٠١٣), (The Effect of Organizational Climate on Counterproductive Behaviors: An Empirical Study on the Employees of Manufacturing Enterprises) , *The Macrotheme Review*, Vol. ٢, No.(٤), PP: ١٤٤-١٦٠ .
- ٣٠- Kristof-Brown, A. L., & Guay, R. P. (٢٠١١), (Person Environment Fit). In S. Zedeck (Ed.), *American Psychological Association Handbook of Industrial and Organizational Psychology* ,Vol. ٣, pp: ١-٥٠ .
- ٣١- Kura, Kabiru Maitama, Shamsudin, Faridahwati Mohd., & Chauhan, Ajay, (٢٠١٣), (Moderating Effect of Self-Regulatory Efficacy on the Relationship between Organizational Formal Controls and Workplace Deviance: A Proposed Framework) , *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. ٣, No.( ١), PP: ١٥-٢٦.
- ٣٢- Lindow, C. (٢٠١٣), (A Strategic Fit Perspective on Family Firm Performance), *Springer Gabler*.
- ١٧- Fagbohunge, B. O., Akinbode, G. A., & Ayodeji, F., (٢٠١٢), (Organizational determinants of workplace deviant behaviours: An empirical analysis in Nigeria) , *International Journal of Business and Management*, Vol. ٧, No.(٥), PP: ٢٠٧-٢٢١.
- ١٨- Ferris, D. Lance, Brown, Douglas J., Heller, Daniel, (٢٠٠٩), (Organizational supports and organizational deviance: The mediating role of organization-based self-esteem), *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. ١٠٨, PP: ٢٧٩-٢٨٦.
- ١٩- Foreman, P., & Whetten, D. (٢٠٠٢), (An identity theory perspective on multiple expectations in organizations), *Organizational Science*, Vol.(١٣), Pp: ٦١٨-٦٣٥.
- ٢٠- Foreman P.O., Whetten D.A., Mackey A., (٢٠١٢), (An identity-based view of reputation, image, and legitimacy: Clarifications and distinctions among related constructs). In *The Oxford Handbook of Corporate Reputation*, Barnett ML, Pollock TG (eds). Oxford University Press: Oxford; ١٧٩-٢٠٠.
- ٢١- Fuller, J., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., Relyea, C. and Beu, D. (٢٠٠٦), (Perceived external prestige and internal respect: new insights into the organizational identification process), *Human Relations*, Vol. ٥٩ No. ٦, pp. ٨١٥-٨٤٦.
- ٢٢- Furnham, Adrian, Taylor, John, (٢٠٠٤), (The Dark Side of Behaviour at Work Understanding and avoiding employees leaving, thieving and deceiving) , Palgrave Macmillan Houndmills , United States.
- ٢٣- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G., (٢٠٠٠), (Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability), *The Academy of Management Review*, Vol. ٢٥, No.(١), pp: ٦٣-٨١.
- ٢٤- Gioia, D.A. and Thomas, J.B., (١٩٩٦), (Identity, image and issue interpretation: sensemaking during strategic change in

- ٤١- Reger. R. K., L. T. Gustafson, S. M. & DeMarie, J. V. Mullane,(١٩٩٤), (Reframing the organization: Why implementing total quality is easier said than one), *Acad. Management Rev*, Vol.١٩, Pp: ٥٦٥-٥٨٤.
- ٤٢- Rimkus, Lauren K., (٢٠١٢), (A New Measure Of Counterproductive Student Behavior), Thesis For Master, East Carolina University.
- ٤٣- Robinson, S., & Bennett, R., (١٩٩٥), (A typology of deviant workplace behaviors: A multi-dimensional scaling study), *Academy of Management Journal*, Vol. ٣٨, No.(٢), pp: ٥٥٥-٥٧٢.
- ٤٤- Rogojan, Paul-Titus, (٢٠٠٩), (Deviant Workplace Behavior in Organizations: Antecedents, Influences, and Remedies), Thesis For Master. Wlen University.
- ٤٥- Sammarra, Alessla & Biggiero, Lucio, (٢٠٠١), (Identity and Identification in Industrial Districts), *Journal of Management and Governance* , Vol. (٥), PP : ٦١-٨٢.
- ٤٦- Schnake, Mel E., (٢٠١٣), (Anti-Citizenship Behavior, Employee Deviant Behavior, Organizational Misbehavior, Dysfunctional Organizational Behavior, and Counterproductive Work Behavior: A Review, Synthesis and Research Suggestions), *Work Paper , Department of Management Valdosta State University* , PP:١-١٤.
- ٤٧- Smidts, A., Pruyn, A.T.H. and van Riel, C.B. (٢٠٠١), (The impact of employee communication and perceived external image on organizational identification), *Academy of Management Journal*, Vol. ٤٤ No. (٥), pp: ١٠٥١-١٠٦٢.
- ٤٨- Spector, P. E. (١٩٩٧),(The Role of Frustration in Antisocial Behavior at Work), In R. A. Giacalone & J. J. Greenberg (Eds.), *Antisocial Behavior in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp: ١-١٧.
- ٤٩- Spector, P. E., Fox, S., & Domagalski, T., (٢٠٠٥), (Emotion, violence and counterproductive work behavior) , *Journal*
- ٣٣- Liu, Zhen, & Xu, Meixin , (٢٠١٢), (Preliminary Exploring the Influence of Person-Organization Fit on Counterproductive Work Behavior) , *International Business and Management*, Vol. ٤, No.(٢), PP: ١٣٣-١٣٩.
- ٣٤- MacAulay, Mekki, (٢٠١٣). (Who I Am and Who We Are and Who We Are: How Secondary organization Membership Moderates the Outcomes of an Identity Comparison Gap with a Primary Organization Available at ) . SRN: <http://ssrn.com/abstract=٢٣٤٦٥٤٦> or <http://dx.doi.org/١٠.٢١٣٩/ssrn.٢٣٤٦٥٤٦>
- ٣٥-MacLane, Charles N.,& Walmsley, Philip T., (٢٠١٠), (Reducing counterproductive work behavior through employee selection) , *Human Resource Management Review*, Vol. ٢٠, PP: ٦٢-٧٢ .
- ٣٦- Mael, F.A. and Ashforth, B.E. (١٩٩٢), (Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification),*Journal of Organizational Behavior*, Vol. ١٣ No. (٢), pp: ١٠٣-١٢٣.
- ٣٧- Marcus, B., & Schuler, H.(٢٠٠٤), (Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective), *Journal of Applied Psychology*, Vol. ٨٩, pp: ٦٤٧-٦٦٠ .
- ٣٨- Martin, Kelly D., Johnson, Jean L. & French, Joseph J.,(٢٠١١), (Institutional pressures and marketing ethics initiatives:the focal role of organizational identity ), *J. of the Academy of Marketing Science* ,Vol.٣٩, Pp:٥٧٤-٥٩١.
- ٣٩-Mount, Michael, Ilies, Remus, & Johnson, Erin, (٢٠٠٦), (Relationship Of Personality Traits And counterproductive work behaviors: the mediating effects of job satisfaction) , *Personnel Psychology* ,Vol.٥٩, PP: ٥٩١-٦٢٢.
- ٤٠- Raver, Jana Lee, (٢٠٠٤), (Behavioral Outcomes Of Interpersonal Aggression At Work: A Mediated And Moderated Model), Dissertation For Doctoral, The University of Maryland.



of organizational behavior, Vol. ٩, PP: ٢٩-٤٦.

٥٠- Spector, Paul E.,(٢٠١١),(The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB):An integration of perspectives), *Human Resource Management Review*, Vol.( ٢١), pp:٣٤٢-٣٥٢.

٥١- Stewart, Susan M., Bing, Mark N., Davison, H. Kristl, Woehr, David J., & McIntyre, Michael D., (٢٠٠٩), (Research Reports In the Eyes of the Beholder: A Non-Self-Report Measure of Workplace Deviance), *Journal of Applied Psychology*, Vol. ٩٤, No.(١),PP: ٢٠٧-٢١٥.

٥٢- Thomas, J. B., & Gioia, D. A., (١٩٩١), (Sense making in academic administration: Image, identity, and issue interpretation),*Unpublished working paper*, Pennsylvania State University, University Park, PA.

٥٣- Thomas, Josh,(٢٠١٢), (counterproductive work behavior), *Work Paper*, pp:١-١٤.

٥٤- Verbos, Amy Klemm, Gerard, Joseph A., Forshey, Paul R.,Harding, Charles S. & Miller, Janice S., (٢٠٠٧),(The Positive Ethical Organization: Enacting a Living Code of Ethics and Ethical Organizational Identity), *Journal of Business Ethics*,Vol.(٧٦), Pp :١٧-٣٣.

٥٥- Zhao, Hongdan, Peng, Zhenglong , & Sheard, Geoff, (٢٠١٣), ( Workplace ostracism and hospitality employees' counterproductive work behaviors: The joint moderating effects of proactive personality and political skill ) , *International Journal of Hospitality Management* ,Vol.٢٣,PP: ٢١٩-٢٢٧.

**ملحق (1)**

الجزء الأول: بيانات شخصية ووظيفية

| ت | الفقرات               |                 |             |            |
|---|-----------------------|-----------------|-------------|------------|
| 1 | المركز الوظيفي الحالي | فني             | أداري       |            |
| 2 | العمر                 | من 25 فما دون   | 35 - 26     | أكثر من 45 |
| 3 | النوع الاجتماعي       | ذكر             | أنثى        |            |
| 4 | المؤهل التعليمي       | دبلوم           | بكالوريوس   | دكتوراه    |
| 5 | سنوات الخدمة الوظيفية | أقل من 10 سنوات | 11 - 20 سنة | 31 فما فوق |

**الجزء الثاني**

مقاييس متغيرات الدراسة

**الهوية التنظيمية الحالية**

| الفقرات              |                 |                  |                  |                          | الهوية التنظيمية الحالية  |
|----------------------|-----------------|------------------|------------------|--------------------------|---|
| إلى مدى<br>عالي جداً | إلى مدى<br>عالي | إلى مدى<br>معتدل | إلى مدى<br>منخفض | إلى مدى<br>منخفض<br>جداً |   |
|                      |                 |                  |                  |                          | إلى أي مدى تضع إدارة المصنع حالياً اهتمامها بخصوص الجوانب الآتية: |
|                      |                 |                  |                  |                          | 1. تحسين جودة المنتجات التي يقدمها المعمل.                        |
|                      |                 |                  |                  |                          | 2. تدريب العاملين داخل أو خارج البلد .                            |
|                      |                 |                  |                  |                          | 3. إدخال التكنولوجيا الحديثة في العملية الإنتاجية.                |
|                      |                 |                  |                  |                          | 4. المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية                          |
|                      |                 |                  |                  |                          | 5. تلبية متطلبات الزبون النهائي من منتجات المعمل                  |
|                      |                 |                  |                  |                          | 6. التعاون بين منتسبي المعمل والعمل كفريق واحد لاجاز المهام       |
|                      |                 |                  |                  |                          | 7. أسعار المنتجات التي يقدمها المعمل                              |
|                      |                 |                  |                  |                          | 8. العلاقات الاجتماعية بين الإدارة العليا ومنتسبي المعمل          |
|                      |                 |                  |                  |                          | 9. خبرات ومهنية منتسبي المعمل.                                    |
|                      |                 |                  |                  |                          | 10. المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني.                              |
|                      |                 |                  |                  |                          | 11. النزاهة والاستقامة في العمل.                                  |
|                      |                 |                  |                  |                          | 12. الحرية في طرح الآراء والمقترحات بين جميع منتسبي المعمل        |
|                      |                 |                  |                  |                          | 13. الانضباط الإداري والتقييد بالتعليمات                          |

**الهوية التنظيمية المثالية**

| الفقرات              |                 |                  |                  |                          | الهوية التنظيمية المثالية (المرغوبة)  |
|----------------------|-----------------|------------------|------------------|--------------------------|---|
| إلى مدى<br>عالي جداً | إلى مدى<br>عالي | إلى مدى<br>معتدل | إلى مدى<br>منخفض | إلى مدى<br>منخفض<br>جداً |   |
|                      |                 |                  |                  |                          | بين إلى أي مدى تعتقد بأنه من الأفضل لإدارة المعمل إن تضع اهتمامها بخصوص الجوانب الآتية: |
|                      |                 |                  |                  |                          | 1. تحسين جودة المنتجات التي يقدمها المعمل.  |
|                      |                 |                  |                  |                          | 2. تدريب العاملين داخل أو خارج القطر.   |
|                      |                 |                  |                  |                          | 3. إدخال التكنولوجيا الحديثة في العملية الإنتاجية.                                      |
|                      |                 |                  |                  |                          | 4. المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية  |
|                      |                 |                  |                  |                          | 5. تلبية متطلبات الزبون النهائي من منتجات المعمل  |
|                      |                 |                  |                  |                          | 6. التعاون بين منتسبي المعمل والعمل كفريق واحد لاجاز المهام                             |
|                      |                 |                  |                  |                          | 7. أسعار المنتجات التي يقدمها المعمل  |
|                      |                 |                  |                  |                          | 8. العلاقات الاجتماعية بين الإدارة العليا ومنتسبي المعمل                                |
|                      |                 |                  |                  |                          | 9. خبرات ومهنية منتسبي المعمل.  |
|                      |                 |                  |                  |                          | 10. المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني.  |
|                      |                 |                  |                  |                          | 11. النزاهة والاستقامة في العمل.  |
|                      |                 |                  |                  |                          | 12. الحرية في طرح الآراء والمقترحات بين جميع منتسبي المعمل                              |
|                      |                 |                  |                  |                          | 13. الانضباط الإداري والتقييد بالتعليمات  |

**سلوك العمل المنحرف**

**سلوك العمل المنحرف تجاه المنظمة**

| الفقرات  |          |                       |                   |                       |               |
|--|----------|-----------------------|-------------------|-----------------------|---------------|
| سلوك العمل المنحرف تجاه المنظمة  | اسبوعياً | مرة او مرتين في الشهر | عدة مرات في السنة | مرة او مرتين في السنة | ابدأ لا يمارس |
| بين المدى الذي يمارس فيه الموظف ..... إي من السلوكيات التالية:         |          |                       |                   |                       |               |
| 1. الأخذ من ممتلكات المصنع بدون رخصة.                                  |          |                       |                   |                       |               |
| 2. قضاء كثير من الوقت في التفكير بأمر لا يخص العمل.                    |          |                       |                   |                       |               |
| 3. تزوير وصولات بغية الحصول على أموال إضافية تفوق نفقات العمل اللازمة. |          |                       |                   |                       |               |
| 4. اخذ استراحة بالعمل تزيد عن الوقت المسموح به.                        |          |                       |                   |                       |               |
| 5. الوصول متأخر إلى العمل بدون رخصة.                                   |          |                       |                   |                       |               |
| 6. إثارة الفوضى في بيئة العمل.   |          |                       |                   |                       |               |
| 7. تقصيد العمل بشكل أبطأ مما يقدر عليه.                                |          |                       |                   |                       |               |
| 8. مناقشة معلومات سرية تخص العمل مع أشخاص غير مخولين.                  |          |                       |                   |                       |               |
| 9. التعامل بالرشوة.  |          |                       |                   |                       |               |
| 10. بذل جهود قليلة في العمل.   |          |                       |                   |                       |               |
| 11. التأخر خارج العمل للحصول على وقت إضافي.                            |          |                       |                   |                       |               |
| 12. عدم الاكتراث في تنفيذ تعليمات المسؤول المباشر.                     |          |                       |                   |                       |               |

**سلوك العمل المنحرف تجاه زملاء**

| الفقرات  |          |                       |                   |                       |               |
|--|----------|-----------------------|-------------------|-----------------------|---------------|
| سلوك العمل المنحرف تجاه زملاء  | اسبوعياً | مرة او مرتين في الشهر | عدة مرات في السنة | مرة او مرتين في السنة | ابدأ لا يمارس |
| بين المدى الذي يمارس فيه الموظف ..... إي من السلوكيات التالية:           |          |                       |                   |                       |               |
| 1. ينقص من قدر بعض زملاءه في العمل.                                      |          |                       |                   |                       |               |
| 2. يتفوه بكلمات جارحة اتجاه بعض زملاءه الآخرين في العمل.                 |          |                       |                   |                       |               |
| 3. يدلي بتصريحات دينية، أو عنصرية أو عرقية تجاه بعض زملاء العمل الآخرين. |          |                       |                   |                       |               |
| 4. يشتم أو يلعن بعض زملاءه في العمل.                                     |          |                       |                   |                       |               |
| 5. يمارس الخدع والحيل اتجاه بعض زملاءه في العمل.                         |          |                       |                   |                       |               |
| 6. يتصرف بوقاحة وفظاحة اتجاه زملاءه الآخرين في العمل.                    |          |                       |                   |                       |               |
| 7. يجرج بشكل علني زملاءه الآخرين في العمل.                               |          |                       |                   |                       |               |

**سلوك العمل المنحرف تجاه المشرف المباشر**

| الفقرات   |          |                       |                   |                       |               |
|---|----------|-----------------------|-------------------|-----------------------|---------------|
| سلوك العمل المنحرف تجاه المشرف المباشر                                  | اسبوعياً | مرة او مرتين في الشهر | عدة مرات في السنة | مرة او مرتين في السنة | ابدأ لا يمارس |
| بين المدى الذي يمارس فيه الموظف ..... إي من السلوكيات التالية اتجاهك:   |          |                       |                   |                       |               |
| 1. ينقص من قدر رئيسه المباشر في العمل.                                  |          |                       |                   |                       |               |
| 2. يبث الإشاعات حول رئيسه المباشر في العمل.                             |          |                       |                   |                       |               |
| 3. يتفوه بكلمات جارحة اتجاه رئيسه المباشر في العمل.                     |          |                       |                   |                       |               |
| 4. يجرج بشكل علني رئيسه المباشر في العمل.                               |          |                       |                   |                       |               |
| 5. يرفض التحدث إلى رئيسه المباشر.                                       |          |                       |                   |                       |               |
| 6. يتصرف بوقاحة اتجاه رئيسه المباشر في العمل.                           |          |                       |                   |                       |               |
| 7. يجري إيماءات أو تعليقات بديئة اتجاه رئيسه المباشر في العمل.          |          |                       |                   |                       |               |
| 8. يشتم أو يلعن رئيسه المباشر في العمل.                                 |          |                       |                   |                       |               |
| 9. يدلي بتصريحات دينية، أو عنصرية أو عرقية تجاه رئيسه المباشر في العمل. |          |                       |                   |                       |               |

ملحق (2)

المقابلات التي أجريت مع السادة مدراء الأقسام في معمل سمنت الكوفة

| ت  | اسم القسم                 | اسم مدير القسم       | المؤهل العلمي |
|----|---------------------------|----------------------|---------------|
| 1  | قسم الإنتاج               | حليم خطار            | بكالوريوس     |
| 2  | قسم الصيانة الميكانيكية   | أركان محمد حسين      | بكالوريوس     |
| 3  | قسم مقلع الحجر            | محمد ناجي عبد الحسين | بكالوريوس     |
| 4  | قسم الشؤون الفنية         | لؤي عبد الأمير       | بكالوريوس     |
| 5  | قسم الشؤون التجارية       | حاتم كاظم عبد        | بكالوريوس     |
| 6  | قسم السيطرة النوعية       | هناء صادق جعفر       | بكالوريوس     |
| 7  | قسم المالية               | احمد حسن صاحب        | بكالوريوس     |
| 8  | قسم الجودة                | علي راهي             | بكالوريوس     |
| 9  | قسم الشؤون القانونية      | معتز محسن            | بكالوريوس     |
| 10 | قسم طواحين المواد الأولية | حازم محمد وحيد       | بكالوريوس     |
| 11 | قسم التعبئة               | محسن عبد الرزاق      | بكالوريوس     |

ملحق (3)

أسماء السادة المحكمين لاستمارة الاستبانة

| ت  | اسماء السادة المحكمين                       | الجامعة / الكلية                  |
|----|---|-----------------------------------|
| 1  | الأستاذ الدكتور عادل هادي البغدادي          | جامعة بابل / رئيس أجامعه          |
| 2  | الأستاذ الدكتور صالح عبد الرضا رشيد         | القادسية - كلية الإدارة والاقتصاد |
| 3  | الأستاذ الدكتور أحسان دهش جلاب              | القادسية - كلية الإدارة والاقتصاد |
| 4  | الأستاذ الدكتور نعمة الخفاجي                | المعهد التقني / بغداد             |
| 5  | الأستاذ المساعد الدكتور جواد محسن راضي      | القادسية - كلية الإدارة والاقتصاد |
| 6  | الأستاذ المساعد الدكتور حسين علي عبد الرسول | القادسية - كلية الإدارة والاقتصاد |
| 7  | الأستاذ المساعد الدكتور فاضل راضي غباش      | القادسية - كلية الإدارة والاقتصاد |
| 8  | الأستاذ المساعد الدكتور ميثاق هاتف الفتلاوي | كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد   |
| 9  | الأستاذ المساعد الدكتور ليث الحكيم          | الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد   |
| 10 | الأستاذ المساعد الدكتور علي رزاق جواد       | الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد   |
| 11 | الأستاذ المساعد الدكتور محمد حسن منهل       | الهيصة - كلية الإدارة والاقتصاد   |
| 12 | الأستاذ المساعد الدكتور طاهر محسن الغالي    | الهيصة - كلية الإدارة والاقتصاد   |
| 13 | مدرس الدكتور هاشم فوزي العبادي              | الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد   |