

## الأنومية التنظيمية وتأثيرها في حدوث الانحراف التنظيمي\*

"دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في عدد من المديریات الحكومية في مدينة زاخو"

هنداف محمد توفيق<sup>1\*</sup> و گرین مصطفى خالد نامیدی<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، إقليم كردستان – العراق.

<sup>2</sup> قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، إقليم كردستان – العراق.

تاريخ الاستلام: 2022/10 تاريخ القبول: 2022/12 تاريخ النشر: 2023/01 <https://doi.org/10.26436/hjuoz.2023.11.1.1014>

### الملخص:

تهدف الدراسة الحالية الى تقديم مفهوم الأنومية التنظيمية كأحد اهم المشكلات المعاصرة وتأثيرها في حدوث الانحراف التنظيمي كمشكلة تندرج تحتها جميع السلوكيات السلبية المدمرة التي من شأنها إلحاق الضرر بالمنظمات، وتم اجراء هذه الدراسة في عدد من المديریات الحكومية في مدينة زاخو شملت (18) مديريةية. ومن أجل الوصول إلى النتائج المتوخاة من الدراسة، تم الاعتماد على المتاح في أدبيات الموضوع التي تناولت متغيري الدراسة لكي يتم بناء الإطارين النظري والمنهجي لها. إذ اتجهت الدراسة عبر إطارها العام تحديد مشكلة الدراسة من خلال طرح عدة تساؤلات تتمحور حول طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل المتمثل بالأنومية التنظيمية والمتغير المعتمد والمتمثل بالانحراف التنظيمي. وصممت استمارة استبانة لجمع بيانات الإطار الميداني، وتكونت عينة الدراسة من (250) عامل في تلك المديریات المدروسة. بينما جرت عمليات التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام البرمجية الإحصائية (SPSS) وتم حساب عدد من المؤشرات الإحصائية والتي شكلت الأساس في عرض ومناقشة نتائج التحليل الميداني. خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات، أهمها وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الأنومية التنظيمية والانحراف التنظيمي، كما وأن الأنومية التنظيمية بوصفها متغيراً مستقلاً تؤثر معنوياً في الانحراف التنظيمي بوصفه متغيراً معتمداً. ثم وضع مجموعة من المقترحات ركزت على ضرورة قيام القيادات الإدارية في المديریات الحكومية بالاطلاع على الواقع العملي الذي يعيشه أفرادهم العاملين ومحاولة الاتصال بهم ومعرفة المشاكل التي يعانون منها عن طريق الاجتماع والتباحث معهم عن المعوقات التي يعانون منها داخل مديریاتهم، ومحاولة إيجاد سبل التي يؤمل أن يستفاد منها المديریات المعنية في مدينة زاخو للتخلص من السلوكيات المدمرة للانحراف التنظيمي فضلاً عن طرح بعض العناوين للدراسات المستقبلية التي تخدم الحقل التنظيمي.

الكلمات الدالة: اللامعيارية التنظيمية، إنعدام القيم التنظيمية، التهكم التنظيمي، إهدار موارد المنظمة، التخريب، الانسحاب، السرقة،

قبول الرشوة

### 1. مقدمة

نحو الأمام، وهذا كله يستدعي الاهتمام بدراسة السلوكيات والظواهر السلبية والخطيرة التي تهدد أمن المنظمات وتحول دون نجاحها واستمرارها لغرض معالجتها. ومن هذا المنطلق فان دراسة الأنومية التنظيمية عملية في غاية الأهمية لأنها تؤدي الى الاحداث السلبية وعدم الاستقرار الناتج عن التآكل او التخلي عن القواعد الاخلاقية وكذلك انخفاض السيطرة على السلوكيات المنحرفة والمدمرة للمنظمات نتيجة تجاهل القواعد والمعايير والقيم التنظيمية التي تحكم العمل والتي

تواجه المجتمعات بشكل عام انعدام المعايير والقيم الأخلاقية والتي تنسحب بدورها على المنظمات بوصفها كيان اجتماعي، وتشكل نوعاً ما بيئة عداوية تجاه العناصر الإيجابية في المنظمة نتيجة لوصول بعض العناصر السلبية والانتهازية وغير الكفوءة إلى مواقع ذات أهمية في المنظمات، الأمر الذي أدى إلى تراجع المنظمات بدلاً من المضي قدماً

\* بحث مستل من رسالة ماجستير.

\* الباحث المسؤل.

فلسفة دينية يونانية قديمة، فقد تم تفسير نصوصها من وجهة نظر أفلاطون على أنها مبالغة وفوضى (Rafie-Rad et al., 2022:72). ومن ثم أعاد الفيلسوف الفرنسي (Jean Marie Guyau) عام 1887م الأنومية إلى المجال الفلسفة، وأكد أنها تعبر عن حالة عدم وجود قانون ثابت ومكتوب (-Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2007:465). كما وضع (Caruana et al., 2000) أن الأنومية استخدمت في الماضي للتعبير عن سلوكيات مختلفة فهي تمثل للكاتب المسرحي التراجيدي (Euripides) الخطيئة والشر والقسوة، ورأى الفيلسوف (plato) انها تستخدم للإشارة الى الشعور بفقدان السيطرة (حسين، 2013: 23). إلا أن ظهور الأنومية كمصطلح لأول مرة ينسب إلى عالم الاجتماع الفرنسي (Emile Durkheim) الذي قدم في سنة 1893م نظريته حول الأنومية في الأدبيات العلمية والتي تعد أول نظرية في هذا المجال استخدمها لوصف قضية الاضطراب الاجتماعي المنافي للكثير من القيم والمعتقدات الأخلاقية السائدة داخل المجتمعات الأوروبية. أما دراسة الأنومية من الناحية التنظيمية (الأنومية التنظيمية) كمصطلح تم تناولها لأول مرة في كتابات (Grusky, 1960) لوصف كيفية تأثير اضطراب الاعراف التقليدية على عمل المنظمة والافراد العاملين فيها. وفي نهاية القرن الماضي زاد الاهتمام بالأنومية التنظيمية بشكل ملحوظ، ففي عام 1991م ركزت دراسة (Shedd & Bachrach) على الأنومية التنظيمية وحذرت من مدى خطورة زيادتها على المنظمات، (Khalil, 2020: 1441). ومن ثم اسس عالم الاجتماع (Randy Hodson) في عام 1999م بحثه على نظرية الأنومية التي يمكن أن تحدث على مستوى المجموعات في مكان العمل وعلى المستوى التنظيمي. وأكد أن الأنومية التنظيمية من الناحية التشغيلية هي إنعدام المعايير في مكان العمل (Hodson, 1999: 303). عليه، وبالنظر إلى هذه المنظورات النظرية حول الأنومية بشكل عام والأنومية التنظيمية بشكل خاص، ومع الأخذ في الاعتبار البنية النفسية التي يتم تطبيقها على السياق التنظيمي، فأنها تشير إلى الضعف المعياري التقييمي للفرد في عمله عندما يتصور أن المنظمة لا تعطي سياقاً مناسباً في تحديد المعايير اللازمة لتطوير أنشطة العمل في المنظمة (Formiga et al., 2020: 5). وختاماً تستخلص الباحثان من النظر إلى المجموعة الشاملة لصياغات الأنومية عموماً والأنومية التنظيمية خصوصاً، يبدو أنها تمحورت في ثلاثة سياقات: المنظور الأول (السياق الفردي) والتي يؤكد على المنظور الشخصي لغايات الفرد والتي تتحكم فيها الجوانب المعرفية والنفسية له. والمنظور الثاني (السياق الاجتماعي) وهو المنظور الأكثر موضوعية وينظر إلى الأنومية باعتبارها من الأمراض الاجتماعية التي يعاني منها المجتمع والمنظمات العاملة فيه نتيجة افتقاره للقيم والقواعد الأخلاقية الصحيحة سواء بشكل صريح أو ضمني. والمنظور الثالث (السياق السلوكي) وهنا

بدورها تلحق الاذى والضرر بالمنظمات وبممتلكاتها الخاصة والعامة، لذلك فقد حظي موضوع الأنومية التنظيمية والانحراف التنظيمي باهتمام واسع من الباحثين والممارسين في مجال السلوك التنظيمي لكونهما يعدان من أبرز مشكلات العصر الحديث التي تواجه العاملين في المنظمات المختلفة بسبب تأثيرها الكبير على المنظمات والعاملين على حد سواء من حيث عواقبها السلبية التي تنعكس على أداء المنظمة ونجاحها وسمعتها واستمراريتها بمرور الزمن. وادراكاً لأهمية الأنومية التنظيمية والانحراف التنظيمي، فقد جاء اختيار الباحثان لموضوع الأنومية التنظيمية وتأثيرها في حدوث الانحراف التنظيمي، ليكون موضوع الدراسة الحالية وتأصيله نظرياً ليجري فيما بعد محاولة تجريب ذلك الاطار عملياً على المديرية الحكومية في مدينة زاخو.

ويهدف تغطية مضامين الدراسة نظرياً وعملياً، فقد تكونت هيكلتها من أربعة أجزاء رئيسية: خصص الأول للإطار النظري، بينما تناول الثاني الإطار المنهجي، وعرض في الثالث الإطار الميداني، بينما تضمن الرابع الاستنتاجات والمقترحات المقدمة للمديرية الحكومية المعنية في مدينة زاخو وآليات تنفيذها فضلاً عن الدراسات المستقبلية ذات الصلة بمتغيري الدراسة.

## 2. الإطار النظري للدراسة

### 1.2. الطروحات الفكرية للأنومية التنظيمية

#### 1.1.2. نشأة وتطور وفلسفة الأنومية التنظيمية

ترجع الجذور التاريخية للأنومية إلى استخدام شاعر أثيني (Solon) كلمة "Eunomie" قبل 600 عام ق.م في قصيدة تحمل نفس الاسم للإشارة إلى ضرورة اعتماد النظام والعدالة والإنصاف في المجتمع (Switzer, 2013: 18). لكن جذور استخدام معنى الأنومية "Anomie" تعود إلى تسمية يونانية قديمة، إذ تم استخدام الأنومية من حيث معناها في عهد الإغريق مروراً بالقرون السابقة، السابع والثامن والتاسع عشر وفقاً لـ (Souza & Ribas, 2013)، وتتنوع مجالات المعرفة العلمية التي تناولت هذا المفهوم (على سبيل المثال اللاهوتيون والفلاسفة وعلماء الاجتماع ...) ساهم هذا التنوع في تناوله في بناء مفهوم يستخدم في دراسات علم النفس وعلم المنظمة وعلم الاجتماع إلا أنها تعني بشكل عام الخروج عن القانون وخرق الأعراف والقواعد والقيم الاجتماعية أو الفردية (Formiga et al., 2020: 4). أما من الناحية اللغوية، فكلمة الأنومية كلمة يونانية قديمة "Anomos" والتي تتكون من جزأين هما: "A" تعني غياب و"nomos" تعني القانون والنظام، لذا فقد استعمل هذا المصطلح لوصف المجتمع الفوضوي غير المستقر وتأثير انعدام المعايير الأخلاقية في سلوكيات الأفراد التي تضمن تكوين بنية اجتماعية تفتقر إلى التكامل بين الافراد والمجموعة التي ينتمون إليها (Taymoori, 2016: 15-16). ومن منطلق فلسفي وكما تم ذكرها آنفاً، لكون الأنومية

3-2. حيث تفسد الأنومية النية الجيدة لأفراد المنظمة وتوجههم نحو سلوك أناني سلبي، كما وتنزع الطابع المنظمي من نظام المعايير المعتمدة في المنظمة والذي بدوره ينعكس سلباً على المناخ الأخلاقي للمنظمة. (Martin et al., 2009:122) ووفقاً لـ Antonio (et al., 2015) يمكن أن تكون الأنومية التنظيمية حالة دائمية أو مؤقتة: تظهر الحالة الأولى خلال الفترات الانتقالية، على سبيل المثال أثناء عمليات الدمج والاستحواذ وتقليص الحجم، بينما تحدث الحالة الثانية عندما لا يستطيع العاملون تحقيق تطلعاتهم الشخصية الا من خلال اتباع وسائل غير شرعية (Khalil, 2020:1441). كما قام (Winch, 2020: 80) بتحليل الأنومية من منظور الثقافة التنظيمية ودور مكوناتها وخاصة القيم والمعايير الأساسية بأن تكون كنقطة مرجعية لتحديد ما هو معنى الأنومية ومدى حدوثها في المنظمة وما هو غير ذلك. واستناداً لما تقدم من توضيح للأنومية التنظيمية، يمكن إيجاز بعض ما ذكره الكتاب والباحثون فيما يتعلق بهذا المفهوم على وفق سياق زمني من الأقدم الى الأحدث، كما هو موضح في الجدول (1).

تتجلى الأنومية في سلوكيات الفرد وينظر إليها على أنها نتاج للتفاعل بين فطرته كإنسان وبين ما اكتسبته نتيجة لوجوده الاجتماعي، ووجود فجوة بينهما يؤدي إلى تآكل القيم والقواعد والمبادئ الضابطة لسلوكياته، وأن الابتعاد عن هذه المعايير التي تحكم أية منظومة - منظمة كانت أم مجتمعاً- يؤدي الى ظهور ما يعرف بالأنومية.

### 2.1.2. التأطير المفاهيمي للأنومية التنظيمية

يعد مصطلح الأنومية التنظيمية "Organizational Anomie" غريب وغير معروف مسبقاً نوعاً ما، وهذا دليل على حداثة هذا الموضوع والحاجة الضرورية للخوض فيه والاهتمام بخطورته على المنظمة والافراد العاملين فيها (Azeez & Hasson, 2021). إذ يربط كل من (Lincoln & Guillot, 2004) الأنومية بحالة افراط المنظمة في سعيها نحو تحقيق مكاسب مادية وجعلها غاية في حد ذاتها في بيئة العمل، حيث تتمحور الأنومية حول كيفية تأثير سلوك الأفراد سلباً بهذه الحالة غير المعيارية، وانعدام القواعد، وفقدان الإرشادات السلوكية، مما يؤدي إلى خلق حالة من عدم اليقين بشأن ما هو صح أو خطأ في السياق التنظيمي (Fandino et al., 2015).

الجدول (1) مفهوم الأنومية التنظيمية على وفق آراء مجموعة من الباحثين

ت	الباحث	مفهوم الأنومية التنظيمية
1	Carter & Carter, 2007: 245	حالة يتم فيها إلغاء القيود الضابطة لسلوك العاملين، وينعدم فيها التكامل على مستوى الفرد والمجموعة والمنظمة.
2	Dew & Taupo, 2009: 996	حالة مؤقتة لإلغاء الضوابط الاجتماعية نتيجة التغييرات الاجتماعية السريعة، مما يؤدي إلى انهيار القيم في المنظمات والمجتمع ككل.
3	Tsahuridu, 2011: 300	حالة سلبية تعبر عن استخدام العاملين لوسائل غير أخلاقية نتيجة ضغط المنظمة عليهم لتحقيق اهداف اقتصادية محددة مما يخلف شعورهم باليأس والعجز وخذلان تجاه المنظمة.
4	Switzer, 2013: 28	فوضى تحدث نتيجة فقدان القيم الأخلاقية والمعايير القانونية فعاليتها في إدارة سلوك العاملين في المنظمة، بحيث تتآكل قدرة النظام في تشكيل معايير مشتركة ومتفق عليها من قبل جميع الأفراد العاملين في المنظمة.
5	Nam et al., 2014: 93	لجوء المنظمات الى استخدام ضغط كبير على العاملين لتحقيق اهداف مادية بأي وسيلة ممكنة كانت أم غير شرعية، وبالتالي تعرضهم لإجهاد كبير وضعف اندماجهم في بيئة العمل الخاصة بهم. مما يؤدي الى زيادة المظاهر السلبية في المنظمة.
6	Santos & De sauza, 2014: 394	حدوث ضعف في المعايير التنظيمية التي تنظم سلوك العاملين والتفاعل فيما بينهم بشكل سليم، مما ينجم عنها حالة من عدم اليقين في النظام المعياري وبالتالي حصول تضارب حول ما هو صح وما هو خطأ.
7	Bae & Shin, 2016: 286	غياب القواعد والاليات التي يمكن أن تتحكم في احتياجات وسلوكيات العاملين في المنظمة نتيجة التناقض بين الاهداف المحددة في المنظمة ووسائل المعتمدة في تحقيق تلك الاهداف.
8	Maciejewska, 2016:162	حالة من اضطراب واخلال التوازن الاجتماعي في المنظمة والتي يختلط فيها على العاملين القواعد الواضحة والقواعد غير الواضحة، ومعرفة ما هو الصح أو الخطأ داخل بيئة العمل.
9	Jahanshahi & Dehghani, 2019: 2	ممارسة مستوى عالي من السلوكيات غير الاخلاقية وغير القانونية المعادية للقيم والأعراف المعتمدة في المجتمع وانتشار القيام بها من قبل العاملين لتحقيق أهدافهم المرجوة مما يؤثر سلباً في الأداء التنظيمي.
10	Khalil, 2020: 1441	ظاهرة تعد جزءاً من طبيعة أي عمل ولهذا تظهر في منظمات تمتلك قيماً تم تدوينها، لكن لم يتم التمسك بها من قبل العاملين فيها.
11	Winch, 2020: 80-81	عدم وضوح القواعد والقيم والمعايير الأساسية لتحديد ما هو صح وما هو خطأ للعاملين ومنحهم الدعم المعنوي والشعور بالأمان والانتماء والتي بدورها تحافظ على الروابط الاجتماعية وبقاء المنظمة واستمراريتها، وانهيار هذه الأسس تدريجياً في سياق الثقافة الشاملة للمنظمة أو ضمن إحدى الثقافات الفرعية التابعة لها.

ظاهرة سلوكية متمثلة بعدم الالتزام بالمعايير والقيم وغيرها من المواقف السلبية للعاملين نتيجة تعرض الهيكل الاجتماعي للعديد من التقلبات الاقتصادية والسياسية والأمنية وغيرها من التحولات التي ألقت بظلالها القوية على الواقع التنظيمي وأثرت فيه سلباً.	Azeez & Hasson, 2021: 26	12
ظاهرة تصبح فيها المعايير والقيم الأخلاقية للمنظمة غير فعالة ، مما يتسبب في تصرف العاملين بطريقة غير أخلاقية تنظيمياً بمرور الوقت.	Yarim & Çelik, 2021: 165	13
اضطراب معياري ناتج عن الافتقار إلى التنظيم السليم للمعايير التي تضبط سلوك العاملين في المنظمة، مما يؤدي إلى تقليل إنتاجيتهم وإنتاجية منظماتهم.	Rafie-Rad et al., 2022: 72	14
ظاهرة غير أخلاقية تعاني منها المنظمات تنم عن انتهاك القواعد والقوانين والقيم والمبادئ التنظيمية الصحيحة بكل ما تحملها من آليات ضبط وتوجيه السلوك في السياق المنظمي، مما تقضي إلى حالة من عدم إيمان العاملين بأخلاقية وشرعية القواعد التي تحكم عمل المنظمة وبفعايلتها في قيادة المنظمة نحو الأهداف المرجوة .	ترى الباحثتان وفقاً لما تقدم أنفاً بأن الأنومية التنظيمية	15

المصدر: إعداد الباحثتان بالاعتماد على ما ورد في الأدبيات النظرية للموضوع

### 3.1.2. أبعاد الأنومية التنظيمية

(Azzawi, 2021:136) أن المعايير التنظيمية هي قواعد

المنظمة المكتوبة وغير المكتوبة التي تفرض على العاملين لاتخاذها نهجا عند ممارسة أعمالهم والتفاعل فيما بينهم، وعلى نقيض ذلك فإن اللامعيارية هي الخروج عن دائرة القواعد التنظيمية الأمر الذي يؤدي إلى حالة تنعدم فيها المعايير ويسعى فيها العاملين إلى تحقيق أهدافهم بوسائل غير قانونية. كما وتعتبر عن انهيار القواعد التي تحكم السلوك، وذلك لفقدان قوتها وسيطرتها على العاملين فضلا عن ضعف التماسك الاجتماعي. وبحسب (Miller & McFarland, 1991) فإن المعايير والأعراف الاجتماعية تعلم الناس ما يتوقعه المجتمع منهم من تقاليد وأنماط اجتماعية وقواعد وما هو مباح وما هو ممنوع، بمعنى آخر أنها تحدد القواعد والسلوكيات المقبولة والمتوقعة، والتي تجبر الأفراد على التصرف في سياق معين ومحدد، ومن هذا المنظور، فمن المهم النظر في كيفية إدراك العاملين للمعايير التنظيمية، وإذا لم يتم فهم هذه الضوابط التنظيمية والعمل بها، فإنها تمثل حالة من اللامعيارية حيث تم تآكل القواعد، مما يجعل من الصعب التنبؤ بالسلوك الشخصي للعاملين، لأنهم يميلون إلى كسر القواعد التنظيمية والتصرف وفقاً لمعاييرهم الخاصة لتحقيق أهدافهم الشخصية، وعليه تمثل اللامعيارية في عدم التوافق بين ثقافة الافراد العاملين وثقافة المنظمة، لذا يجب التعامل معها كحالة مرضية أو خلل وظيفي وعلاجها بأسرع وقت ممكن (Fandino et al., 2015: 2). إذ يجب على الإدارة تنفيذ سياسات تنظيمية فعالة، وضمان فعالية المعايير التي تنظم عمل المنظمة مع إيلاء اهتمام خاص للوضع الذي يظهر ضعف المعايير التنظيمية، والحفاظ على الأعراف التنظيمية، وخلق الثقة بين الإدارة العاملين ومساعدتهم على تحقيق تطلعاتهم الشخصية (Khalil, 2020: 1449). وختاماً، فإن المعايير بشكل عام تمثل الوصفات الطبية التي تقبلها جميع الثقافات والمنظمات، على الرغم من اختلاف المستوى المعتمد التي يتم فرضها والتي يمكن اعتبارها انتهاكاً في حالة عدم الالتزام بها، اعتماداً على الاختلافات في تصورات القادة للأخلاق (Cullen, 2004: 411-412).

يتميز موضوع الأنومية بكونه أحد الموضوعات شحيحة المحتوى، وتم استخدامها في الدراسات والمجالات المختلفة بما يتلاءم مع اتجاهات الباحثين، وهذا يعني أن كل باحث استخدم بعداً معيناً أو مجموعة من الأبعاد التي تناسب العينة المستهدفة في بحثه، فمثلاً استخدم (Serul) خمسة أبعاد في أحد أبحاثه، ثم أضاف لاحقاً أبعاداً أخرى إليها في بحث آخر، إذ قام بإضافة الأبعاد بعد استقراء الواقع من الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وحتى النفسية، وتسجيل الظواهر الغريبة التي تحدث ، ثم محاولة تحليل ومعرفة أسباب هذه الظاهرة والوصول إلى جذورها. أن أفضل طريقة للتعامل معها يتم تطويرها بطريقة تضمن حقوق الأفراد بأقل عدد من الحالات السلبية في المجتمع ويمكن ملاحظة ذلك في بحث (Sagar ، Jaklosky ، Serul) (Azeez & Hason, 2021: 30). عليه، اعتمدت الكثير من الدراسات على أن أبعاد الأنومية التنظيمية المتمثل باللامعيارية التنظيمية وانعدام القيم التنظيمية والتهكم التنظيمي ومنها: (Zoghbi- Manrique-de-Lara, 2007;Tshahuridu, 2011; Khalil, 2020; Winch, 2020; Azeez & Hasson, 2021) (حسين، 2013) والتي تنعكس سلباً على أداء المنظمة، وتتفق الباحثتان مع تلك الدراسات في الاعتماد على هذه الأبعاد الثلاثة في الدراسة الحالية، والتي هي على السياق التالي:

أ. اللامعيارية التنظيمية "Organizational Normlessness"

"Normlessness": استخدم (Durkheim) مفهوم اللامعيارية في دراسته الشهيرة لظاهرة الانتحار في المجتمع الأوروبي حيث قسم الانتحار الى ثلاثة انماط: (الأناني) يتمثل في رغبة الهروب من المجتمع وعدم الايمان بقواعده، (الغيري) يتم في سبيل الجماعة،(اللامعيارية) ينجم عن خلل في التوازن نتيجة لعدم التكيف الاجتماعي وغياب القيم التي قد تعطي التوجيه في الحياة وفقدان الذات والقيم الاجتماعية وانعدام الامن الذي يؤدي الى الاضطراب الميؤوس منه (Irmak & Cam, 2014: 92-95). وفي هذا السياق يرى كل من (Azeez & Al-

الإمكان في إطار التقدم الذي كان يحدث في الحياة في ذلك الوقت ورفض الأعراف الاجتماعية، ومن الجدير بالذكر تزايد الاهتمام بموضوع التهكم التنظيمي في التسعينات من القرن الماضي نتيجة تفاقم وتزايد انعدام الأمن والفضائح والسلوك الانتهازي ولا سيما في بيئة المنظمات، واستمرت الدراسات الادارية والسلوكية في إرساء القاعدة المفاهيمية والفكرية لهذا الموضوع ولغاية الآن (Azeez & Hasson, 2021: 30-31). ويعكس التهكم التنظيمي شعور أغلب العاملين بعدم الانتماء الى المنظمة، بسبب نمط الحياة الوظيفية غير الجيدة، لذا يصعب عليهم أن يضعوا ثقتهم بالمنظمة، ويحدث ذلك عندما يكون هناك تعارض بين الاهداف التنظيمية والادوار الشخصية، وبالتالي فإنهم لا يدركون مدى مساهماتهم في إدلاء منظماتهم ونجاحها (Formiga et al., 2016: 137). ويوضح (Cicek et al., 2021: 3) التهكم التنظيمي بأنه الموقف الخاص السلبي الذي يتسم بالمشاعر السلبية كالإحباط وخيبة الأمل تجاه أفراد وجماعات وأيديولوجيات وأعراف وعقائد المنظمة وعملياتها وإداراتها. كما يعكس التصورات السلبية عن السلوك البشري والتصرف بتشاؤم مثل عدم الثقة وفقدان الأمل والكراهية والاشمئزاز واليأس تجاه مستقبل التغيير التنظيمي الناجم عن التعرض المتكرر لمحاولات تغيير اسئنت ادارتها (Mumcu & Aras, 2021: 303). وضمن نفس السياق يرى (Akpolat & Oguz, 2021: 1693) بأنه الموقف السلبي تجاه المنظمة ككل (إجراءاتها وعملياتها وإدارتها ومبادئها...) للعاملين المتشككين بنهج المنظمة والذي هو العمل في سبيل تحقيق مصالح تنظيمية على حساب التضحية بمصالح العاملين. وهذا الشعور بأنهم في الغالب مخدوعين ويتم استغلالهم من قبل إدارات المنظمة يؤدي إلى احساسهم بالاغتراب والعزلة وانخفاض مستوى رضاهم الوظيفي وانهايار ارتباطهم بالمنظمة وولائهم والتزامهم بقواعدها وما له من أثر رجعي في تدهور الأداء على المستوى الفردي والمنظمة ككل (Switzer, 2013:30). إذ ينصب التهكم التنظيمي على ثلاثة أبعاد متمثلة بوجود اعتقاد بأن المنظمة تفتقر للنزاهة والشفافية والصدق وغيرها من الصفات الأخلاقية الجيدة، وما يترتب عليه لاحقاً من تكوين مشاعر سلبية تجاه المنظمة، ويتزامن مع وجود هذه المعتقدات والعواطف السلبية، وجود الميل نحو اتباع السلوكيات السلبية والانتقادية تجاه المنظمة، والتي قد تكون نتيجة فشل المنظمة في تلبية التوقعات الشخصية للعاملين والوفاء باحتياجاتهم، عدم الكفاءة في اتخاذ القرارات، أعباء وضغط العمل، الدعم الاجتماعي غير الكافي، تضارب الأهداف.... ، إذ يتفق أغلب الباحثين على أنه يتكون من ثلاثة أبعاد هي التهكم المعرفي والتهكم العاطفي والتهكم السلوكي تجاه المنظمة والتي تؤثر سلباً على أداء المنظمة ككل وتحول دون تحقيق أهدافها (Mete, 2013: 477).

ب. انعدام القيم التنظيمية "Organizational Valuelessness": لقد استخدم مصطلح القيم في العصور القديمة اشتقاقاً من تسمية نتوء في جبل يوناني "Vitrus-Latin" لوصف العفة والفضائل، حيث أجرى الفيلسوف اليوناني (Aristotle) تحليلاً دقيقاً للفضائل وقسمها إلى فضائل فكرية وأخلاقية، كما قسم الكتاب الرومانيون القيم إلى ثلاث أقسام أساسية: الجمال والحق والخير. وفي القرن العشرين أصبحت موضوعاً في البحث المنهجي في مجال علم النفس، وعلم الاجتماع وغيرها من العلوم الانسانية، إذ أصبحت موضوعاً مهماً ورئيساً للمفكرين، وهي جزء اساس من الحياة الروحانية، لهذا فقد استخدم هذا المفهوم في مجال إدارة الأعمال خلال العقود الأخيرة، إذ تعبر القيم عن روح المنظمة وأنها تؤثر على المواقف والأهداف الجوهرية للمنظمة والعاملين فيها، فهي تشير إلى تشكيل وتوجيه الخيارات والمواقف والسلوكيات الخاصة بالمنظمات (حسين، 2013: 41). ويشير كل من (Azeez & Hasson, 2021: 31) إلى القيم بأنها معتقدات شخصية تساعد في توفير التوجه الصحيح لكل جانب من جوانب حياة الشخص فهي تتمثل في تكوين القناعات حول المساعي والطرق الصحيحة لأداء الأعمال والمهام في حياة بشكل عام ومن ثم ترجمة هذه القناعات إلى ممارسات دائمة نسبياً. تناول الكتاب والباحثون مفهوم القيم التنظيمية من جوانب متعددة، إذ يوضح (Thomas, 2013:25) بأنها الأفكار والتصورات والمبادئ الهامة للأفراد العاملين التي تعمل على توجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، وتلعب القيم التنظيمية المشتركة دوراً حاسماً في إرساء الأساس الذي تقوم عليه العضلات الأخلاقية للأفراد العاملين في المنظمة، وتعد إحدى اللبنات الأساسية التي يمكن للمنظمة استخدامها لتطوير أدائها ونجاحها باستمرار. كما وتعرف القيم التنظيمية بأنها مركز الثقافة التنظيمية والتي تتحكم في العاملين كمرجعية لتوجيه سلوكهم نحو ما هو صرح وما هو خطأ، فهي انعكاس لتوجهات الثقافة التنظيمية وتركز على المبادئ والتميز وأنماط الإجراءات اليومية والعمل الجماعي والتوجه نحو أهداف المنظمة وإزدهارها على المدى الطويل (Winch, 2020:80).

وفي الاتجاه المقابل يشير انعدام القيم إلى عدم الالتزام بالطرق المشروعة المعتمدة في تحقيق الانجازات الوظيفية، فضلاً عن عدم وجود خطط تهتم بتعزيز أخلاقيات العمل لدى العاملين، وعدم وجود الاهتمام الكافي بإشاعة روح التعاون بينهم داخل المنظمة، لذا فإنهم لا يجدون وظائفهم مثيرة للاهتمام، وبالتالي لا يمكنهم إحداث توازن بين الأشياء التي يريدون القيام بها ومتطلبات وظائفهم (حسين، 2013: 42).

ت. التهكم التنظيمي "Organizational Cynicism": لقد كان التهكم منذ البداية أسلوب حياة وفلسفة مختلفة، إذ كانوا المتهمون يعتقدون بأن عادات الناس غير طبيعية ويجب تجنبها قدر

"Emotional cruelty".... وغيرها من التسميات، التي يكشف تحليلها أن جميعها تؤدي إلى معنى واحد الا وهو (الانحراف) ذات النتائج العكسية والسلبية بطبيعتها والتي تتميز بعدم احترام القوانين التنظيمية وتتعارض مع أهداف وغايات المنظمات وتلحق الاضرار بها وبأصحاب المصلحة الداخلية (العاملين) وأصحاب المصلحة الخارجية (العملاء والموردون والمجتمع) إما أضراراً مادية أو نفسية أو جسدية هذا بالإضافة لتعرض استقرار المنظمة للخطر (Anjum & Fida et al., 2013: 418). فقد لاحظ الباحثون (Parvez, 2015; Fox & Spector, 2005; Spector & Fox, 2002) أن الطبيعة المتناثرة لأدبيات الانحراف التنظيمي، اتخذت نهجاً أكثر تكاملاً، وأن التسميات المختلفة لهذا الانحراف أثناء دراسته من وجهات نظر مختلفة تصف جميعها مجموعة متداخلة من السلوكيات الضارة والمختلة داخل وخارج مكان العمل وتتركز في التركيز على الآثار الضارة لهذه المشكلة في المنظمات المجتمع ككل (Wagner, 2017: 6). ويمكن في هذا الصدد الإشارة إلى أن دراسة (Robinson and Bennett, 1995) التي صنفت الانحراف في مكان العمل الى أربع فئات (انحراف الملكية وانحراف الإنتاج والانحراف السياسي والاعتداء الشخصي). بناءً على فئات الانحراف الأربع، حددوا نوعين أساسيين من الانحراف في مكان العمل هما، الانحراف بين الأفراد (الانحراف السياسي والاعتداء الشخصي) والذي يشير إلى السلوك المنحرف تجاه الأفراد داخل منظمة مثل الاساءة لزملاء العمل والمشرفين والمرؤوسين، الاعتداءات اللفظية والجسدية، السرقة من زملاء العمل" والانحراف التنظيمي (انحراف الملكية وانحراف الإنتاج) يتمثل في السلوك المنحرف تجاه المنظمة، مثل إهدار الموارد، تدمير وتخريب أدوات ومعدات المنظمة، السرقة من اصول المنظمة، الانسحاب من العمل، الفساد والرشوة (Suliman & Bhatti, 2013: 238). إذ اكتسب الانحراف التنظيمي أهمية حاسمة في مجال السلوك التنظيمي لأن هذه الأفعال غير الأخلاقية أصبحت سائدة وبكثرة على جميع مستويات الإدارية والتنظيمية، لهذا السبب تظل القوة التنافسية للمنظمات بمختلف أنواعها على المحك لان وجود هذه الانحرافات في مكان العمل بكل أنواعها لا بد وأن تؤدي إلى تداعيات سلبية التي من شأنها تحقيق المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة المنظمة ككل مهما كانت تلك الانحرافات بسيطة (Deng et al., 2022: 6).

وتبعاً لما تم تقديمه من صورة تمهيدية للسلوك المنحرف في مكان العمل بشكل عام والانحراف التنظيمي بشكل خاص، ومن أجل الوصول إلى أفضل فهم لمفهوم الانحراف التنظيمي "Organizational Deviance" وحتى تتكون صورة واضحة عن هذا الانحراف المدمر في المنظمات، ترى الباحثتان ضرورة عرض أبرز إسهامات الكتاب والباحثون في مفاهيم الانحراف التنظيمي وصولاً إلى تحديد المفهوم

بالمحصلة، تخلص الباحثتان إلى أن صورة الأنومية التنظيمية تكمن في تكامل أبعادها، إذ أن فقدان المعايير والقيم الأخلاقية والأعراف القانونية فعاليتها في إدارة السلوك المنظمة وأفرادها، وقلة التوافق بين ما تقوله المنظمة وبين ما يتم تنفيذه على أرض الواقع. ينتج عنه خلق فراغ اخلاقي وتآكل في تماسك نظام المنظمة تدريجياً. مما ينجم عنها شعور الأفراد العاملين بالإحباط والاعترا ب وفقدان دافعهم للتصرف بالشكل الصحيح وضمن النطاق الشرعي والاخلاقي في سياق هذا النظام نتيجة فقدان إيمانهم بالمنظمة ومبادئها وعقيدتها.

## 2.2. الطروحات الفكرية للانحراف التنظيمي

### 1.2.2. التآطير الفكري والمفاهيمي للانحراف التنظيمي

لعقود من الزمن، ظلت دراسة سلوك العاملين في مكان العمل جزءاً لا يتجزأ في مختلف المجالات، فيها ركزت جهود الباحثين لشرح السلوكيات المختلفة في مكان العمل وخاصةً السلوكيات الإيجابية مثل سلوك المواطنة التنظيمية إلا أنه في العقدين الماضيين، تحول هذا الاهتمام من دراسة سلوكيات العمل الإيجابية المرغوبة إلى دراسة سلوكيات العمل السلبية غير المرغوبة (Mount et al., 2004:599). إذ أن هذه السلوكيات التي تؤدي الى احداث الازياء والضرر للمنظمات يتراوح من ذي أثر منخفض (على سبيل المثال تناول وجبة غداء بمدة أكثر مما مخصص له) الى الأثر الأكثر خطورة (على سبيل المثال الانهيارات الأخلاقية واسعة النطاق التي أدت إلى افلاس منظمات ضخمة) وحتى السلوكيات البسيطة على الرغم من أنها تعد غير ضارة نسبياً فأنها لا تزال تؤثر سلباً في فعالية المنظمة، لذا من الضروري أن تفهم المنظمات كيفية منع هذه السلوكيات ومحاولة تحديد الأفراد الذين هم أكثر عرضة لارتكابها (Bashir et al., 2012: 358). ولعل ما تجدر الإشارة إليه هنا من مراجعة الدراسات والبحوث ذات الصلة (Fox et al., 2001; Penney & Spector, 2005; Gualandri, 2013; Ansari et al., 2012) بأنه تم تصنيف هذه السلوكيات الضارة أو المختلة بشكل مختلف باختلاف الباحثين ومجالات اختصاصهم، مما أدى إلى ظهور العديد من المسميات التي استخدمت لوصف مصطلح السلوكيات المنحرفة منها، الانحراف التنظيمي "Organizational Deviance" والسلوك الانتقامي "organizational Retaliatory Behavior" والعدوان في مكان العمل "Workplace Aggression" والانحراف في مكان العمل "Workplace Deviance" والسلوك غير الاجتماعي "Antisocial Behavior" والجنوح التنظيمي "Organizational Delinquency" والمهاجمة "Mobbing" والتنمر "Bulling" والعنف في مكان العمل "Workplace Violence" والتأثر التنظيمي "Organizational Revenge" والاساءة العاطفية

الأنسب للدراسة الحالية وعلى وفق سياق زمني من الأقدم الى الأحدث  
والتي يبينها الجدول (2):

الجدول (2) مفهوم الانحراف التنظيمي على وفق آراء مجموعة من الباحثين

ت	الباحث	مفهوم الانحراف التنظيمي
1	Appelbaum et al., 2007: 586	جنوح العاملين وانتهاكهم لعادات ولوائح وسياسات المنظمة مما قد يعرض رفايتها للخطر، ويشكل مصدر قلق متزايد في المنظمات على مستوى العالم لأن عواقبه بعيدة المدى ويؤثر على جميع جوانب المنظمة بما في ذلك عمليات صنع القرار والإنتاجية والتكاليف المالية.
2	Anjum & Parvez, 2013: 419	مجموعة سلوكيات سلبية مقصودة ومدمرة للمنظمة وأصحاب المصلحة، وبالتالي تعرض استقرار المنظمة للخطر، ويمكن أن تكون هذه السلوكيات نتيجة لعوامل تنظيمية مثل الوصف الوظيفي غير الواضح وانعدام الأمن الوظيفي ونقص فرص الترقية والتقدم وعدم وجود أنظمة مناسبة للإشراف والتقييم والتحفيز وظروف عمل مرهقة...
3	Sulaiman & Bhatti, 2013: 238	أفعال متعمدة أو مخططة لها لإلحاق الضرر بالمنظمة وبممتلكاتها، تتمثل في القيام بالمهام بشكل غير صحيح داخل المنظمة مثل التأخر والمماطلة في أداء المهام عمداً، والتغيب باستمرار، وتخريب المعدات المكتبية، وإهدار موارد المنظمة والسرقة منها...
4	Ahmad & Omar, 2014: 107	السلوك الهادف للإضرار بالمنظمة بشكل متكرر من قبل العاملين والذي يتراوح في شدته من سلوك ذو انحراف طفيف (مثل أخذ استراحة أثناء العمل أكثر من الوقت المسموح به) إلى سلوك ذو انحراف خطير جداً (مثل السرقة والاحتيال) الأمر الذي يصل في بعض الأحيان إلى انهيار المنظمة ككل.
5	Yildiz & Alpkan, 2015: 331	سلوك هدام متعمد مخالف لمصالح المنظمة المشروعة ويهدف إلى إلحاق الضرر بها، ويمتلك هذا السلوك ميزتان أساسيتان هما: (أ) يتم تنفيذ هذا السلوك طواعية أو إرادياً، (ب) ينوي هذا السلوك إلحاق الضرر بالمنظمة وبجميع أصحاب المصلحة.
6	Argon & Ekinci, 2016: 133	وضع غير مرغوب فيه وسلب للمنظمات يعتمد فيها العاملين القيام بسلوكيات لا تتناسب مع قوانين وأنظمة العمل داخل المنظمة، تضر بوظائفها وهيكلها وعلاقاتها واتصالاتها مع المجتمع.
7	Wagner, 2017: 9	سلوكيات عمل غير منتجة النتي تنوي عمداً الإضرار بالمنظمة ومصالحها التجارية مع الأطراف الخارجية والتي من الممكن أن تكون مكلفة للغاية بالنسبة لكل من المنظمة وأفرادها العاملين من الناحية المادية والمعنوية وتؤثر بدورها في تقليل إنتاجية المنظمة وتهديد نجاحها وبقائها.
8	Akanni et al., 2018: 46	تصرفات العاملين في مكان العمل والتي لا تعبر فقط عن مخالفة لقاعدة من قواعد عمل المنظمة وإنما أيضاً تضر بالمنظمة عندما تستهدف سلوك المنظمة (على سبيل المثال التدمير أو السرقة أو الرشوة)، الأمر الذي يحال إلى تشويه صورتها أمام الأطراف الخارجية من العملاء والموردين والمجتمع.
9	Toytok & Yavuz, 2018: 111-112	أي نوع من الفعل المتعمد الذي يهدد إنتاجية ونزاهة واستمرارية المنظمات، ويتمثل هذا المفهوم في بناء السلوك المنحرف في المنظمات من خلال الأفعال التي هي متعمدة وهادفة لتدمير المنظمة.
10	Malik et al., 2019: 1037	عبارة عن ممارسات سلبية متعمدة من قبل العاملين والتي يعتبرها العديد من علماء الإدارة والاجتماع سرطاناً ينتشر بسرعة في كل المستويات التنظيمية ومعدة خصيصاً للإضرار بالمنظمة وبسمعتها وبالتالي تصبح تهديداً لاقتصادها ونموها وبقائها واستمرارها.
11	Erturk & Ziblim, 2020: 2	الرغبة المتعمدة في تسبب الضرر للمنظمة تشتمل على مجموعة من الأفعال المضرة المخالفة للمتطلبات المعيارية والتي يتم تنفيذها بوعي من قبل أفراد المنظمة في خرق القواعد والأحكام القيمة المتعلقة بالسلوكيات الإيجابية العامة.
12	Haldorai et al., 2020: 2	وجود ممارسات منحرفة في مكان العمل تتمثل في مخالفة العاملين لخطط وأهداف المنظمة، نتيجة لاعتقادهم بأن مكان العمل يسوده الظلم التنظيمي أو تغيير اجتماعي غير موات بينهم وبين منظماتهم.
13	Azim et al., 2020: 117	سلوك إرادي مدمر يسلكه الأفراد العاملين في المنظمة بهدف إيذاء المنظمة والتقليل من كفاءتها وفعاليتها، وقد يرجع انحراف العاملين في هذا السلوك لعوامل شخصية أو بيئية.
14	Amin et al., 2021: 1119	سلوك عمل غير منتج ينتهك بشكل متعمد الأسس المرجعية للمنظمة ويهدد أداؤها، ويعد من أخطر المشكلات التي تعاني منها منظمات اليوم وبكثرة.
15	Deng et al., 2022: 6	يمثل أي سلوك عمل هدام يؤدي إلى نتائج سلبية في بيئة العمل في المنظمة ويعرقل حياتها التنظيمية ويعيق تحقيقها لأهدافها، سواء كان بقصد أو بدون قصد.

<p>عبارة عن سلوكيات وافعال غير مقبولة اخلاقياً ومخالفة لإجراءات وقوانين ولوائح العمل الصحيحة، ينخرط فيها العاملين من مختلف المستويات التنظيمية والتي من شأنها الإضرار بالصلحة العامة للمنظمة، فقد تؤدي إلى إبطاء وتيرة عملها وتقليل انتاجيتها وتشويه صورتها وسمعتها التنظيمية لدى جميع الأطراف المتعاملة معها، الأمر الذي يؤدي إلى فقدان شرعيتها لدى تلك الأطراف ووصولها في بعض الأحوال إلى الافلاس والانهايار.</p>	<p>وختاماً وبالنظر إلى المجموعة الشاملة لمفاهيم الانحراف التنظيمي واعتماداً عليها ، ترى الباحثان بأن الانحراف التنظيمي</p>
---	--

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على ما ورد في الأدبيات النظرية للموضوع

## 2.2.2. أبعاد الانحراف التنظيمي

الإجراءات التصحيحية للسيطرة على هذا الشكل من الانحراف التنظيمي (Appelbaum, 2012: 358-359). ويرى (Appelbaum, 2007: 588) أن الافراد الذين ينخرطون في الانحراف التنظيمي والسلوكيات السلبية في مكان العمل هم أكثر العاملين تعرضا للمعاناة من المشاكل المرتبطة بالإجهاد وضغوطات العمل مما ينعكس على الانخفاض في الإنتاجية وخسارة وقت العمل ومعدل الدوران يكون مرتفعاً نسبياً ويمكن للمنظمات معالجة هذه الظاهرة ومنعها داخل أروقتها عن طريق اعتماد أنظمة عادلة للتعويضات والحوافز.

ب. السرقة "Theft": السرقة هي سلوك غير مصرح به، والتي بموجبه يعتزم العامل إلحاق الأذى بالمنظمة عمداً وذلك بالاستيلاء والسيطرة على أشياء المنظمة ونقل الاموال وممتلكات العمل الرسمية للانتفاع الشخصي منها من خلال تزوير سجلات المنظمة والاحتيايل في الرواتب وسرقة الممتلكات المادية العامة بدون علم المنظمة، وهي مشكلة تعاني منها منظمات جميع القطاعات بما في ذلك منظمات القطاع العام (Bashir et al, 2012: 359). ويرى (Anjum & Parvez, 2013: 420) بأنها سرقة ممتلكات أو أصول مادية لمنظمة أو صاحب عمل والتي تجبر الأفراد على خرق القواعد التنظيمية لتحقيق دوافعهم الذاتية. يمكن أن تتخذ السرقة أشكالاً عديدة مثل اختلاس الأموال وتضليل سجلات المنظمة والخداع. ويبين (Spector et al, 2006: 450) بأن السرقة ناتجة عن ثلاثة أسباب وهي: الحاجة الاقتصادية وعدم الرضا الوظيفي وضعف العدالة التنظيمية، ربما حظي ضعف العدالة بأكبر قدر من الاهتمام في الدراسات، حيث أظهرت العديد من الدراسات وجود صلة واضحة بين تصورات عدم المساواة والعدالة مع السرقة.

ت. التخريب "Sabotage": يشير (Chen & Spector, 1992; Spector et al., 2005, Spector & Fox, 2006) بأن التخريب في مكان العمل بمعناه الحرفي يعني كافة تلك الإجراءات والسلوكيات السلبية المتعمدة التي يقوم بها العاملين التي تؤدي الى اضرار واتلاف بالممتلكات والأصول المادية والملكية العامة للمنظمة وتعطيلها كتدمير المعدات التنظيمية، وسوء استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تسريب المعلومات السرية، ارتكاب الأخطاء عمداً، التعامل غير الجيد مع العملاء، خلق دعايات سلبية عن المنظمة ونقل صورة سلبية عنها للأطراف الخارجية والمجتمع بهدف تعطيل عملياتها وتقليل انتاجيتها (Anjum &

من تتبع الباحثان للأدبيات المتعلقة بالسلوك المنحرف بشكل عام، وجدنا أن هناك تأييد لدراسة (Robinson and Bennett, 1995) من قبل الكثير من الباحثين منهم (Dunlop & Lee, 2004: 69; Furnham & Taylor, 2004: 83; Sackett & DeVore, 2005: 146; Spector et al., 2006: 449; Appelbaum et al., 2007: 586; Bowling & Gruys, 2010: 55; Kelloway et al, 2010: 9; Krischer et al., 2010: 15; Anjum & Parvez, 2013: 419-420; Bashir et al, 2012: 362; Sulaiman & Bhatti, 2013: 238; Aksu, 2016: 590-591; wagner, 2017: 31-32; Malik et al., 2019: 1037; Amin et al., 2021: 1124; Fitriastuti & Vanderstraeten, 2022: 5) فيما يتعلق بتصنيف السلوك المنحرف في مكان العمل وتقسيمه إلى نوعين: الانحراف تجاه المنظمة والانحراف تجاه الأفراد العاملين في المنظمة، إلا أن معظم الأدبيات السابقة التي أتاحت للباحثان الاطلاع عليها تناولت الانحراف التنظيمي فقط في قياس السلوك المنحرف السلبي في مكان العمل، ومن هذه الدراسات (Henle, 2005: 247-249; Dewangan & Verghese, 2018: 974-975; Erturk & Ziblim, 2020: 2; Deng et al., 2022: 6) بالإضافة لدراسة (عبدالله، 2018: 79-80)، وإدراكاً لدور الانحرافات بكل أنواعها وضمن التصنيفين فهي تتفق في مضمونها بالخروج عن جادة الصواب وموجهة للتأثير سلباً في المنظمة والأفراد العاملين فيها والإضرار بها وتهديد استقرارها وبقائها واستمراريتها. عليه استرعت الدراسة الحالية التركيز على قياس الانحراف التنظيمي فقط وأبعاده وذلك بالاعتماد بشكل كبير على مقياس دراستين هما (عبدالله، 2018) كونه من أكثر المقاييس انسجاماً مع متطلبات الدراسة الحالية، إذ يتكون مقياس الدراسة الحالية من خمسة أبعاد يمكن عن طريقها الامام بمفهوم الانحراف التنظيمي وتأثيره السلبي على أداء المنظمة، وفيما يأتي توضيح مفصل لكل بعد هذه الأبعاد الخمسة:

أ. إهدار الموارد "Misuse of resources": يتمثل هذا البعد في قيام العاملين بسوء استخدام موارد مكان العمل من خلال قضاء الكثير من الوقت في أمور لا علاقة لها بالعمل واستخدام ممتلكات المنظمة لأغراض شخصية واستمرار مثل هذه الأفعال متباينة الخطورة لفترة زمنية طويلة يؤدي في نهاية المطاف إلى الإضرار بمصالح المنظمة في شكل انخفاض الأداء وزيادة معدل الدوران في حال إذا لم يتم اتخاذ

ج. قبول الرشوة "Accepting bribery": أصبحت حالات الفساد مصدر قلق عام ورئيسي في كثير من البلدان وخصوصاً البلدان النامية نظراً لأنها تشكل عائقاً رئيسياً أمام تقدمها الاجتماعي، إذ أنه يقضي على الفرص ويقلل من الموارد ويعيق النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة، نظراً لتأثيراته القوية وبسبب ما يترتب عليه من نقاشات في برامج العمل لدى الكثير من منظمات القطاع العام في العديد من البلدان المتخلفة، فإن هذا البعد لا يزال يحتاج للمزيد من الدراسة والتحليل. وتم اقتراح هذا البعد في الأصل من قبل Robinson & Bennett, (1995) عندما صنفا الرشواى كعنصر خطير في السلوك المنحرف في مكان العمل كونها تتراوح من الصفقات الصغيرة إلى المشاريع الكبيرة. يحصل عن طريقه العاملين على مكاسب مالية شخصية وينحرف عن مسؤولياتهم الوظيفية الرسمية لإفادة شخص بشكل غير قانوني عن طريق التلاعب بالقرارات لصالح الأطراف التي تقوم بدفع الرشواى (Bashir et al., 2012: 359-360). ويرى (عبدالله، 2018: 98-99) بان الرشوة هي قيام العامل باستخدام وظيفته من أجل الإتجار بها، فالوظيفة تفرض على العامل أن لا ينتظر الحصول على مقابل غير الأجر المحددة له وفق القوانين والانظمة المعمول بها، وأية محاولة للحصول على شيء آخر عدا الأجر المحدد للوظيفة يسلب الوظيفة نزاهتها ويمس بهيبة المنظمة. ومن أهم أسباب انتشار هذا السلوك المنحرف هو عدم تطبيق نظام المساءلة والعقاب بشكل جدي على جميع الأفراد وفي جميع أقسام المنظمات، وضعف الرادع الأخلاقي، وضعف دور الإعلام في توعية العاملين بالأضرار الناجمة عن قبول الرشواى، فضلاً عن الجشع المادي لدى بعض العاملين، وزيادة تكاليف المعيشة، وغيرها من الأسباب الأخرى، وقد يعود هذا الانحراف إلى سوء صياغة القوانين والأنظمة وغموضها داخل المنظمات الأمر الذي يجعل العامل يتهرب من تنفيذها أو تفسيرها بطريقة الخاصة التي قد تتعارض مع المصالح التنظيمية، الأمر الذي يؤدي إلى أخذ نسب الرشوة بالارتفاع وانتشار الاختلاسات والسرقات والمحسوبية.

### 3.2. العلاقة النظرية بين متغيري الدراسة

دعى (Messner & Rosenfeld, 2007) أن بعض المنظمات المجتمعية الخدمية، بما في ذلك نظام الحكم ، قد تركز على النجاح المادي على حساب الخدمات العامة التي يجب تقديمها بأفضل الأشكال، وبالتالي ستكثف المنظمات سعيها وراء تحقيق الثروة المادية على حساب قيمها ومعاييرها الأخلاقية، مما يوفر الحافز للأفراد العاملين للانخراط في أنشطة ووسائل منحرفة غير مشروعة، كأشكال السلوك المرفوض اجتماعياً، مثل السرقة والابتزاز والفساد والرشوة وغيرها من السلوكيات المرفوضة اجتماعياً وأخلاقياً وقانونياً (Nam et al., 2014: 92-93). إذ حظيت الانومية التنظيمية بمستوى عالٍ من الاهتمام من قبل المؤلفين والباحثين والمنظمات على حد سواء نظراً

419: Parvez, 2013). وهذا يؤثر سلباً على الكفاءة التنظيمية من خلال إعاقة جودة حياة العمل عن قصد لذلك عندما لا يقوم العاملون عن قصد بأداء مهمة كان قادراً على القيام بها، فإنهم ينغمسون في انحراف الإنتاج المتمثل بالتخريب والذي يدل على (أ) الفشل في القيام بمهمة ما أو عدم القدرة على القيام بها بالشكل الصحيح (ب) التدمير المتعمد لشيء ما (Spector et al, 2006: 449). وبذلك فإن هدف التخريب يتمثل في إلحاق الضرر كالقيام بإتلاف ممتلكات وتخريب العمليات وتغييرها من أجل تسهيل العمل فضلاً عن ما سبق فان التخريب يكون على عدة أبعاد من حيث الجاني (فردى و جماعى)، ومن حيث الشدة (ثانوى او رئيسى)، والرؤية (علنية أو سرية)، والتكرار (مرة واحدة او مستمر) ويمكن أن يرتكب الأفراد أو المجموعات مجموعة من أعمـال التخريب تتراوح بين الأحداث المتطرفة التي تحدث لمرة واحدة وبين الأفعال الخفية والمستمرة (عبدالله، 2018: 90). وعليه، يمكن أن تستمر مثل هذه الأفعال لفترة زمنية أطول وبالتالي تتحمل المنظمة في نهاية المطاف تكلفتها في شكل انخفاض الأداء وزيادة معدل الدوران إذا لم يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية للسيطرة على هذا الشكل من الانحراف التنظيمي (Bashir et al, 2012: 35).

ث. الانسحاب "Withdrawal": الانسحاب هو مجموعة من السلوكيات السلبية التي يقوم بها العاملون للتقليل من كمية ووقت العمل اللازم من قبل المنظمة أي الوقت المطلوب لإنجاز العمل وتخفيض مشاركتهم الفعالة فيها ويشمل ذلك، التأخر في الحضور الى العمل أو المغادرة في وقت مبكر من مكان العمل وزيادة معدل دوران العمل، ويحدث الانسحاب بسبب الاضطرابات النفسية والإجهاد وضغوط العمل والصراع الثقافي والفروقات الفردية وتكون آثاره مكلفة على المنظمة كونها تعيق القدرة التنافسية للمنظمة (Anjum & Parves, 2013: 421). كما وقد يلجأ العاملون إلى الانسحاب كوسيلة للتعامل مع التزامات العمل المتضاربة والهروب من الضغوطات أو الظلم أو المواقف التي تثير المشاعر السلبية نتيجة شعورهم بعدم الرضا، وهنا يتناقض هذا الشكل مع الأشكال الأخرى للسلوك السلبى بأنه محاولة لتجنب أو الهروب من موقف بدلاً من إحداث ضرر مباشر (Spector et al, 2006: 450) ولكنه بكل الأحوال يمثل إحدى المشكلات الرئيسية التي تعاني منها المنظمات، والتي تستدعي توجيه الجهود الجادة نحو التعامل معها، وتجدر الإشارة الى وجود العديد من العوامل ذات التأثير السلبى والتي تسهم في تفاقم ظاهرة الانسحاب وتتمثل في حدوث انخفاض في: الرضا عن العمل والالتزام الوظيفي والعدالة التنظيمية، كما توجد العديد من العوامل الإيجابية التي تسهم في الحد من هذه الظاهرة مثل الدعم التنظيمي، والتماثل التنظيمي، والثقة التنظيمية (عطية، 2019: 399).

لدورها المهم في تشكيل العديد من الظواهر السلبية في مكان العمل مثل: السلوك المنحرف والشعور بالعجز والاحباط وعدم الثقة بين الإدارة والعاملين (khalil, 2020: 1439). وحاولت عدد من الدراسات السابقة تفسير العلاقة بين الأنومية التنظيمية والسلوكيات السلبية والتي من ضمنها الانحراف التنظيمي كونها تمارس مجموعة من الآثار السلبية على سلوك العاملين وقيمهم الاجتماعية وتعمل على انحلالها لانعدام الأمان الوظيفي وبالتالي تساهم في زيادة معدل دوران العاملين وانخفاض روحهم المعنوية ورضاهم تجاه المنظمة وتدمر لديهم السلوكيات الايجابية، والتي ينتج عنها زيادة ميلهم لإظهار السلوكيات المنحرفة (Zoghbi-Manrique-de-Lara & Espino- Rodríguez , 2007: 849). وأشار ( Bodla & Danish, 2011) أن الانحراف التنظيمي يظهر مع انتهاك التقاليد والقيم التنظيمية والسياسات واللوائح الداخلية من قبل شخص أو مجموعة من الأشخاص والتي من شأنها أن تعرض رفاية المنظمة للخطر. كما واتفق (Ferris et al., 2012) على ذلك الطرح من خلال تأكيده على العلاقة المباشرة بين السلوكيات التنظيمية للأفراد واستيائهم تجاه المنظمة في الحالات التي لا يتم فيها اتخاذ قرارات تنظيمية صحيحة وعادلة، فالسلوكيات التنظيمية تتأثر بالعوامل الشخصية والاجتماعية والتنظيمية، وإن التوتر الناتج عن عدم التوافق بين اللوائح التنظيمية والاجتماعية وبين المطالب والاحتياجات الفردية يؤثر كثيراً على سلوكيات الأفراد في المنظمة ومستوى رضاهم عن عملهم ( Aksu, 2016: 590). عليه، ترى الباحثان بأنه عندما تتبع المنظمات ممارسات غير شرعية وغير عادلة تهيب بذلك توفير بيئة تنظيمية غير ملتزمة وغير قانونية، مما قد يؤدي ذلك الى تشجيع العاملين للقيام بتصرفات وسلوكيات غير سوية ومدمرة للمنظمات. وهنا يتطلب الأمر ضرورة اهتمام المنظمات بأخلاقيات العمل كونها تتضمن مجموعة من القيم والقواعد والمعايير التنظيمية المدونة وغير المدونة، والتي بدورها توفر مبادئ توجيهية للسلوك الصحيح الأخلاقي في ممارسة جميع المهام والأعمال، فالتزام المنظمات بتنفيذ هذه الآليات في أداء عملها يؤدي إلى زيادة وعي العاملين وشعورهم بمسؤولياتهم تجاه المنظمة وبالتالي تكون أفعالهم وسلوكياتهم وفقاً لقواعد وسلوك وأخلاقيات وضعتها المنظمة، بحيث لا يكون العامل شريكاً في أي سلوك ضار وإهمال يضر بشكل مباشر أو غير مباشر بمصالح المنظمة وأي فرد عامل فيها.

### 3. الاطار المنهجي للدراسة

#### 3.1. مشكلة الدراسة

إن الحديث عن التغيرات والتحولات الاجتماعية والاقتصادية السريعة التي يشهدها العالم في عصرنا الحديث، يعني التكلم على الكثير من الجوانب السلبية التي تهدد المجتمع ولعل من هذه الجوانب السلبية هو

ما يعرف بالأنومية التي القت بظلالها على المنظمات المختلفة مسبباً الانهيار في المعايير والقيم التي يمكن للعاملين الركون اليها لغرض التمييز بين الخطأ والصواب، وبالتالي ساهمت في بروز مجموعة من المشاكل والتعقيدات على الصعيد الاجتماعي والثقافي والاقتصادي، لهذا فأنها كانت وما تزال عاملاً مسبباً في إنعدام الامن والتناحر الفكري. ولهذا يعد أهم العوامل التي قد تؤدي إلى سلوكيات العمل غير المرغوب بها وانحرافات تنظيمية والتي تؤثر سلباً على عملية تحقيق المنظمة لأهدافها المختلفة (عبدالله، 2018: 3; 4; Switzer, 2013: 92; Nam et al., 2014: 92). فعلى المستوى العالمي، حاولت عدد من الدراسات السابقة تفسير العلاقة بين الأنومية التنظيمية وممارسة السلوكيات السلبية، كونها تمارس مجموعة من الآثار السلبية على سلوك العاملين وقيمهم الاجتماعية وتعمل على انحلالها لانعدام الأمان الوظيفي وبالتالي تساهم في زيادة معدل دوران العاملين وانخفاض روحهم المعنوية ورضاهم تجاه المنظمة وتدمر لديهم السلوكيات الايجابية، والتي ينتج عنها زيادة ميلهم لإظهار السلوكيات المنحرفة (Zoghbi-Manrique-de-Lara & Espino- Rodríguez, 2007: 849). أما على المستوى المحلي، فإن دولة العراق بشكل عام وإقليم كردستان بشكل خاص تمر بمرحلة إعادة الهيكلة على جميع الأصعدة وتعاني من عدم استقرار ظروفها الاقتصادية والسياسية والأمنية والاجتماعية، وأصبحت الفساد والسلوكيات المنحرفة في منظماتها وخاصة منظمات القطاع العام مثل العديد من البلدان النامية الأخرى مصدر قلق عام رئيسي وعنصر خطير ومدمر للمنظمات ومكان تواجهها، ومن هذا المنطلق فإن هناك حاجة ملحة لإجراء الدراسات وأبحاث على سلوكيات الانحراف التنظيمي السلبية في مختلف القطاعات، ولا سيما القطاع العام لما له من مكانة في نشر الوعي الجماعي للعاملين بخصوص الأثر السلبى لهذه السلوكيات المسيئة وكيفية التخلص منها والتي ستكون بمثابة إطار جديد للعلاقات الانسانية داخل المديرية الحكومية وخارجها. عليه يمكن الاستفادة منها في تفسير الاسباب التي تجعل العاملون يلجؤون الى وسائل غير أخلاقية للوصول الى أهدافهم وتحقيق مصالحهم الشخصية على حساب المصلحة العامة. عليه، يمكن تشخيص مشكلة الدراسة من خلال تساؤلات الدراسة الرئيسية الذي تنص على الآتي:

- أ. ماهي طبيعة علاقات الارتباط بين متغيري الدراسة (الأنومية التنظيمية، الانحراف التنظيمي) بأبعادهما منفردةً ومجمعةً في المديرية الحكومية في مدينة زاخو؟
- ب. ماهي طبيعة علاقات التأثير بين متغيري الدراسة (الأنومية التنظيمية، الانحراف التنظيمي) بأبعادهما منفردةً ومجمعةً في المديرية الحكومية في مدينة زاخو؟

ث. تقديم مجموعة من المقترحات تفيد إدارات المديرية المدروسة في الحد من آثار ونتائج الأنومية التنظيمية والانحراف التنظيمي .

#### 4.3. انموذج الدراسة الفرضي

تهدف هذه الدراسة من خلال بناء الإنموذج الفرضي للدراسة إلى تشخيص العلاقات التفاعلية من ارتباط وتأثير بين مكونات الرئيسة للدراسة. والذي من خلاله يتم توضيح الفكرة الرئيسة للدراسة على وفق ما جاءت بها من مسح للنتائج الفكرية للأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث جرت بلورة هذه الفكرة بهدف الإجابة على اشكالية الدراسة والتي تتمثل في دراسة التأثير الذي تمارسه الأنومية التنظيمية في حدوث الانحراف التنظيمي. عليه، يتضمن انموذج الدراسة متغيرين رئيسيين هما (الأنومية التنظيمية، الانحراف التنظيمي)، كما يتضمن عدداً من المتغيرات الفرعية يتمثل بالأبعاد الثلاثة للأنومية التنظيمية (اللامعيارية التنظيمية، إنعدام القيم التنظيمية، التهكم التنظيمي)، وخمسة أبعاد للانحراف التنظيمي (إهدار الموارد، السرقة، التخريب، الانسحاب، قبول الرشوة). ويشير المخطط الى العلاقة المباشرة بين متغيري قيد الدراسة (متغير الأنومية التنظيمية يمثل المتغير المستقل، في حين يمثل متغير الانحراف التنظيمي المتغير المعتمد) ، وجرى استنباط هذه العلاقة من حصيلة الجانب النظري وما تسنى للباحثان الاطلاع عليها من نتائج البحوث السابقة، وكما موضح في الشكل (1) .

#### 5.3. فرضيات الدراسة

تنبثق عن انموذج الدراسة مجموعة من الفرضيات التي تقدم إجابات تخمينية مبدئية عن تساؤلات الدراسة انسجاماً مع المعطيات الفكرية للدراسة، وعلى النحو الآتي:

H<sub>1</sub>- الفرضية الرئيسة الأولى (فرضية الارتباط): توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الأنومية التنظيمية والانحراف التنظيمي وأبعادهما منفردةً ومجمعةً في المديرية الحكومية في مدينة زاخو.

H<sub>2</sub>- الفرضية الرئيسة الثانية (فرضية التأثير): يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للمتغير (الأنومية التنظيمية) وأبعاده منفردة ومجمعة في الانحراف التنظيمي في المديرية الحكومية في مدينة زاخو.

ت. هل تتباين المديرية الحكومية المستجيبة في مدينة زاخو في مستوى الانحراف التنظيمي تبعاً لتباين تركيزها على الأنومية التنظيمية؟

#### 2.3. أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسات العلمية بشكل عام بالانعكاسات والفوائد المتحققة من جراء تنفيذها ومدى مساهمتها في تطوير الواقع الميداني، لذا يمكن تقسيم أهمية الدراسة الحالية ضمن محورين هما:

أ. الأهمية النظرية: تأتي أهمية الدراسة من كونها تتضمن جانب مهم من جوانب سلوك الأفراد في المنظمات وكذلك المشكلة التي تخلفها المتغيرين في المنظمات والتي تسبب في خلق اضطرابات في العمل، والتي من شأن دراستها أن تؤدي إلى التوصل إلى معطيات جديدة. ولقلة الدراسات والبحوث المتعلقة بهذا الموضوع بمتغيره، فإن عرض الدراسة الحالية أهم الآراء والأفكار التي تناولتها أدبيات هذا الموضوع ومحاولة الربط بينها وصولاً إلى إطار فكري يسهم في إغناء وتعزيز ما قدمته أدبيات الموضوع كمساهمة متواضعة ليمثل إضافة جديدة للفكر الإداري ونقطة انطلاق للباحثين الآخرين لاحقاً.

ب. الأهمية الميدانية: تنبع أهمية الدراسة من الناحية العملية في تزويد القيادات الإدارية في المديرية الحكومية المدروسة في مدينة زاخو بأهم الأساليب العلاجية والتي من شأنها أن تساهم في الحد من الأنومية التنظيمية والوقوف بوجه العاملين من ذوي الأفكار المنحرفة الذي هدفهم الأساس هو انحراف المنظمة، والوصول الى النتائج والمقترحات التي من شأنها أن تشكل مرجعاً علمياً وعملياً يستفاد منها أصحاب القرار في صنع خطتهم المستقبلية حتى تتمكن تلك القيادات من أخذ الإجراءات الكفيلة بالتخفيف أو الحد من وجود هذه الظواهر السلبية الخطيرة والتي تنخر جسد المنظمات والمجتمع ككل.

#### 3.3. أهداف الدراسة

استرشاداً بمحتوى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف أساسي يتمثل بمحاولة التعرف تأثير الأنومية التنظيمية في حدوث الانحراف التنظيمي، ومن هذا المنطلق فإن الدراسة تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

أ. التعرف على مستوى توفر الأنومية التنظيمية والانحراف التنظيمي في المديرية الحكومية في مدينة زاخو.

ب. التعرف على طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة (إجمالاً وتفصيلاً) في المديرية الحكومية في مدينة زاخو بهدف تقديم الإجابات الملائمة عن تساؤلات مشكلة الدراسة.

ت. تشخيص مدى تباين مستوى الانحراف التنظيمي في المديرية الحكومية المدروسة بالاستناد الى مدى تركيزها على الأنومية التنظيمية.

ت. الحدود الزمانية: تمثلت في مدة إعداد الدراسة من (2021/11/1) ولغاية (2022/8/31) وتضمنت جمع بيانات الدراسة النظرية والميدانية، ومرحلة توزيع استمارات الاستبيان على مفردات عينة الدراسة وتفريغها وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية للدراسة الحالية .

ث. الحدود العلمية (الموضوعية): تمحورت الدراسة على متغيرين رئيسيين وأبعادهما الفرعية وهما: الأنومية التنظيمية بأبعادهما الثلاثة (اللامعيارية التنظيمية، إنعدام القيم التنظيمية، التهكم التنظيمي)، والانحراف التنظيمي بأبعاده الخمسة (إهدار الموارد، السرقة، التخريب، الانسحاب، قبول الرشوة).

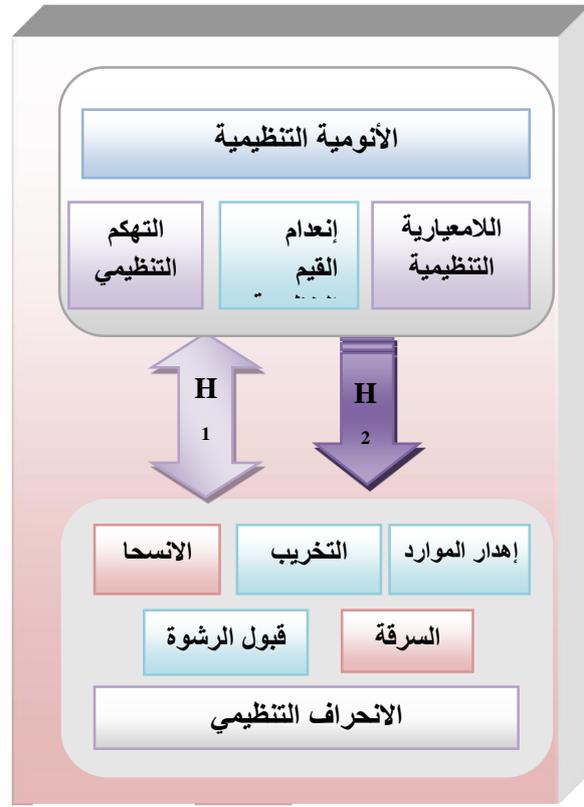
### 7.3. أدوات جمع البيانات وتحليلها

تم اعتماد استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من أجل اتمام الجانب الميداني للدراسة، جرى قياس المتغير المستقل المتمثل الأنومية التنظيمية من خلال (24) فقرة اقتبست من الدراسات السابقة (حسين، 2013) و (Azeez & Hasson, 2021; Winch, 2020) بينما جرى قياس المتغير المعتمد والذي هو الانحراف التنظيمي من خلال (31) فقرة اقتبست من الدراسات السابقة (عبدالله، 2018) و (Bashir et al., 2012; Anjum و Parvez, 2013; Wagner, 2017). ولغرض التأكد من صلاحية الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب معامل الثبات لعبارات الاستبانة على أساس المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث الحالي باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لمعرفة مدى توافر الثبات والاتساق الداخلي وقوة التماسك والارتباط بين فقرات المقياس (الاستبانة)، إذ بلغت قيمته (0.908) على المستوى الإجمالي للمتغيرات، كما وبلغت (0.928) و(0.961) لكل من الأنومية التنظيمية والانحراف التنظيمي على التوالي، وجميع تلك القيم مرتفعة وموجبة، وبالتالي تؤكد الثبات المطلوب لعبارات متغيرات الدراسة. حيث يعد ( $\text{Alpha} \geq 0.60$ ) مقبولاً في الدراسات المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية، ويسمح للقيام بعملية تحليل بيانات الدراسة للوصول الى هدف الدراسة (Sekaran & Bougie, 2016: 290). أما على مستوى متغيرات الدراسة الفرعية، فإن أعلى قيمة لمعامل ألفا كرونباخ كانت لعبارات قبول الرشوة، وبلغت (0.909). في حين اقل قيمة كانت لعبارات اللامعيارية التنظيمية (0.831). ويتناول الجدول (3) نتائج تحليل معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ.

الجدول (3) معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

عدد العبارات	قيمة المعامل ألفا كرونباخ	المتغيرات
8	0.831	اللامعيارية التنظيمية
8	0.847	انعدام القيم التنظيمية
8	0.846	التهكم التنظيمي
24	0.928	المؤشر الكلي للأنومية التنظيمية
6	0.859	اهدار الموارد

H<sub>3</sub>- الفرضية الرئيسة الثالثة (فرضية التباين): تتباين المديرية الحكومية المستجيبة في متغير الانحراف التنظيمي تبعاً لتباين تركيزها على متغير الأنومية التنظيمية.



الشكل (1) نموذج الدراسة  
المصدر: إعداد الباحثان  
علاقة ارتباط علاقة اثن

### 6.3. حدود الدراسة

يتطلب تعميم نتائج الدراسة تحديد حدودها الموضوعية والزمانية والمكانية والبشرية، إذ إن تعميم نتائج أية دراسة يكون مشروطاً بهذه الحدود. ولهذا توزعت حدود الدراسة على النقاط الآتية:  
أ. الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على الأفراد العاملين في المديرية الحكومية في مدينة زاخو، وجرى اختيار (250) من العاملين في المديرية الحكومية المدروسة.  
ب. الحدود المكانية والجغرافية: تركزت الدراسة على عدد من المديرية الحكومية في مدينة زاخو وعددها (18) مديرية وكما هو موضح في الجدول (5).

5	0.835	السرقه	الانحراف التنظيمي
7	0.889	التخريب	
7	0.888	الانسحاب	
6	0.909	قبول الرشوة	
31	0.961	المؤشر الكلي للانحراف التنظيمي	
55	0.908	المؤشر الكلي لفقرات الاستبانة	

المصدر: إعداد الباحثان باعتماد مخرجات برنامج (SPSS).

الجدول (4) التوزيع الطبيعي بطريقتة (Kolmogorov-Smirnov)

المتغيرات	أبعادها	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(Z) المحسوبة	(Z) الجدولية	Sig .
الانومية التنظيمية	اللامعيارية التنظيمية	3.842	0.755	0.033	2.600	0.200
	انعدام القيم التنظيمية	3.557	0.812	0.030	2.222	0.200
	التهمك التنظيمي	3.597	0.772	0.038	2.327	0.200
الانحراف التنظيمي	اهدار الموارد	3.359	0.929	0.048	1.831	0.200
	السرقه	3.000	0.957	0.042	1.426	0.200
	التخريب	3.069	0.942	0.052	1.520	0.095
	الانسحاب	3.391	0.931	0.032	1.861	0.200
	قبول الرشوة	2.959	1.021	0.048	1.281	0.200

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS)

يعد تحديد مجتمع الدراسة المناسب من النقاط الاساسية التي تدعم نجاح الدراسات العلمية وذلك لكونه المصدر الأساس للبيانات التي ستخضع للتحليل والتي ينتج عنها حصيلة النتائج التي توصلت اليها الدراسة، وبناء على ذلك اختارت الباحثان العاملين في المنظمات الحكومية بشكل عام في مدينة زاخو كمجتمع للدراسة لكونهم الفئة الأنسب لتحديد مضامين الدراسة الحالية، والبالغ عددها (55) منظمة، واختيرت منها (18) منظمة (مديرية حكومية)، وتم توزيع (269) استبانة عشوائياً على المشمولين بالدراسة في تلك المديرية المعنية واستخدمت منها (250) استبانة صالحة للتحليل بعد استبعاد استمارات غير مكتملة البيانات منها، اي بنسبة (93٪) من العينة المختارة. كما هو موضح في الجدول (5).

ويهدف اختبار مدى كون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، تم استخدام (Kolmogorov-Smirnov) تبين ان قيم معلمة (Z) المحسوبة وللأبعاد كافة كانت أقل من قيم (Z) الجدولية والمحسوبة على أساس الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المناظرة لكل بعد، مما يشير الى أن بيانات الدراسة الحالية تأخذ شكل التوزيع الطبيعي المطلوب، وجاءت هذه النتائج بتعزيز من قيم مستوى المعنوية المحسوبة (Sig) وللأبعاد كافة والتي كانت أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05)، مما يعني توافر شرط التوزيع الطبيعي في بيانات الدراسة الحالية.

#### 4. الاطار الميداني

##### 1.4. وصف مجتمع البحث وعينته

الجدول (5) توزيع استمارات الاستبانة

ت	المديرية	الاستمارات		
		الموزعة	المعادة	الصالحة
				عدد
1	تربية زاخو	10	10	8%
2	الزراعة	10	10	1%
3	تسجيل العقاري	6	6	1%
4	ضريبة العقاري	5	5	1%
5	الرقابة التجارية	5	5	1%
6	ضريبة الدخل	5	5	1%
7	الكهرباء	10	10	1%
8	كومرك زاخو	23	22	91%

9	الارواقف	10	10	10	%1
10	السياحة	10	10	10	%1
11	تدريب مهني	24	24	24	%1
12	خزينة زاخو	17	17	17	%1
13	صحة زاخو	22	22	30	%73
14	سايلو زاخو	10	10	10	%1
15	المياه	10	10	10	%1
16	قائمقامية زاخو	17	19	19	%89
17	زاخو المستقلة	18	20	20	%9
18	بلدية زاخو	42	43	45	%93
	المجموع	250	258	269	%93

المصدر: إعداد الباحثان.

شهادة اعدادية فما دون (28.0٪) من المجموع الكلي لأفراد العينة وحملة شهادة عليا (1.6) مما يعكس احتمالية عدم استيعاب المستجيبين لعبارات متغيرات الدراسة. وبخصوص مدة الخدمة في المديرية الحكومية المعنية، تبين إن الأفراد الذين خدمتهم في مجال التوظيف (أقل من 5-15 سنة) جاؤوا بالمرتبة الأولى وبنسبة (55.2٪)، ثم جاء الأفراد الذين كانت خدمتهم ضمن الفئة (أكثر من 15 سنوات) بالمرتبة الثانية وبنسبة (31.6٪)، وأخيراً جاءت الفئة الذين بلغت خدمتهم (أقل من 5 سنوات) بأقل نسبة والبالغة (13.2٪)، مما يعني أن غالبية أفراد العينة لديهم خدمة كافية في مجال التوظيف مما يجعلهم قادرين على ممارسة المهنة بشكل جيد.

أما عن السمات الفردية للمستجيبين، فيعكسها الجدول (6)، حيث يتضح من معطيات الجدول أن أكبر تكرار في العينة ضمن الاناث البالغ نسبتهن (53.2٪) أما الذكور فكان نسبتهن (46.8٪) مما يشير الى توازن أفراد العينة بين الجنسين. أما بخصوص العمر، فإن النسبة الكبرى كانت للفئة العمرية (35-43 سنة) والتي بلغت (40.4٪)، وتليها الفئة (أقل من 35 سنة) وبنسبة بلغت (38.8٪)، أما الفئة (أكثر من 15 سنة) فكانت نسبتها قليلة بلغت (21.2٪)، مما يعني أن غالبية أفراد العينة هم في المرحلة العمرية التي تتسم بالنضوج. كما أن غالبية الأفراد هم من فئة حملة شهادة دبلوم سنتان بعد الاعدادية، إذ بلغت نسبتهم (41.6٪) ويليهم حملة شهادة البكالوريوس إذ بلغت نسبتهم (28.8٪) من مجموع أفراد العينة، في حين بلغت نسبة حملة

الجدول (6) توزيع عينة البحث على وفق سماتهم الفردية

ت	الخصائص	الفئات	العدد	النسبة %
1	النوع الاجتماعي	ذكر	117	46.8
		أنثى	133	53.2
		المجموع	250	100
2	العمر	أقل من 35 سنة	97	38.8
		35 - 45 سنة	100	40.0
		أكثر من 45 سنة	53	21.2
	المجموع	250	100	
3	التحصيل الدراسي (الشهادة)	إعدادية فما دون	70	28.0
		دبلوم سنتان	104	41.6
		بكالوريوس	72	28.8
		شهادة عليا	4	1.6
	المجموع	250	100	
4	عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	33	13.2
		5-15 سنة	138	55.2
		أكثر من 15 سنة	79	31.6
		المجموع	250	100

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج برنامج (SPSS).

#### 2.4. وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

تحديد درجة توفر تلك المتغيرات في المديرية المدروسة في مدينة زاخو، وتم تحديد درجة توفرها بالاستناد على قيم الاوساط الحسابية لتحديد المحك المعتمد في الدراسة الحالية، فقد تم تحديد طول الفئات في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس، وذلك

يسعى هذا المحور إلى وصف متغيرات الدراسة بالاعتماد على نتائج الإحصاء الوصفي، وذلك بالاستناد على التوزيعات التكرارية لإجابات المستجيبين عن متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية، وصولاً إلى هدف

طبقاً للصيغة: مدى الفئة = (أعلى حد - أدنى حد) / عدد المستويات  
 $1.33 = 3 / (1-5) =$  (Sekaran & Bougie, 2010: 293).  
 عليه تم تصنيفها إلى ثلاثة فئات متساوية المدى (مدى الفئة = 1.33)، وذلك بالاستناد إلى مساحة المقياس الذي يتراوح بين (1-5)، وعلى وفق للتوزيع الفرضي التالي: (درجة متدنية=1-2.33)، (درجة متوسطة=3.67-2.34)، (درجة مرتفعة=3.68-5). كما تم ترتيب أهميتها بالاستناد على قيم نسبة الاستجابة، إذ أنه كلما زاد دل ذلك على شدة أهمية البعد أو المتغير. وكانت النتائج كالآتي:

#### 1.2.4. وصف وتشخيص متغير الأنومية التنظيمية

يتناول هذا المحور وصف آراء أفراد عينة الدراسة في المنظمات المستجيبة تجاه المتغير المستقل (الأنومية التنظيمية) من خلال أبعادها المعتمدة في الدراسة الحالية بعرض إجابات عينة الدراسة على عبارات الاستبانة باستخدام التكرارات، النسب المئوية، الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، ونسبة الاستجابة بحسب النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي، وكالآتي:

أ. وصف وتشخيص بُعد اللامعيارية التنظيمية: تشير النتائج الواردة في الجدول (7) إلى أن إجابات المستجيبين على المستوى الكلي للعينة المبحوثة والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة للإجابات تجاه العبارات ( $X_8-X_1$ ) الخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه بعد اللامعيارية التنظيمية والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات عالية. إذ تشير النسب بحسب المعدل الكلي بنسبة اتفاق (أتفق بشدة + أتفق) إلى أن (70.2%) من أفراد عينة الدراسة متفقون على مضمون هذه العبارات في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق + لا أتفق بشدة) مع هذا التوجه (16.85%)، وجاء هذا بوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري مقداره (0.75). وهذا يعني أن بعد اللامعيارية التنظيمية يقع ضمن مستوى الأهمية العالية، مما يعطي دلالة أولية على أن آراء أفراد العينة تجاه اللامعيارية التنظيمية تتفق وبمستويات عالية على وصف هذا البعد بكونه يمثل أحد مضامين الأنومية التنظيمية. وتبين على المستوى الجزئي لكل عبارة استخدمت لقياس هذا البعد أن العبارة ( $X_4$ ) والتي تشير إلى قلة نيل العاملين الملتزمين والجادين في العمل رضا الإدارة العليا، جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية الترتيبية بنسبة اتفاق (80.4%)، وبوسط حسابي لها (4.10)، وانحراف معياري (1.02). بينما جاءت العبارة ( $X_7$ ) في المرتبة الأخير من حيث الأهمية الترتيبية بنسبة اتفاق بلغت (57.6%)، وبوسط حسابي لها (3.53) وانحراف معياري (1.17)، وتعكس هذه النتيجة أن هناك اتفاقاً بين آراء العينة وبمستويات متوسطة على أن العقوبات في المديرية المبحوثة تستند على قرارات شخصية وليست مقترنة بقواعد تنظيمية ثابتة.

ب. وصف وتشخيص بُعد إنعدام القيم التنظيمية: تبين معطيات التحليل الواردة في الجدول (7) إلى إجابات المستجيبين وعلى المستوى

الكلي للعينة المبحوثة والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات ( $X_{16}-X_9$ ) الخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه بعد إنعدام القيم التنظيمية التي تميل باتجاه الاتفاق وبمستويات متوسطة تجاه هذا البعد، إذ تشير النسب بحسب المؤشر الكلي إلى أن (59.92%) من أفراد عينة الدراسة متفقون على توفر بعد انعدام القيم التنظيمية، أما نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه فقد بلغت (24.65%)، وجاء هذا بوسط حسابي مقداره (3.56) وهذا يعني أن بعد انعدام القيم التنظيمية يقع ضمن مستوى الأهمية المتوسطة وانحراف معياري مقداره (0.81). مما يعطي دلالة أولية على أن آراء أفراد العينة تجاه انعدام القيم تتفق وبمستويات متوسطة على وصف هذا البعد بكونه يمثل أحد مضامين الأنومية التنظيمية. أما على المستوى الجزئي لعبارات قياس هذا البعد فقد حققت عبارة ( $X_{15}$ ) أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد والتي بلغت (78%)، وبوسط حسابي بلغ (4.01)، وانحراف معياري (1.14)، وتعكس هذه النتيجة أن هناك اتفاقاً وبمستويات مرتفعة على عدم قيام القيادات الإدارية في المديرية المعنية بمكافأة العاملين عند قيامهم بأعمال إبداعية، أما أقل نسبة اتفاق فقد كانت للعبارة ( $X_{13}$ ) المتمثلة بأنه من الصعب معرفة ما هو الصحيح أو الخطأ داخل العمل، والتي بلغت (45.4%)، وبوسط الحسابي لها (3.14%)، وانحراف معياري (1.27%).

ت. وصف وتشخيص بُعد التهكم التنظيمي: تشير معطيات التحليل الواردة في الجدول (7) إلى إجابات المستجيبين وعلى المستوى الكلي للعينة المبحوثة والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات ( $X_{24}-X_{17}$ ) الخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه بعد التهكم التنظيمي التي تميل باتجاه الاتفاق وبمستويات متوسطة تجاه هذا البعد بنسبة استجابة بلغت (59.7%) من أفراد عينة الدراسة متفقون على مضمون عبارات بعد التهكم التنظيمي، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (20.7%)، وجاء هذا بوسط حسابي مقداره (3.60) وهذا يعني أن بعد التهكم التنظيمي يقع ضمن مستوى الأهمية المتوسطة وانحراف معياري مقداره (0.77). مما يعطي دلالة أولية على أن آراء أفراد العينة تجاه التهكم التنظيمي تتفق وبمستويات متوسطة على وصف هذا البعد بكونه يمثل أحد مضامين الأنومية التنظيمية. أما على المستوى الجزئي لكل عبارة من عبارات قياس هذا البعد فقد حصلت العبارة ( $X_{21}$ ) على أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد والتي بلغت (78.4%)، وبوسط حسابي بلغ (3.97)، وانحراف معياري (1.07)، مما يدل على أن نمط الحياة

الوظيفية للعاملين غير جيد. أما أقل نسبة اتفاق فقد كانت للعبارة ( $X_{23}$ ) التي تتمثل في أن التناحر مع المسؤول الأعلى يتسم بالسلبية

في أغلب الأحيان والتي بلغت (53.6%)، وبلغ الوسط الحسابي لها (3.42) وانحراف معياري (1.16) .

الجدول (7) وصف وتشخيص متغير الأنومية التنظيمية وأبعادها

نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الرمز
			لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
اللامعيارية التنظيمية													أ
73	1.14	3.67	3.6	9	16	40	16.8	42	36.8	92	26.8	67	X <sub>1</sub>
79	1.14	3.96	2.8	7	14.8	37	6	15	36.8	92	39.6	99	X <sub>2</sub>
77	1.06	3.86	2.4	6	11.6	29	14.8	37	40	100	31.2	78	X <sub>3</sub>
82	1.02	4.10	1.6	4	10.0	25	8.0	20	38.0	95	42.4	106	X <sub>4</sub>
78	1.15	3.89	3.6	9	12.4	31	12.8	32	34.0	85	37.2	93	X <sub>5</sub>
76	1.13	3.80	2.4	6	14.8	37	16.4	41	33.2	83	33.2	83	X <sub>6</sub>
71	1.17	3.53	4.4	11	19.2	48	18.8	47	34.0	85	23.6	59	X <sub>7</sub>
79	1.11	3.93	3.2	8	12.0	30	10.0	25	38.0	95	36.8	92	X <sub>8</sub>
77	0.75	3.84	3		13.85		12.95		36.35		33.85		المعدل
			16.85				12.95		70.2				المؤشر الكلي
انعدام القيم التنظيمية													ب
71	1.25	3.53	6	15	20.8	52	14.4	36	32	80	26.8	67	X <sub>9</sub>
70	1.19	3.51	2.4	6	26.8	67	12	30	34.8	87	24	60	X <sub>10</sub>
68	1.12	3.39	4.4	11	21.2	53	21.2	53	37.6	94	15.6	39	X <sub>11</sub>
72	1.11	3.62	2.8	7	17.6	44	18.4	46	37.2	93	24	60	X <sub>12</sub>
63	1.27	3.14	8.8	22	30.8	77	14.8	37	28.2	71	17.2	43	X <sub>13</sub>
70	1.20	3.51	4.8	12	20.4	51	18.4	46	32	80	24.4	61	X <sub>14</sub>
80	1.14	4.01	3.6	9	12.4	31	6	15	35.6	89	42.4	106	X <sub>15</sub>
75	1.04	3.75	2.8	7	11.6	29	18	45	43.2	108	24.4	61	X <sub>16</sub>
71	0.81	3.56	4.45		20.2		15.4		35.1		24.85		المعدل
			24.65				15.4		59.925				المؤشر الكلي
التهمك التنظيمي													ت
72	1.11	3.61	3.6	9	16	40	19.2	48	38.4	96	22.8	57	X <sub>17</sub>
70	1.05	3.48	3.2	8	16	40	28	70	35.6	89	17.2	43	X <sub>18</sub>
71	1.13	3.56	3.2	8	19.6	49	18	45	36.8	92	22.4	56	X <sub>19</sub>
70	1.01	3.50	1.6	4	17.6	44	26	65	38.8	97	16	40	X <sub>20</sub>
79	1.07	3.97	3.6	9	9.6	24	8.4	21	42.8	107	35.6	89	X <sub>21</sub>
72	1.20	3.61	3.2	8	19.6	49	20.4	51	26.4	66	30.4	76	X <sub>22</sub>
68	1.16	3.42	3.6	9	24.4	61	18.4	46	33.6	84	20	50	X <sub>23</sub>
73	1.15	3.63	3.2	8	17.6	44	18.8	47	34	85	26.4	66	X <sub>24</sub>
72	0.77	3.60	3.15		17.6		19.7		35.8		23.9		المعدل
			20.7				19.7		59.7				المؤشر الكلي
79	0.70	3.67	المؤشر الكلي للأنومية التنظيمية										

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS).

(0.75). وجاء بُعد التهمك التنظيمي بالمرتبة الثانية وبنسبة استجابة (72%) وبوسط حسابي (3.60)، وانحراف معياري (0.77) ثم احتل بُعد انعدام القيم التنظيمية المرتبة الأخيرة وبنسبة استجابة (71%) وبوسط حسابي (3.56)، وانحراف معياري (0.81). عليه تشير هذه النتائج إلى اختلاف أهمية أبعاد متغير الأنومية التنظيمية

أما عن الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير الأنومية التنظيمية استناداً لنسبة الاستجابة، فجاءت الأبعاد الثلاثة بمستوى أهمية ترتيبية مختلفة وتقييم متقاربة، غير أنه يلاحظ بأن هناك تركيزاً على بُعد اللامعيارية التنظيمية بالذات من قبل أفراد العينة في المنظمات المستجيبة حيث جاء بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية الترتيبية بنسبة استجابة (77%) وبتأكيد من الوسط الحسابي والتي بلغت قيمته (3.84)، وانحراف معياري

العبارة (Y11) على اعلى نسبة اتفاق، والتي بلغت (53.2%)، وبوسط حسابي لها (3.37) وانحراف معياري (1.30)، مما يدل على استخدام العاملين المقتنيات العامة من سيارات المنظمة وأنظمتها وأجهزتها خارج أوقات الدوام الرسمي للانتفاع الشخصي منها، أما أقل نسبة اتفاق فقد كانت للعبارة (Y9) المتمثلة بسرقة الممتلكات المادية العامة من بضاعة ومعدات وأدوات ولوازم مكتبية وغيرها بدون علم المنظمة والتي بلغت (25.6%)، بوسط حسابي (2.61) وانحراف معياري (1.17).

ت. وصف وتشخيص بُعد التخريب: تبين النتائج الواردة في الجدول (8) تجاه العبارات (Y18-Y12) الخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه بعد التخريب، التي تميل باتجاه الاتفاق وبمستويات متوسطة تجاه هذا البعد، إذ تشير النسب بحسب المؤشر الكلي الى أن (42.9%) متفقون على مضمون هذه العبارات، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (17.9%)، وجاء هذا بوسط حسابي (3.07) وهذا يعني أن بعد التخريب يقع ضمن مستوى الأهمية المتوسطة وبانحراف معياري مقداره (0.94). مما يعطي دلالة أولية على أن آراء افراد العينة تجاه التخريب تتفق وبمستويات متوسطة على وصف هذا البعد بكونه يمثل أحد مضامين الانحراف التنظيمي. أما على المستوى الجزئي، فقد حققت العبارة (Y16) أعلى نسبة اتفاق، والتي بلغت (61.2%)، وبوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.28) والتي تشير إلى عدم الاهتمام العاملين بنظافة مكان العمل القاء النفايات فيها، أما أقل نسبة اتفاق فقد كانت للعبارة (Y13) والتي بلغت (28.8%)، وبوسط حسابي لها (2.75) وانحراف معياري (1.19).

ث. وصف وتشخيص بُعد الانسحاب: تظهر نتائج التحليل العبارات (Y25-Y19) الخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه بعد الانسحاب التي تميل باتجاه الاتفاق وبمستويات متوسطة تجاه هذا البعد، إذ تشير النسب بحسب المؤشر الكلي الى أن (56.74%) متفقون على مضمون هذه العبارات، بينما بلغت نسبة عدم الاتفاق (28.34%)، وجاء هذا بوسط حسابي (3.40) وهذا يعني أن بعد الانسحاب يقع ضمن مستوى الأهمية المتوسطة وبانحراف معياري (0.93) مما يعطي دلالة أولية على أن آراء افراد العينة تجاه الانسحاب تتفق وبمستويات متوسطة على وصف هذا البعد بكونه يمثل أحد مضامين الانحراف التنظيمي. أما على المستوى الجزئي، فقد بلغت العبارة (Y19) أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد والتي بلغت (63.2%) وبوسط حسابي لها (3.56) وانحراف معياري (1.10) والتي تشير إلى تقصير العاملين في وضع كافة إمكانياتهم وكفاءاتهم في العمل، أما أقل نسبة اتفاق فقد كانت للعبارة (Y23) والمتمثلة بقيام العاملين بأخذ استراحة أثناء العمل أكثر من الوقت المسموح به. والتي بلغت (49.2%)، وبوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.24).

بالنسبة لأفراد العينة في المديرية الحكومية المبحوثة وذلك استناداً إلى قيم نسبة الاستجابة والأوساط الحسابية.

#### 2.2.4. وصف وتشخيص متغير الانحراف التنظيمي

يتناول هذا المحور وصف آراء أفراد عينة الدراسة في المنظمات المستجيبة تجاه المتغير المعتمد (الانحراف التنظيمي) من خلال أبعادها المعتمدة في الدراسة الحالية بعرض إجابات عينة الدراسة على عبارات الاستبانة باستخدام التكرارات، النسب المئوية، الأوساط الحسابية، الإنحرافات المعيارية، ونسبة الاستجابة وكانت النتائج على النحو الآتي:

أ. وصف وتشخيص بُعد إهدار الموارد: تشير النتائج الواردة في الجدول (8) إلى أن إجابات المستجيبين على المستوى الكلي للعينة المبحوثة والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة للإجابات تجاه العبارات (Y6-Y1) الخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه بعد اهدار الموارد، والتي تميل باتجاه الاتفاق وبمستويات متوسطة تجاه هذا البعد، إذ تشير النسب بحسب المؤشر الكلي الى أن (53.4%) من أفراد عينة الدراسة متفقون على توفر هذا البعد في المديرية المبحوثة، أما نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه فقد بلغت (14.4%)، وجاء هذا بوسط حسابي (3.36) وهذا يعني ان بعد اهدار موارد المنظمة يقع ضمن مستوى الأهمية المتوسطة وبانحراف معياري (0.93). مما يعطي دلالة أولية على أن آراء افراد العينة تجاه إهدار الموارد تتفق وبمستويات متوسطة على وصف هذا البعد بكونه يمثل أحد مضامين الانحراف التنظيمي. أما على المستوى الجزئي لعبارات قياس هذا البعد فقد بلغت (Y1) أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد والتي بلغت (74.8%)، وبوسط حسابي (3.9)، وانحراف معياري (1.09)، مما يدل على لجوء العاملين إلى التكاثر والبطء في أداء الأعمال والمهام المنوطة بهم، أما أقل نسبة اتفاق فقد كانت للعبارة (Y6) التي تشير إلى استخدام العاملين ممتلكات المنظمة من أجهزة الاستنساخ والادوات واللوازم المكتبية لأغراضهم الخاصة، والتي بلغت (43.2%)، وبوسط حسابي (3.08) وبانحراف معياري (1.23).

ب. وصف وتشخيص بُعد السرقة: تبين نتائج التحليل العبارات (Y11-Y7) الخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه بعد السرقة التي تميل باتجاه الاتفاق وبمستويات متوسطة تجاه هذا البعد، إذ تشير النسب بحسب المؤشر الكلي الى أن (42.56%) متفقون على توفر مضمون عبارات بعد السرقة، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (17.36%) وجاء هذا بوسط حسابي (3.00)، وهذا يعني ان بعد السرقة يقع ضمن مستوى الأهمية المتوسطة وبانحراف معياري (0.95)، مما يعطي دلالة أولية على أن آراء افراد العينة تجاه السرقة تتفق وبمستويات متوسطة على وصف هذا البعد بكونه يمثل أحد مضامين الانحراف التنظيمي. أما على المستوى الجزئي، فقد حصلت

هذا البعد بكونه يمثل أحد مضامين الانحراف التنظيمي. أما على المستوى الجزئي لعبارات قياس هذا البعد فقد بلغت العبارة (Y<sub>30</sub>) أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد والتي بلغت (44.8%) وبوسط حسابي لها (3.15) وبانحراف معياري (1.28) والتي تشير قيام العاملين بمحاباة الأشخاص الذين يقدمون الهدايا وتسهيل امورهم بشكل أو بآخر، أما أقل نسبة اتفاق فقد كانت للعبارة (Y<sub>26</sub>) والمتمثلة باستخدام العاملين الصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل اجبار أصحاب المصلحة على دفع الرشوة. والتي بلغت (29.6%)، وبلغ الوسط الحسابي لها (2.82) وبانحراف معياري (1.23)

ج. وصف وتشخيص بعد قبول الرشوة: تظهر نتائج التحليل إجابات المستجيبين على العبارات (Y<sub>26</sub>-Y<sub>31</sub>) الخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه بعد قبول الرشوة التي تميل باتجاه الاتفاق وبمستويات متوسطة تجاه هذا البعد، إذ تشير النسب بحسب المؤشر الكلي الى أن (41.13%) متفقون على مضمون عبارات بعد قبول الرشوة، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه (21.6%)، وجاء هذا بوسط حسابي مقداره (2.96) وهذا يعني أن بعد قبول الرشوة يقع ضمن مستوى الأهمية المتوسطة المائل للانخفاض وبانحراف معياري مقداره (1.02) مما يعطي دلالة أولية على أن آراء افراد العينة تجاه قبول الرشوة تتفق وبمستويات متوسطة على وصف

الجدول (8) وصف وتشخيص متغير الانحراف التنظيمي وأبعاده

الرمز	مقياس الاستجابة												
	اتفق بشدة		اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		نسبة الاستجابة %		
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
إهدار الموارد													أ
Y <sub>1</sub>	85	34	102	40.8	21	8.4	37	14.8	5	2	3.9	1.09	78
Y <sub>2</sub>	57	22.8	82	32.8	33	13.2	65	26	13	5.2	3.42	1.24	68
Y <sub>3</sub>	42	16.8	72	28.8	49	19.6	70	28.0	17	6.8	3.21	1.2	64
Y <sub>4</sub>	42	16.8	73	29.2	44	17.6	70	28	21	8.4	3.18	1.25	64
Y <sub>5</sub>	52	20.8	86	34.4	30	12	66	26.4	16	6.4	3.37	1.25	67
Y <sub>6</sub>	35	14	73	29.2	39	15.6	83	33.2	20	8	3.08	1.23	62
المعدل	20.87		32.5		14.4		6.13		26.07		3.36		67
المؤشر الكلي	53.4		14.4		32.2						0.93		
السرقه													ب
Y <sub>7</sub>	24	9.6	49	19.6	42	16.8	97	38.8	38	15.2	2.7	1.22	54
Y <sub>8</sub>	32	12.8	65	26	57	22.8	69	27.6	27	10.8	3.02	1.22	60
Y <sub>9</sub>	17	6.8	47	18.8	49	19.6	95	38	42	16.8	2.61	1.17	52
Y <sub>10</sub>	46	18.4	88	35.2	32	12.8	63	25.2	21	8.4	3.30	1.26	66
Y <sub>11</sub>	60	24	73	29.2	37	14.8	60	24	20	8	3.37	1.29	67
المعدل	14.32		25.76		17.36		11.84		30.72		3.00		60
المؤشر الكلي	40.08		17.36		42.56						0.96		
التخريب													ت
Y <sub>12</sub>	50	20	85	34	38	15.2	56	22.4	21	8.4	3.35	1.26	67
Y <sub>13</sub>	25	10	47	18.8	51	20.4	95	38	32	12.8	2.75	1.19	55
Y <sub>14</sub>	17	6.8	81	32.4	48	19.2	74	29.6	30	12	2.92	1.17	58
Y <sub>15</sub>	29	11.6	93	37.2	41	16.4	66	26.4	21	8.4	3.17	1.19	63
Y <sub>16</sub>	59	23.6	94	37.6	30	12	43	17.2	24	9.6	3.48	1.28	70
Y <sub>17</sub>	29	11.6	54	21.6	53	21.2	82	32.8	32	12.8	2.86	1.23	57
Y <sub>18</sub>	26	10.4	61	24.4	65	26	69	27.6	29	11.6	2.94	1.18	59
المعدل	13.4		29.4		17.9		10.8		27.71		3.07		61
المؤشر الكلي	42.9		17.9		38.51						0.94		
الانسحاب													ث
Y <sub>19</sub>	44	17.6	114	45.6	34	13.6	49	19.6	9	3.6	3.56	1.10	71
Y <sub>20</sub>	38	15.2	108	43.2	42	16.8	49	19.6	13	5.2	3.44	1.12	69
Y <sub>21</sub>	52	20.8	100	40	37	14.8	48	19.2	13	5.2	3.52	1.17	70
Y <sub>22</sub>	54	21.6	87	34.8	41	16.4	49	19.6	19	7.6	3.43	1.24	69
Y <sub>23</sub>	34	13.6	89	35.6	34	13.6	70	28	23	9.2	3.14	1.24	63

69	1.26	3.47	8.8	22	17.2	43	15.2	38	36	90	22.8	57	Y <sub>24</sub>
64	1.29	3.18	12	30	23.6	59	14	35	35.2	88	15.2	38	Y <sub>25</sub>
68	0.93	3.39	7.37		20.97		14.91		38.62		18.11		المعدل
			28.34				14.91		56.74				المؤشر الكلي
قبول الرشوة													ت
56	1.23	2.82	14.8	37	30	75	25.6	64	17.6	44	12	30	Y <sub>26</sub>
58	1.13	2.9	11.2	28	29.2	73	23.6	59	30	75	6	15	Y <sub>27</sub>
61	1.27	3.06	12	30	27.6	69	16.8	42	30	75	13.6	34	Y <sub>28</sub>
59	1.19	2.94	11.2	28	30	75	24	60	23.6	59	11.2	28	Y <sub>29</sub>
63	1.28	3.15	11.6	29	23.6	59	20	50	28.4	71	16.4	41	Y <sub>30</sub>
58	1.29	2.9	14	35	31.6	79	19.6	49	20.4	51	14.4	36	Y <sub>31</sub>
59	1.02	2.96	12.46		28.66		21.6		25		12.26		المعدل
			41.13				21.6		37.26				المؤشر الكلي
63	0.83	3.16	المؤشر الكلي للانحراف التنظيمي										

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS).

المعتمد (الانحراف التنظيمي)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.570) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01).

ب. تحليل علاقات الارتباط على المستوى الجزئي: تم اللجوء إلى التحليل على المستوى الجزئي وذلك للتعمق في فهم الارتباط على مستوى أبعاد كل من الأنومية التنظيمية والانحراف التنظيمي وبيان مستويات الارتباط فيما بينها، وذلك لفهم أعمق وأكثر شمولية للأبعاد التي تقوي أو تضعف من مستويات الارتباط بين المتغيرات الرئيسة للدراسة، ويتبين من نتائج التحليل في الجدول (9) الآتي:

1. وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين الأبعاد الثلاثة لمتغير الأنومية التنظيمية منفردة (اللامعيارية التنظيمية، انعدام القيم التنظيمية، التهكم التنظيمي) وبين متغير الانحراف التنظيمي (المؤشر الكلي) وبمعامل ارتباط (0.425)، (0.532)، (0.566) على التوالي وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يعني أنه كلما ازدادت مستوى (اللامعيارية التنظيمية، انعدام القيم التنظيمية، التهكم التنظيمي) في المديرية الحكومية المبحوثة انعكس ذلك على حدوث الانحراف التنظيمي لدى العاملين.

2. وجود علاقة معنوية موجبة بين متغير الأنومية التنظيمية (المؤشر الكلي) وأبعاد الانحراف التنظيمي منفردة (إهدار الموارد، السرقة، التخريب، الانسحاب، قبول الرشوة)، وبمعاملات ارتباط (0.512)، (0.528)، (0.508)، (0.503)، (0.415) على التوالي وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يعكس إقتران المستويات المرتفعة من وجود الانحراف التنظيمي لدى العاملين في المديرية الحكومية المبحوثة مقاساً بـ (إهدار الموارد، السرقة، التخريب، الانسحاب، قبول الرشوة)، مع المديرية المعنية التي تمتلك مستويات مرتفعة من أبعاد الأنومية التنظيمية، والعكس صحيح أيضاً .

3. بلغت أعلى قيمة معامل ارتباط على مستوى أبعاد متغيري الدراسة، بين بُعد التهكم التنظيمي وبُعد الانسحاب وبلغت (0.530) وبمستوى معنوية (0.01)، بينما كانت أقل قيمة معامل ارتباط بين

وعن الأهمية الترتيبية لأبعاد الانحراف التنظيمي: استناداً إلى قيم معامل الاختلاف، فتشير نتائج التحليل في الجدول (8) بأن هناك تركيزاً على بُعد الانسحاب من قبل أفراد العينة في المنظمات المستجيبة حيث جاء بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية الترتيبية، بأعلى قيمة لنسبة الاستجابة والتي بلغت نسبتها (68%) ويتأكد من الوسط الحسابي والتي بلغت قيمته (3.40)، وانحراف معياري (0.93). وجاء بُعد اهدار موارد المنظمة بالمرتبة الثانية وبنسبة استجابة (67%) وبوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.93)، وأحتل بُعد التخريب في المرتبة الثالثة وبسبة استجابة (61%) وبوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (0.94) وجاء بُعد السرقة في المرتبة الرابعة بنسبة استجابة (60%) وبوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (0.95)، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد قبول الرشوة بنسبة استجابة (59%) وبوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (1.02)، مما يشير إلى اختلاف أهمية أبعاد متغير الانحراف التنظيمي وذلك استناداً إلى قيم معاملات الاختلاف والاطواس الحسابية.

### 3.4. تحليل الارتباط

بهدف اختبار فرضية البحث الأولى في المديرية الحكومية المبحوثة في مدينة زاخو، تم إجراء اختبار الارتباط بين متغيرات البحث منفرداً ومجتمعاً، للتأكد ان وجود علاقات ارتباط معنوية بينها على المستوى الكلي وعلى المستوى الجزئي (على مستوى الأبعاد) عبر استخدام معامل الارتباط بطريقة "Pearson"، وكانت النتائج وكما يظهرها الجدول (9) على النحو الآتي:

أ. تحليل علاقة الارتباط على المستوى الكلي: توضح النتائج في الجدول (9) تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة وعلى مستوى المؤشر الكلي لها، إذ تبين وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة وبمستويات عالية بين المتغير المستقل (الأنومية التنظيمية) والمتغير

بُعد اللامعيارية التنظيمية وُبعد قبول الرشوة وبلغت (0.339) وبمستوى معنوية (0.01).

الجدول (9) الارتباط بين متغيرات الدراسة

الأنومية التنظيمية				المتغير المستقل	
المؤشر الكلي	التهكم التنظيمي	انعدام القيم التنظيمية	اللامعيارية التنظيمية	المتغير المعتمد	
0.512**	0.499**	0.491**	0.377**	إهدار الموارد	
0.528**	0.524**	0.502**	0.379**	السرقه	
0.508**	0.512**	0.477**	0.367**	التخريب	
0.503**	0.530**	0.444**	0.372**	الانسحاب	
0.415**	0.382**	0.387**	0.342**	قبول الرشوة	
0.570**	0.566**	0.532**	0.425**	المؤشر الكلي	

\*\* معنوي عند مستوى  $\alpha \leq (0.01)$

المصدر: إعداد الباحثان باعتماد مخرجات برنامج (SPSS).

الجدولية والبالغة (3.88) وبدرجات حرية (1، 248)، ويؤكد معنوية التأثير قيمة (P-Value) أو (Sig.) والبالغة (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05).

2. يتبين من قيمة الثابت (B0) أن هناك ظهوراً للانحراف التنظيمي بقيمة تصل إلى (0.676) وذلك عندما تكون قيمة الأنومية التنظيمية ومن خلال أبعادها مساوية للصفر، مما يشير إلى أن متغير الانحراف التنظيمي يستمد جزء من التأثيرات المباشرة من الأنومية التنظيمية وأبعادها المعتمدة في الدراسة الحالية.

3. تبين أن الميل الحدي (B1) وصلت قيمته إلى (0.570) والذي يشير إلى أن التغير في الأنومية التنظيمية بمقدار واحد، سيؤدي إلى تغير في الانحراف التنظيمي بما يعادل (0.570)، أي بنسبة تغير تعادل (57%) وهي نسبة عالية يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للأنومية التنظيمية في الانحراف التنظيمي.

4. يتبين من قيمة معامل التحديد (R2) والتي بلغت (0.330) إلى أن ما نسبته (33%) من التغير الحادث في الانحراف التنظيمي يرجع مصدره إلى الأنومية التنظيمية وأبعادها، وأن النسبة المتبقية (67%) من التغير في الانحراف التنظيمي يعود إلى المتغيرات الأخرى في الدراسة الحالية أو إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في نموذج الدراسة الحالية.

الجدول (10) تأثير الأنومية التنظيمية في الانحراف التنظيمي

Sig.	F الجدول	F المحسوبة	R2	B1	B0	الانحراف التنظيمي
						الأنومية التنظيمية
0.000	3.879	119.32	0.330	0.570	0.676	الأنومية التنظيمية

قيمة F الجدولية بدرجات حرية (1، 248)  $P \leq 0.05$  N=250

المصدر: إعداد الباحثان باعتماد مخرجات برنامج (SPSS).

على معالجة ظاهرة التهكم التنظيمي كونه أهم أبعاد الأنومية التنظيمية من حيث قوة تأثيره في الانحراف التنظيمي.

2. الأنموذج الثاني: تضمن هذا الأنموذج بُعدي التهكم التنظيمي وانعدام القيم التنظيمية وبعد أن تم استبعاد بُعد اللامعيارية التنظيمية، حيث أشارت نتائج التحليل إلى أن لبُعدي التهكم التنظيمي وانعدام القيم التنظيمية معاً تأثيراً أعلى في الانحراف التنظيمي من بعد اللامعيارية التنظيمية، وذلك بحسب ما تشير إليه قيم (t) المحسوبة والتي بلغت (4.801)، و(3.010) وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.655) وبدرجة حرية (247). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيم (Sig.) المحسوبة والتي بلغت (0.000)، وعلى التوالي وهي قيم تقل كثيراً عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (0.05). كما أن القيمة التفسيرية لبُعدي التهكم التنظيمي وانعدام القيم التنظيمية مجتمعين معاً وحسب قيمة (R2) بلغت (0.344)، أي أن بُعدي التهكم التنظيمي وانعدام القيم التنظيمية معاً يفسران (34.4%) من التغير الذي يحصل في الانحراف التنظيمي وأن هناك ما نسبته (65.6%) تعود لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا الأنموذج. وبناءً على هذه النتائج، فإن المديرية الحكومية المدروسة إذا أرادت القضاء على الانحراف التنظيمي، فإن عليها التركيز على معالجة كل من التهكم التنظيمي وانعدام القيم التنظيمية، كونهما أكثر تأثيراً في حدوث الانحراف التنظيمي.

ب. التحليل علاقات التأثير على المستوى الجزئي: يتبين من نتائج تحليل الانحدار المتعدد وبالطريقة التدريجية وعلى مستوى أبعاد متغير الأنومية التنظيمية في الانحراف التنظيمي (المؤشر الكلي) والمذكورة في الجدول (11) إلى ظهور النماذج التأثيرية الآتية:

1. الأنموذج الأول: تضمن هذا الأنموذج التهكم التنظيمي فقط وبعد أن تم استبعاد البعدين الآخرين للأنومية التنظيمية (اللامعيارية التنظيمية، وانعدام القيم التنظيمية) حيث أشارت نتائج التحليل إلى أن لبُعدي التهكم التنظيمي تأثيراً أعلى في الانحراف التنظيمي من البعدين الآخرين وذلك بحسب ما تشير إليه قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (10.803) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.655) وبدرجة حرية (248). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (Sig.) المحسوبة والتي بلغت (0.000) وهي قيمة تقل كثيراً عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (0.05). كما إن القيمة التفسيرية لبُعدي التهكم التنظيمي وحسب قيمة (R2) بلغت (0.320)، أي أن بُعد التهكم التنظيمي لوحده يفسر (32%) من التغير الذي يحصل في الانحراف التنظيمي، وأن هناك ما نسبته (68%) تعود للأبعاد الأخرى لمتغير الأنومية التنظيمية أو لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا الأنموذج. وبناءً على هذه النتائج، فإنه إذا أرادت المديرية الحكومية المعنية القضاء على السلوكيات السلبية للانحراف التنظيمي، فإن عليها التركيز

الجدول (11) تأثير أبعاد الأنومية التنظيمية في الانحراف التنظيمي

الأنموذج	المتغيرات	قيمة B	قيمة R2	قيمة t المحسوبة	درجات الحرية	Sig.
الثابت	-	0.980	-	-	-	-
1	التهكم التنظيمي	0.566	0.320	10.803	248	0.000
الثابت	-	0.816	-	-	-	-
2	التهكم التنظيمي	0.383	0.344	4.801	247	0.000
	انعدام القيم التنظيمية	0.240		3.010		0.000

قيمة t الجدولية = 1.655 ، N= 250 ، (P < 0.05) المصدر: إعداد الباحثان باعتماد مخرجات برنامج (SPSS).

وبناءً على النتائج السابقة التأثير الكلية والجزئية لتأثير الأنومية التنظيمية وأبعادها في الانحراف التنظيمي، يمكن القول بأن هذه النتائج (باستثناء تأثير بعد اللامعيارية التنظيمية في الانحراف التنظيمي) جاءت داعمة لصحة الفرضية الرئيسية الثانية (فرضية التأثير)، والتي تنص على أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للأنومية التنظيمية

وأبعادها منفردة ومجمعة في الانحراف التنظيمي في المديرية الحكومية في مدينة زاخو.

#### 5.4. تحليل التباين

تم تطبيق التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار فرضية التباين التي اعتمدها الدراسة الحالية، لكونه الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على التباين بين المديرية الحكومية المستجيبة في

الانحراف التنظيمي وذلك عند إدراكها للأنومية التنظيمية. إذ يتم قبول قيمة الخطأ الإحصائي لمعنوية التباين لغاية (0.05)، وكما يأتي:

1. تشير نتائج تحليل البيانات الميدانية الموجودة في الجدول (12) إلى تحليل التباين الأحادي والتي بينت وجود تباين ذي دلالة إحصائية لمتغير الانحراف التنظيمي يمكن أن يعزى مصدره لمتغير الأنومية التنظيمية وبحسب آراء العاملين في المديرية الحكومية في مدينة زاخو.

2. بلغت قيمة معامل التباين (F) المحسوبة (2.562) وهي دالة معنوية بمقارنتها بقيمتها الجدولية البالغة (1.632) وبدرجات حرية (19،230) وبدلالة محسوبة والتي بلغت قيمتها (0.009) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05).

الجدول (12) التباين الأحادي على وفق الأنومية التنظيمية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة F المحسوبة	Sig.
الانحراف التنظيمي	بين المجموعات	116.643	0.507	230	2.562	0.009
	داخل المجموعات	3.761	0.198	19		
	المجموع	120.404	-	249		

قيمة (F) الجدولية وبدرجات حرية (19،230) = 1.632 N = 250

المصدر: إعداد الباحثان باعتماد مخرجات برنامج (SPSS).

استناداً لنتائج هذا التحليل، يتم قبول الفرضية الرئسة الثالثة (فرضية التباين) والتي تنص على أنه (تتباين المديرية الحكومية المستجيبة في متغير الانحراف التنظيمي تبعاً لتباين تركيزها على متغير الأنومية التنظيمية). وعليه يمكن الاستنتاج بأن المديرية المستجيبة تتباين في طريقة الحد من السلوكيات السلبية للانحراف التنظيمي وذلك لكونها تتباين في تركيزها على مضامين الأنومية التنظيمية.

##### 5. الاستنتاجات والمقترحات

3. قلة الدراسات التي فسرت العلاقة بين متغيري الدراسة الحالية الأنومية التنظيمية والانحراف التنظيمي في بيئة الأعمال وتحديدًا في المنظمات الحكومية .

4. تبين من فحص الإستبانة وعلى وفق عدد من الاختبارات الإحصائية التي تم تطبيقها على تلك الأداة أنها قد اجتازت الاختبارات بنجاح مما يدل على جودة المضامين التي احتوتها من حيث مصداقيتها وثباتها وأنها قد استوفت شروط البحث العلمي، كما أن بيانات الدراسة الحالية مستوفية للشروط الإحصائية اللازمة لاعتماد الاختبارات المعلمية وذلك عن طريق اجتيازها الشروط المتصلة بالتوزيع الطبيعي.

5. أظهرت نتائج الوصف بخصوص مستوى الأنومية التنظيمية مقاساً بأبعادها (اللامعيارية التنظيمية، وانعدام القيم التنظيمية، والتهكم التنظيمي) وجود ميل واضح من قبل المستجيبين نحو الاتفاق على توفر هذه الظاهرة السلبية، إذ أشرت نتائج تحليل آراء المستجيبين وجود مستويات عالية نسبياً من هذه الظاهرة في المديرية الحكومية الخاضعة للدراسة، وخصوصاً قلة حصول العاملين الملتزمين والجادين في العمل على رضا الإدارة العليا واهتمامهم، كما ولا يتم مكافأتهم عند قيامهم بأعمال إبداعية تعزز من نجاح أداء المديرية نفسها.

6. استدلّت الباحثان من نتائج الوصف أن المديرية الحكومية المدروسة تعاني من انتشار السلوكيات السلبية للانحراف التنظيمي لدى العاملين فيها واختراقهم للقواعد والضوابط التي تقوم المديرية

بإجراء الدراسة الحالية، وذلك بعرض جملة من الاستنتاجات والتي بدورها تعد الأساس لبناء المقترحات النهائية التي تسهم في ارشاد الباحثين اللاحقين والمتخصصين إلى مجالات جديدة ودراسات مستقبلية تستحق البحث والدراسة والتطوير، وسيجري ذلك من خلال:

##### 5.1. الاستنتاجات

توصلت الدراسة الحالية إلى عدد من الاستنتاجات التي تم بناؤها على وفق النتائج التي توصلت لها والتي يمكن ذكرها كما يلي:

1. استنتجت الباحثان من تحليل الطروحات الفكرية للكتاب بخصوص موضوع الأنومية التنظيمية أنه غريب وغير معروف مسبقاً نوعاً ما، وهناك شغ في الدراسات حول موضوع الأنومية التنظيمية سواء العربية منها أو الأجنبية مقارنة بالمواضيع الأخرى، فبالتالي يمكن اعتبارها ظاهرة حديثة إلى حد ما في أدبيات الفكر الإداري، وضرورة الخوض فيه والاهتمام بدراسة خطورته على المنظمة والأفراد العاملين فيها.

2. استنتجت الباحثان من خلال الاطلاع على الطروحات الفكرية لموضوع الانحراف التنظيمية، أن الأبحاث حول الانحراف التنظيمي في

لدى العاملين والمتمثلة بإهدار الموارد التنظيمية والسرققة من المنظمة وتخريب ممتلكاتها والانسحاب من القيام بأعمالها بالشكل الصحيح وقبول الرشاشى، الأمر الذي يؤدي إلى إبطاء وتيرة عملها وتقليل انتاجيتها وتشويه صورتها وسمعتها التنظيمية لدى جميع الأطراف المتعاملة معها

11. تبينت من نتائج تحليل اختبار فرضية التباين أن المديرية الحكومية المستجيبة تتباين في متغير الانحراف التنظيمي تبعاً لتباين تركيزها على مضامين الأنومية التنظيمية عند أدائها لأنشطتها.

## 2.5. المقترحات

بناء على ما تقدم من استنتاجات، واستكمالاً للمنهجية الدراسة ارتأت الباحثتان تقديم بعض المقترحات لاستكمال هذا الجهد العلمي التي تمخضت عنه هذه الدراسة وكالاتي:

1. تقترح الباحثتان ضرورة قيام المديرية الحكومية في مدينة زاخو بمعالجة ظاهرة الانومية التنظيمية، وذلك من خلال إعادة التفكير بسياساتها وإجراءاتها في سياق التوكيد على أخلاقيات وأسس صحيحة وعادلة للعمل لتوفير بيئة تنظيمية صحية التي من شأنها أن تحقق للعاملين الأمن الوظيفي وتغير من مواقفهم السلبية تجاه المنظمة وتعزز تنمية احساسهم بالانتماء لمكان عملهم وتشجيعهم على تحقيق المصلحة العامة.

2. العمل على خلق بيئة تنظيمية تتسم بالاحترام وترسيخ التعاون والتفاهم والوحدة بين جميع العاملين، إذ أن ذلك من شأنه أن يجعل العاملين داخل المديرية أكثر التزاماً بالقواعد التنظيمية وتنفيذ مهامهم وواجباتهم.

3. ضرورة قيام القيادات الحكومية في المديرية المعنية بالاطلاع على الواقع العملي الذي يعيشه عاملهم ومحاولة الاتصال بهم ومعرفة المشاكل التي يعانون منها عن طريق الاجتماعات والمناقشات والتباحث معهم عن المعوقات التي يعانون منها داخل المديرية لإشعارهم بأن القيادات الإدارية مهتمة بهم وبمصالحهم الشخصية.

4. التزام المديرية الحكومية بتطبيق نظرية المساوات في التعامل مع الجميع واعطائهم حرية التعبير والاخذ بأراء ومقترحات الجميع على نفس النحو بدون استثناء.

5. وجوب اهتمام المديرية الحكومية المدروسة بتدريب عاملهم على العمل الجاد وتفعيل الروح التنافسي الايجابي القائم على الثقة العالية بالنفس وبالمنظمة التي ينتمي اليها، مما يكون محفزاً جيداً للعاملين للنمو وتطور أدائهم وبالتالي أداء المديرية.

6. تحقيق التوازن بين المصالح الشخصية للعاملين والمصلحة العامة والعمل على تحقيق التوافق بين أهدافهم واهداف المديرية التي يعملون فيها وذلك من خلال تنظيم التفاعل بين العاملين في المنظمة وتكليفهم بالمزيد من المهام التي تعكس الثقة المديرية بقدراتهم، لتوليد احساس

بوضعها وخاصة تعمد العاملين للقيام بسلوكيات التكاسل والبطء في أداء الأعمال والمهام المنوطة بهم، والتي من شأنها تعرض المصلحة العامة للمديرية والأطراف الداخلية والخارجية المتعاملة معها للخطر.

7. بينت نتائج تحليل مستويات الأهمية لأبعاد متغيري الدراسة وعلى وفق آراء العينة المستجيبة الآتي:

أ. أن أبعاد الأنومية التنظيمية ومهما اختلفت مضامينها جاءت بمستويات أهمية مختلفة، ابتداءً باللامعيارية التنظيمية يليه التهكم التنظيمي، واخيراً انعدام القيم التنظيمية.

ب. أن أبعاد الانحراف التنظيمي ومهما اختلفت مضامينها جاءت بمستويات أهمية مختلفة إذ جاء توفر الانسحاب في المديرية المستجيبة بالمرتبة الأولى يليه إهدار موارد المديرية ومن ثم تدمير وتخريب ممتلكات المديرية وجاء في المرتبة الرابعة السرققة المالية والمادية من المديرية وأخيراً جاء قبول الرشوة.

8. أفرزت نتائج اختبار فرضية الارتباط عن وجود علاقة معنوية موجبة بين الأنومية التنظيمية والانحراف التنظيمي، ويُستنتج من ذلك الآتي:

أ. كلما توافرت حالة الأنومية التنظيمية في المديرية الحكومية المستجيبة، كلما زادت في تلك المديرية الانحراف التنظيمي، والعكس صحيح.

ب. يتلازم توفر مستويات عالية من اللامعيارية التنظيمية وانعدام القيم التنظيمية والتهكم التنظيمي في المديرية الحكومية المستجيبة تحقيق مستويات عالية من الانحراف التنظيمي.

ت. كشفت نتائج تحليل علاقات الارتباط قوة العلاقة بين أبعاد الأنومية التنظيمية وأبعاد الانحراف التنظيمي وخاصة بين التهكم التنظيمي والانسحاب، مما يعكس لجوء العاملين إلى سلوكيات الانسحاب كالتأخير والغياب وترك العمل كوسيلة للهروب والتعامل مع المشاعر السلبية تجاه المديرية.

9. تقود نتائج اختبار فرضية التأثير إلى الاستنتاج بوجود تأثير معنوي لمتغير الأنومية في الانحراف التنظيمي على المستوى الكلي، مما يعني أن توفر ظاهرة الأنومية في المديرية المستجيبة يسهم في حدوث الانحراف التنظيمي وتوفر آثاره المدمرة في تلك المديرية.

10. كما أظهرت اختبار فرضية التأثير على المستوى الجزئي ان توفر بعد التهكم التنظيمي بالدرجة الأولى وبعد انعدام القيم التنظيمية في المديرية المستجيبة لهما دور فعال في حدوث الانحراف التنظيمي، بينما أظهرت النتائج الضعف في تأثير توفر بعد اللامعيارية التنظيمية في توفر الانحراف التنظيمي، وعليه فإنه من الضروري للمديرية التخلص من جميع مكونات الأنومية التنظيمية وخاصة التهكم التنظيمي وانعدام القيم التنظيمية كون الأنومية بمكوناتها الثلاثة سلبية التأثير في فعالية أداء المديرية وكفاءتها وعامل رئيسي في خلق بيئة تنظيمية خارجة عن السيطرة والتي تسبب زيادة السلوكيات المنحرفة

#### 1.1.6. الأطاريح والرسائل الجامعية

1. حسين، وائل حاتم ناصر. (2013). التفكير الاخلاقي كمتغير وسيط بين الأنومية التنظيمية وسلوك العمل العكسي: دراسة تطبيقية في شركات السياحة والسفر العراقية. رسالة ماجستير في علوم ادارة أعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
2. عبدالله، حسين علي. (2018). الاستقواء في مكان العمل ودوره في سلوكيات العمل السلبية: دراسة تحليلية لعينة من مستشفيات محافظة كربلاء المقدسة. رسالة ماجستير في علوم ادارة أعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

#### 2.1.6. الدوريات العلمية

1. عادل عطية، غادة. (2019). أثر الدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات الانسحاب: الدور الوسيط للتوحد التنظيمي في ظل توافر الثقة في المنظمة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 49(1)، ص: 385-450.

#### 6.2. English References

##### 6.2.1. Scientific Thesis & Dissertations

1. Switzer, T. G. (2013). Measuring normlessness in the workplace: A study of organizational anomie in the academic setting. Doctoral dissertation, Antioch University.

2. Wagner, L. M. (2017). Limiting counterproductive work behaviors through management practices and performance appraisals training. Doctoral dissertation, California State University, Sacramento.

##### 6.2.2. Articles, Journals and periodicals

1. Ahmad, A. & Omar, Z. (2014). Reducing Deviant Behavior through Workplace Spirituality and Job Satisfaction. Asian Social Science, 10(19), p 107 – 112.
2. Akanni, A. A.; Omisile, I. & Oduaran, CH., A. (2018). Workplace deviant behavior among public sector employees: the roles of perceived Religiosity and job status. ciendo journal, 11(17), pp: 44-51.
3. Aksu, A. (2016). Organizational deviance and multi-factor leadership. academic journals, 11( 8), pp: 589-597.
4. Akpolat, T. & Oguz, E. (2021). Örgütsel Sinizim Algılanan Örgütsel Sinerjiyi Nasıl Yordar? Eğitim Örgütlerinde Bir İnceleme. Manas Journal of Social Studies, 10(3), pp:1692-1705.
5. Amin, S.; Situngker, S. & Aira, D. M. F. (2021). Minimizing Workplace Deviant Behaviors through Workplace Spirituality and Organizational Commitment: A Case Study in Indonesia. Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8(5), pp:1119-1128.
6. Anjum, M. A. & Parvez, A. (2013). Counterproductive Behavior at Work: A Comparison of Blue Collar and White Collar Workers . Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 7(3), pp: 417- 434.
7. Appelbaum, S. H.; Laconi, G. D. & Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions. Corporate Governance, 7(5), pp: 586-598.
8. Argon, T. & Ekinici S. (2016). Teachers' Views on Organizational Deviance, Psychological Ownership and Social Innovation, Universal Journal of Educational Research 4(12) pp: 133-139.
9. Azeez, L. A. & Hasson, Sh. M. A. (2021). Reducing Organizational Anomie in Light of Entrepreneurial Behavior. Journal of Economics and Administrative Sciences, 27 (130), pp: 25-39.

لديهم بأنهم جزء من المنظمة والذي بدوره يساهم في الحد من الانحراف التنظيمي.

7. ضرورة زياد وعي العاملين في المديرية المبحوثة لخطورة ظاهرة الأنومية التنظيمية وما يتبعها من ظهور لسلوكيات سلبية تسئ لهم ولمكان عملهم، من خلال عقد جلسات توعية بشكل دوري وتذكيرهم بإحالة هذه السلوكيات الأمر في نهاية المطاف إلى إلحاق الضرر ليس فقط بمصالح المديرية المعنية، وإنما بمصالح الأفراد العاملين فيها ومصالح المجتمع الذي تخدمه تلك المديرية.

8. ضرورة تفعيل نظم العقاب والثواب وكذلك التأكيد على مكافأة الافراد المتميزين والجادين من أجل تعزيز أدائهم ومعاينة المقصرين واصلاحهم بغرض الحد من الانحراف في المديرية المعنية.

9. يفضل قيام المديرية كل فترة وبشكل دوري بإجراء مسح روتيني للعاملين بحثاً عن المشكلات والضعفات المحتملة أن يعانون منها ومعالجتها، وذلك من خلال توفير وصف وظيفي واضح، والتواصل الواضح لإجراءات تقييم الأداء ومنح العاملين مزيداً من التحكم في بيئة عملهم.

10. ضرورة استعداد المديرية الحكومية المدروسة للتعامل مع الأشخاص الذين يتسببون بانتشار سلوكيات الانحراف التنظيمي في مكان العمل وضرورة ردهم واتخاذ الإجراءات القانونية بحقهم لكي يتم التخلص من تلك السلوكيات المضادة للصالح العام.

11. العمل وبشكل جدي على الحد من ظاهرة الوساطة والمحسوبية في المديرية ومحاسبة المرشحين الذين يقبلون الهدايا والاكراميات من المراجعين والمستفيدين من خلال نظام رقابي فعال والاستفادة من التكنولوجيا لتحقيق ذلك.

12. عدم السماح للعاملين في المديرية المدروسة من استغلال الممتلكات العامة لتحقيق مصالحهم الشخصية أثناء أوقات الدوام أو خارج أوقات الدوام الرسمي ومعاينة المصيرين إذا لزم الأمر.

13. على القيادات الادارية في المديرية المعنية التأكد من أن العاملين يضعون جميع جهودهم في خدمة المستفيدين من خدماتهم وذلك من أجل تحقيق الأهداف الأساسية لوجود مرافق الدولة.

14. تقترح الباحثان إجراء دراسات مستقبلية مماثلة ضمن متغيرات البحث لاختبار بعض العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر في الأنومية التنظيمية والانحراف التنظيمي أو تتأثر بهما، والتي لم تسمح حدود الدراسة الحالية الموضوعية من تناولها والتي منها:

- أ. دور الأنومية التنظيمية في حدوث الصمت التنظيمي.
- ب. أثر الأنومية التنظيمية في روحانية مكان العمل.
- ت. تأثير الانحراف التنظيمي في سمعة المنظمة.
- ث. دور الاستقامة التنظيمية في معالجة الانحراف التنظيمي.

#### 6. المصادر

1.6. المصادر العربية

23. Fandino, A.; Macros Aguiar, S.; Formiga, N. S.; Menezes, R. & Bentes, S. R. (2015). Organizational Anomie, Professional Self-Concept and Organizational Support Perception: Theoretical Model Evidences for Management. International Journal of Business and Social Science, 6(11), pp: 2219-6021.
24. Fitriastuti T.& Vanderstraeten A. (2022). Being Out of the Loop: Workplace Deviance as a Mediator of the Impact of Impression Management on Workplace Exclusion. Sustainability, 14(2), p:1004.
25. Formiga, N. S.; Oliveira, L; Martinez, A. & Aguiar, M. (2016). Empirical evidence of an organizational anomie the measure in brazilian workers, Revista de Psicologia, 18 (1), pp: 134-149.
26. Formiga, N. S., Ferreira, L. S., & Souza, M. A. (2020). Anomia social e anomia organizacional: verificação de um modelo teórico entre em trabalhadores brasileiros. Research Society and Development, 9(8), e917986583-e917986583.
27. Haldorai, k.; Kim, W., G.; Chang, H.& Li, J. (2020). Workplace spirituality as a mediator between ethical climate and workplace deviant behavior. International Journal of Hospitality Management, 86, p: 102372.
28. Henle, C. A. (2005). Predicting Workplace Deviance from the interaction between Organizational Justice and Personality. Journal of Managerial Issues, 17(2), PP: 247-263.
29. Hodson, R. (1999). Organizational anomie and worker consent. Work and Occupations, 26(3), pp:292-323.
30. Irmak, F.& Cam, T. (2014). An over view of Durkheim and Merton's social anomie. international journal of human sciences, 11(2), pp: 92-95.
31. Jahanshahi, A. A.&Dehghani, A. (2019). Anomie at public organizations: How can the quality of work life help?. Journal of Public Affairs, 20(4) pp: 1-9.
32. Kelloway , E. K.; Francis , L.; Prosser, M. & Cameron , J. E. (2010). Counterproductive work behavior as protest. Human Resource Management Review journal home page, 20(1) , pp: 18–25
33. Khalil, H. I. (2020). Open-Book Management: An approach for Information Sharing to Reduce Organizational Anomie. International Journal of Innovation, Creativity and Change, 14(3), pp:1438-1453
34. Krischer, M. M.; Penney, L. M. & Hunter, E. M. (2010). Can Counterproductive Work Behaviors Be Productive? CWB As Emotion-Focused Coping. Journal of Occupational Health Psychology, 15(2), pp:154–166.
35. Maciejewska, R. (2016). Employee Anomie in the Organization, Philosophy and Sociology, 41(2), pp: 160-174.
36. Malik, M. S.; Sattar, S.; Younas, S.; Numl, M. C. & Nawaz, M. K. (2019). The Workplace Deviance Perspective of Employee Responses to Workplace Bullying: The Moderating Effect of Toxic Leadership and Mediating Effect of Emotional Exhaustion. Review of integrative business and Economic Research, 8(1), pp:33-50.
37. Martin, K.; Johnson, J. & Cullen, J. (2009). Organizational change, normative control
10. Azeez, L. A. & Al-Azzawi, Sh. M. A. H. (2021). Reducing Organizational Anomie In light of Entrepreneurial Behavior and Job Engagement: Analytical Research in the Ministry of Industry and Minerals. International Journal of Research In Social Sciences And Humanities, 11(13), pp. 129-144.
11. Azim, A. M. M.; Hassan, M. S.; Zaid, D. S. & Duad, M. A. (2020). The Influence of Supervisor Support, Organizational Trust on Workplace Deviant Behavior: Do Psychological Contract Matter?. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 10 (2), pp:116-132.
12. Bae, ch-y. & Shin, J. G. (2016). The Effect of the Supervisor's Transformational Leadership on Employees' Work Engagement: Focusing on the Mediating Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Anomie. 16(11), pp: 281-307.
13. Bashir, S. ; Nasir, M.; Qayyum, S. & Bashir, A. (2012). Dimensionality of Counterproductive Work Behaviors in Public Sector Organizations of Pakistan. Public Organization Review, 12(4), pp:357–366.
14. Bowling, N. A. & Gruys, M. L. (2010). Overlooked issues in the conceptualization and measurement of counterproductive work behavior. Human Resource Management Review, 20(1), pp: 54-61.
15. Carter, E. M. & Carter, M. V. (2007). A social psychological analysis of anomie among national football league players. International Review for the Sociology of Sport, 42(3), pp: 243-270.
16. Cicek, B.; Turkmenoglu, M. A. & Ozbilgin, M. F. (2021). Examining the Mediating Role of Organizational Support on Between Organizational Cynicism and Turnover Intention in Technology Firms in Istanbul. frontiers in psychology, 12, 1621, PP: 1-13.
17. Cullen, J. B.; Parboteeah, K. P. & Hogel, M. (2004). Cross-National differences in managers willingness to justify ethically suspect behaviors: a test of institutional anomie theory. Academy of Management Journal, 47(3), pp: 411-421.
18. Deng, y.; Cherian, J.; Kumari, k.; Samad, S.; Abbas, J.; Sial, M., S.; Popp, J.; & Olah, J. (2022). Impact of Sleep Deprivation on Job Performance of Working Mothers: Mediating Effect of Workplace Deviance, International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(7), p3799.
19. Dew, K. & Taupo, T. (2009). The moral regulation of the workplace: Presenteeism and public health. Sociology of Health & Illness, 31(7), pp: 994-1010.
20. Dewangan .R, & Verghese. M. (2018). Predictors of workplace deviant behavior. International Journal of Academic Research and Development, 3(2), pp: 974-977.
21. Dunlop, P., D. & Lee, K. (2004). Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: The bad apples do spoil the .Journal of Organizational Behavior 25(1), pp:67 – 80.
22. Erturk A. & Ziblim, L. (2020). Is The Perception of Organizational Deviation Affected by The Organizational Climate? Research in Schools. Eurasian Journal of Educational Research, 20(85), pp:1-22.

47. Thomas, T. P. (2013). The Effect of Personal Values, Organizational Values, and Person - Organizational Fit on Ethical Behaviors and Organizational Commitment Outcomes among Substance Abuse Counselors. A Preliminary Investigation, University of Iowa.
48. Toytok, E. H. & Yavuz, M. (2018). The Relationship Between Performance Management Practices and Organizational Deviations in Schools. Journal of Education and Training Studies, 6(11), pp: 111-120.
49. Tsahuridu, E. E. (2011). An exploration of factors affecting work anomia. Journal of Business Ethics, 99(2), pp:297-305.
50. Winch, S. (2020). Direct Superiors and Anomie of Organizational Behavior- Research Results. Organization and Management, 188( 1), pp: 79-91.
51. Yarim, M. A. & Çelik, S. (2021). Organizational Anomie: A Qualitative Research on Educational Institutions. Journal for Educational Research, 5(2), pp: 161-176.
52. Yildiz, B.& Alpan, L. (2015). A Theoretical Model on the Proposed Predictors of Destructive Deviant Workplace Behaviors and the Mediator Role of Alienation. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 210 ,pp: 330 – 338.
53. Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. & Espino-Rodríguez T. F. (2007). Organizational anomie as moderator of the relationship between an unfavorable attitudinal environment and citizenship behavior (OCB) An empirical study among university administration and services personnel. personnel review, 36(6), pp:843-866.
- 6.2.3. Books
1. Furnham , A. & Taylor , J. (2004). Counterproductive Behaviours at Work: The Dark Side of Behaviour at Work.
  2. Sekaran, U., & Bougie, R., (2010), Research methods for business: A skill-building approach, 5th ed., Haddington: John Wiley & Sons.
  3. Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill-building approach. 7th ed., John Wiley & Sons.
- deinstitutionalization, and corruption. Business Ethics Quarterly, 19(1), pp:30- 105.
38. Mete, Y. A. (2013). Relationship Between Organizational Cynicism and Ethical Leadership Behaviour: A Study at Higher Education. Social and Behavioral Sciences, 89, pp: 476-483.
39. Mount, M.; Ilies, R. & Johnson, E. (2006). Relationship Of Personality Traits And Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effects Of Job Satisfaction. Personnel Psychology, 59(3), pp:591–622.
40. Mumcu, A. & Aras, M. (2021). The Mediating Role of The Interactional Justice on The Effect of Mushroom Management on Organizational Cynicism. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 16(2), pp: 300 – 316.
41. Nam, D.; Parboteeah, K. P.; Cullen, J. B. & Johnson, J. L. (2014). Cross-national differences in firms undertaking innovation initiatives: An application of institutional anomie theory. Journal of International Management, 20(2), pp: 91–106.
42. Rafie-Rad, S. R.; Aghajani, H. A.; Agha-Ahmadi, G. A. & Rahmati, M. (2022). Construction and Validation of Dimensions and Components of the Organizational Anomie Scale in order to provide a Native Model in Government Hospitals. Journal of System Management (JSM), 8(2), pp: 57-73 .
43. Sackett, P. R. & DeVore, C. J. (2005). Counterproductive Behaviors at Work. pp: 145-164.
44. Santos, L., A.& De souza, M., A. (2014). O impacto da Anomia Organizacional sobre a motivação para aprender no contexto de uma Instituição Federal do Ensino Superior de um estado do sudeste brasileiro Bol. Acad. Paulista de Psicologia, São Paulo, Brasil , 34(87), pp: 387-406
45. Spector, P. E.; Fox, S.; Penney, L. M.; Bruursema, K.; Goh, A. & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal ?. Journal of Vocational Behavior, 68(3), PP:446 – 460 .
46. Sulaiman, M. & Bhatti O. KH. (2013). Workplace Deviance and spirituality in Muslim Organizations. Asian Social Science, 7(3), PP: 417- 434.

ئه‌نوميا ريكخراوه‌ی و باندورا وئ ل سهر رودانا لادانا ريكخراوه‌ی  
خاندانا بيرورايين هنده ك ژ فه‌رمانبه‌ران ل چه‌ندين ريقه‌به‌ريين ميري ل باژيري زاخو

پوخته:

ئه‌فه خاندانا نهوئ نارمانجا وئ ئه‌وه كوئ تيكه‌هيئ ئه‌نومياي پيشكيش بكه‌ت وه‌ك ئيك ژ گرنگرتين ئاريشيت سهردهم و باندورا وئ ل سهر په‌يدابونا لاري بونا ريكخستنئ وه‌ك ئاريشه‌كا همي ره‌وشتين نه‌رينئ بين خرابكه‌ر بخوفه‌ دگريت ئاكو دشپايت وئ‌يدايه‌ زيائئ بگه‌هينته ريكخراوان، وئ‌هه‌ فه‌كولينه‌ هاته‌ ئه‌نجامدان ل چه‌ندين ريقه‌به‌ريين ميري ل باژيري زاخو كو (18) ريقه‌به‌ري بخوفه‌ گرتن. بو‌گه‌هستن ب ئه‌نجامين داخازكري ژ خاندنئ، بشت هاته‌ به‌ستن ب وان خاندنيت گريدي ب بابته‌تي فه‌ ئه‌وين بابته‌تين خاندنئ بخوفه‌ گرتين داكو لايه‌ني تيوري و شيوزي ل سهر بهينه‌ ئافاكرن، ئه‌فه‌ خاندنه‌ به‌ره‌فه‌ چارچوقئ خو يئ گشتئ چوو بو ده‌ستنيشانكرنا ئاريشا خاندنئ ب ريكخا پيشنيار كرنا چه‌ندين پرسيارا ل دور سروشتئ په‌يوه‌نديا تيكه‌ لي و كارتيكرنئ دناقه‌را گه‌ورئ سهربخو (ئه‌نوميا ريكخراوه‌ي) و گه‌ورئ پشتبه‌ستي (لادانا ريكخراوه‌ي)، و فورما دانا يان هاته‌ دوست كرن بو كومكرنا داتايان ز لايه‌ني مه‌يداني، و سامپلا خاندئ پيك هات ژ (250) فه‌رمانبه‌را ل وان ريقه‌به‌ريين خاندن ل سهرهاتيه‌ ئه‌نجامدان. وپروسيت شروفه‌كرنا ئاماري بو داتايان هاته‌ ئه‌نجامدان ب ريكخا پروگرامئ ئاماري (SPSS) و چه‌ندين پيغه‌رين ئاماري هاتنه‌ ب كارئينان ئه‌وين بويته‌ بناغه‌ بو نيشاندان ودان و ستاندانا ئه‌نجامين شروفه‌كرنا مه‌يداني. فه‌كولين ب دوماهيك هات ب چه‌ندين ده‌ره‌نجامان، ژ گرنگرتين ده‌ره‌نجامان هه‌بون په‌يوه‌نديه‌كا ب نيشانه‌كا ئاماري دناقه‌را ئه‌نوميا ريكخراوه‌ي و لادانا ريكخراوه‌ي، وه‌روه‌سا ئه‌نوميا ريكخراوه‌ي وه‌ك گه‌وره‌كي سهربخو كارتيكرنئ دكه‌ته‌ سهر لادانا ريكخراوه‌ي وه‌ك گه‌وره‌كي ئه‌سهربخو، و چه‌ندين پيشنيار هاتنه‌ دانا كو ته‌كه‌زي دكه‌ت ل سهر گرنگيا پيرابونا سهركردين كارگيري ل ريقه‌به‌ريين ميري ل هه‌بونا پيزانينا ل سهر حفاكي راسته‌قينه‌ يئ كاري يئ فه‌رمانبه‌رين وان ل ديژن وه‌ولا په‌يوه‌نديكرنئ ب وان فه‌رمانبه‌ران وزانينا ئاريشين وان ئه‌وين ب ريكخا كومبونا وليگه‌رياني دگه‌ل وان ل دور وان ئاسته‌نگين دكه‌فته‌ ريكخا وان ل ناف ريكخراوا وان دا، وه‌ولا فه‌ديتنا وان ريكخين ئوميده‌ ببنه‌ جهي مفاي بو ريقه‌به‌ريين مه‌رم ل باژيري زاخو بو ب دوماهي هاتن ژ وان ره‌وشتين زناقه‌ر بين لادانا ريكخراوه‌ي، سهره‌راي پيشنياركرنا هنده‌ك ژ ناف و نيشانا بو خاندنين داها تي ئه‌وين خزمه‌تا كه‌تي ريكخراوه‌ي بكه‌ن.

په‌يقين سهره‌ركي: نه‌ستانداريا ريكخراوه‌ي، نه‌بونا بهايين ريكخراوه‌ي، جنسيزما ريكخراوه‌ي، هه‌روه‌برنا كه‌ره‌ستين ريكخراوه‌ي، تيكدان، خوفه‌كيشان، دزي كرن، رازي بون ب به‌رتيلا.

**Organizational animosity and its impact on the occurrence of organizational deviance**  
**An exploratory study of the views of a sample of employees in many of government directorates in zakho city**

**Abstract:**

The current study aims to present the concept of organizational animosity as one of the most important contemporary problems and its impact on the occurrence of organizational deviance as a dilemma under which all negative, destructive behaviors that would harm organizations fall. The research was been carried out at many governmental organizations in the city of Zakho, totaling 18 governmental organizations. to achieve the desired results of the study, it relied on what was available in the subject literature that dealt with the study variables to build the theoretical and methodological frameworks for it. As the study directed, through its general framework, to define the stud's problem by asking number questions that revolve around the nature of the correlation and regression relationship between the independent variable represented by organizational anemia and the dependent variable represented by organizational deviance. A questionnaire was been designed to collect field-framework data, and the research sample consisted of (250) workers in those governmental organizations investigated in the city of Zakho. While the statistical analysis of the data was been carried out using the statistical software (SPSS) and many statistical indicators were been calculated, which formed the basis for the presentation and discussion of the results of the field analysis. The study came up with a set of conclusions, the most important of which is the existence of a positive, there is a significant correlation between organizational hostility and organizational deviance, and that organizational sedation as an independent variable affects organizational deviance as a dependent variable. A set of proposals were been developed that focused on the need for the administrative leaders in governmental organizations to see the practical reality experienced by their working members and try to contact them and know the problems they suffer from by meeting and discussing with them the obstacles they suffer from within their organizations and trying to find ways that it have been hoping to benefit Including the relevant government organizations in the city of Zakho to get rid of the destructive behaviors of organizational deviance and suggesting some titles for future studies that will help the organizational field.

**Keywords:** Organizational Normlessness, Organizational Valuelessness, organizational cynicism, Misuse of resources, sabotage, withdrawal, theft, accepting bribery.