

المضايقة في مكان العمل وأثرها في سلوكيات العمل

المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة-دراسة ميدانية في

بعض جامعات الشمال السوري

محمود علي عريض

قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد-

جامعة حلب في المناطق المحررة

arid80arid@gmail.com

ملخص: هدفت الدراسة التعرف على مستوى الإحساس بالمضايقة لدى العاملين في بعض جامعات مناطق الشمال السوري، وكذلك التعرف على درجة ممارستهم لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة. كما هدفت الدراسة أيضاً التعرف على أثر المضايقة في مكان العمل بأبعادها المختلفة في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت الدراسة على عينة قوامها (130) مفردة موزعة ما بين عضو هيئة تعليمية وموظف إداري تم اختيارهم بطريقة العينة الملائمة، تم استرداد (110) استبانة وبهذا بلغت نسبة الاستجابة 84%، وقد قام الباحث باستبعاد (13) استبانة لعدم كفاية البيانات فيها، وتم اعتماد (97) استبانة من أجل التحليل الإحصائي. ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود مستوى منخفض جداً من الإحساس بالمضايقة في مكان العمل لدى العاملين، وكذلك مستوى منخفض جداً لممارسة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة. كما توصلت الدراسة إلى أن بُعداً واحداً فقط من أبعاد المضايقة في مكان العمل وهو بُعد الإضرار بالسمعة قد أثر معنوياً في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ولم تكشف الدراسة عن أي تأثير معنوي لبقية أبعاد المضايقة في مكان العمل (عرقلة تحقيق الذات؛ عرقلة إقامة العلاقات؛ الإضرار بجودة الحياة المهنية؛ الإضرار بالصحة) في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة.

الكلمات المفتاحية: المضايقة في مكان العمل؛ سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية؛ الجامعة.

Abstract:

The study aimed to identify the level of feeling of mobbing of workplace among workers in some universities in the northern regions of Syria, and to measure their attitudes towards practicing Counterproductive work behaviors towards the organization. It also aimed to identify the impact of mobbing of workplace, on Counterproductive work behaviors towards the organization. An analytical, descriptive approach was adopted in this study. Where the study was applied to a sample of (130) individuals, distributed between an educational staff member and an administrative employee they were chosen by the convenient sample, (110) questionnaires were

retrieved, and this response rate reached 84%, and the researcher excluded (13) A questionnaire due to insufficient data in it, and (97) questionnaires were approved for statistical analysis. To test the hypotheses of the study was the use of multiple linear regression analysis. Among the most important findings of the study is the presence of a very low level of feeling of mobbing among workers, as well as a very low level of practicing Counterproductive work behaviors towards the organization. The study also found that, only one dimension of mobbing, "attacks on ascendance" has affected significantly the behavior of Counterproductive. In addition, the study did not reveal any significant effect of the rest of the dimensions of mobbing of workplace (attacks on personal accomplishment and communication; attacks on social relations; attacks on quality of life and professional status; attacks on health) Counterproductive work.

Key words: Mobbing of Workplace, Counterproductive Work Behaviors, and University.

المحور الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: مقدمة البحث

تحول اهتمام الباحثين في السلوك التنظيمي مؤخراً من دراسة سلوكيات العمل المرغوبة إلى سلوكيات العمل غير المرغوبة، ومرد هذا التحول هو الانتشار المتنامي لمثل هذه السلوكيات في موقع العمل؛ فضلاً عن التكاليف الهائلة المرتبطة بممارسة هذه السلوكيات. إذ تصدر عن بعض العاملين طوعاً بعض السلوكيات السلبية الموقعة للضرر بالمنظمة أو بالعاملين فيها أو بالإثنين معاً؛ والتي أُطلق عليها مُسمى سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. وتتراوح تلك السلوكيات ما بين البسيطة مثل التأخر عن العمل ونشر الشائعات إلى السلوكيات بالغة الخطورة مثل السرقة وتخريب الممتلكات. وتخلق سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية مشكلة بالغة الخطورة في مكان العمل إذ يؤدي تكرار وانتشار هذه السلوكيات إلى تعريض كيان ووجود المنظمة للخطر، خاصةً وأن هناك نسبة من العاملين تتراوح ما بين 33-75% كما أشارت الأبحاث قد شاركت بالفعل في بعض صور سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية خلال حياتهم الوظيفية.

كما وتُعتبر المضايقة في مكان العمل هي الأخرى من السلوكيات التنظيمية غير المرغوبة، والتي تُشير إلى تحالف عدد من الأفراد ضد شخص وحيد في محاولة لإقصائه عن مكان العمل باستخدام كل الأساليب. وأن العاملين الذين يكونون عرضة للمضايقة يتعرضون لمجموعة واسعة من السلوكيات العدائية، والتي تتراوح من النقد الدائم لعملهم، إلى التعليقات الساخرة والنميمة، والهجمات على المواقف والآراء السياسية والدينية، حتى التهديدات اللفظية والكتاتبية وأعمال العنف الجسدي.

وتحمل المضايقة أيضاً الأذى للمنظمات مع ما يحمله ذلك من عواقب اجتماعية ونفسية واقتصادية وخيمة تنال من الفرد بالدرجة الأولى. ولهذا تُعد المضايقة تحرشاً واعتداءً نفسيين وقتلاً

نفسياً، يسبب أماً خفياً لا يبصره إلا صاحبه الذي وقع الاختيار عليه ليكون فريسة التحالف للأخلاقي. وأن ما يزيد خطورة المضايقة أنها لا تشتمل على شكل معين يمكن ملاحظته بسهولة ومن ثم مكافحته، وإنما تدمر الأفراد من خلال انتشارها كحريق اجتماعي نفسي هائج على صورة تكتيكات تدمير خفية.

والمضايقة قد تحدث في أي مكان من أماكن العمل وفي كل القطاعات والمؤسسات، وأن هناك أماكن عمل تستقطب المضايقة أكثر من غيرها، وربما الأمر عائد إلى طبيعة العمل التنظيمية، ويأتي القطاع العام على رأس هذه القائمة، وأن أكثر الوظائف تعرضاً للإحساس بالمضايقة كما أشارت الأبحاث هو العمل في مجال التربية والتعليم والصحة والخدمات.

واستناداً إلى ما سبق ونظراً لأهمية موضوع سلوكيات العمل غير المرغوبة وآثارها على الفرد والمنظمة؛ فإن البحث الحالي يهدف دراسة المضايقة في مكان العمل وأثرها في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة لدى العاملين في بعض جامعات مناطق الشمال السوري.

ثانياً: مشكلة البحث

يعتبر مكان العمل فصل مهم في حياة كل إنسان، وعلى قدر كبير من التأثير في تكويننا النفسي وفي صحتنا، فالحاجة للانتماء والتقدير والمكانة والاعتراف والقبول حاجات لا يمكن تحقيقها إلا من خلال العلاقة مع الآخر القائمة على القبول والاحترام، وإلا أصبح مكان تفاعل الفرد مع الآخرين مرتعاً خصباً لظهور المشكلات النفسية والاجتماعية (نعيسة، 2017). والمضايقة في مكان العمل ظاهرة منتشرة تسبب للواقعين تحت ظلالها مشكلات نفسية كثيرة وضغوطات مرهقة، تؤدي إلى عدم الرضا عن العمل والذات وتشوش الإحساس بالحياة وتولد الاستعداد لاضطرابات النفسية. فقد ذكر Leymann (1996) أن 25% من أسباب التقاعد المبكر في السويد كان بسبب سلوكيات المضايقة، وأن 12% من أسباب الانتحار عائد للمضايقة في مكان العمل. كما وبين Kokalan & Tigrel (2013) أن 43.9% من ضحايا المضايقة في العمل أصبحوا مرضى؛ وأن 22.5% من ضحايا المضايقة تركوا العمل. والمضايقة في العمل لا تدمر الفرد فقط بل وتساهم أيضاً في تدمير المنظمة من خلال ظهور العديد من الأمراض التنظيمية مثل: ازدياد معدل دوران العمل؛ زيادة الإجازات المرضية؛ فقدان العمالة الماهرة؛ ارتفاع تكلفة تدريب العمال الجدد؛ انخفاض في الإنتاجية؛ انخفاض في مستوى جودة المنتجات؛ فقدان الدافعية؛ تكلفة تعويضات التقاعد المبكر؛ تدمير العلاقات الاجتماعية في المنظمة.

وبناءً على ما تقدم يمكن التعبير عن مشكلة البحث في صيغة التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى الإحساس بالمضايقة في مكان العمل لدى العاملين في بعض جامعات مناطق الشمال السوري؟
2. ما مدى ممارسة العاملين في بعض جامعات مناطق الشمال السوري لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة؟
3. هل هناك تأثير للمضايقة في مكان العمل بأبعادها المختلفة في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة؟

ثالثاً: أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من النقطتين التاليتين:

1. تسليط الضوء على بعض السلوكيات التنظيمية غير المرغوبة؛ والوقوف على الآثار السلبية التي قد تسببها على كافة المستويات الاقتصادية والمادية للمنظمات والخسائر المادية وتدني مستوى الإنتاجية.
2. قد يساعد هذا البحث بالوصول إلى معلومات تمكن الجامعات محل الدراسة من مواجهة السلوكيات غير المرغوبة في مكان العمل، ورفع مستوى الصحة النفسية للعاملين والوقاية من هذه السلوكيات مستقبلاً ومساعدة الواقعين تحتها للتخفيف من الآثار التي نتجت عنها.

رابعاً: أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى الإحساس بالمضايقة في مكان العمل لدى العاملين في بعض جامعات مناطق الشمال السوري.
2. التعرف على مدى ممارسة العاملين في بعض جامعات مناطق الشمال السوري لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة.
3. التعرف على أثر متغير المضايقة في مكان العمل بأبعاده المختلفة في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة.

خامساً: فروض البحث

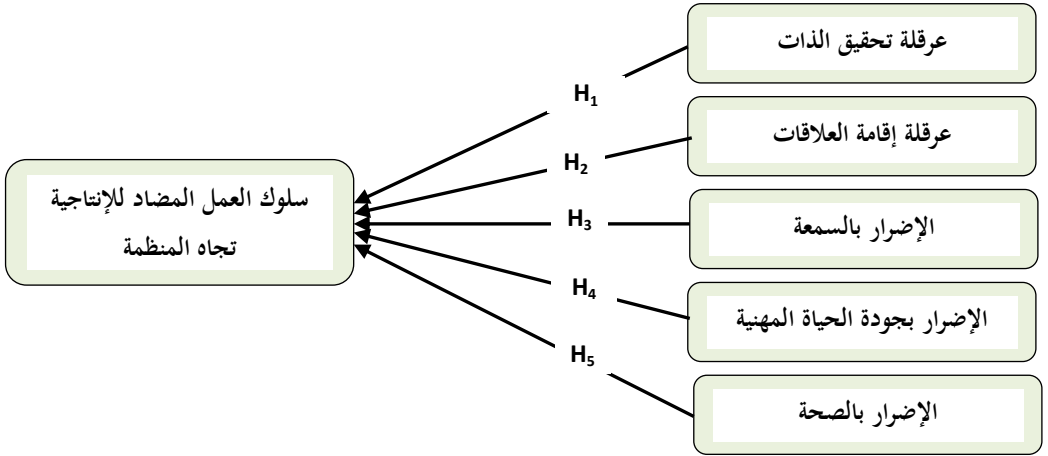
يحاول البحث اختبار الفرضيات التالية:

1. هناك أثر لبعد عرقلة تحقيق الذات كأحد أبعاد المضايقة في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة.
2. هناك أثر لبعد عرقلة إقامة العلاقات كأحد أبعاد المضايقة في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة.
3. هناك أثر لبعد الإضرار بالسمعة كأحد أبعاد المضايقة في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة.
4. هناك أثر لبعد الإضرار بجودة الحياة المهنية كأحد أبعاد المضايقة في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة.
5. هناك أثر لبعد الإضرار بالصحة كأحد أبعاد المضايقة في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة.

سادساً: نموذج البحث

الشكل رقم (1)

نموذج البحث



سادساً: مجتمع البحث وعينته

مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في بعض الجامعات المفتوحة في مناطق الشمال السوري، وقد اقتصر تطبيق البحث على جامعتين فقط وهي: جامعة حلب في المناطق الحرة وجامعة الشام العالمية، والبالغ عدد العاملين فيهما (200) عامل موزعين ما بين

أعضاء هيئة تعليمية وموظفين إداريين، وقد تم اختيار عينة حجمها 130 مفردة بطريقة العينة الملائمة، بناءً على المعادلة الرياضية التي اقترحها Steven K. (2002) Thompson في تحديد حجم العينة.

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[(N - 1) \times (d^2 \div Z^2)] + P(1 - P)}$$

حيث أن: N حجم المجتمع (200)؛ Z مستوى الثقة عند 95% (1.96)؛ p الاحتمالية (0.50)؛ d الخطأ النسبي (0.05).
تُبيّن المعادلة الرياضية السابقة أن حجم العينة المناسب يجب أن يكون (n ≥ 130)، ولهذا قام الباحث بتوزيع 130 استبانة. وكان عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل ونسبة الاستجابة كما يلي:

نسبة الاستجابة	الاستبانات الصالحة للتحليل	الاستبانات المستردة	الاستبانات الموزعة	حجم العينة	حجم المجتمع
%84	97	110	130	130	200

سابعاً: أداة جمع البيانات

تم تطوير استمارة استبيان تغطي جميع الجوانب المتعلقة بمتغيرات البحث. حيث اشتملت الاستمارة على ثلاثة أقسام من الأسئلة: **القسم الأول:** ضم سؤالان لقياس المتغيرات الديموغرافية (النوع؛ العمر) وثلاثة أسئلة لقياس المتغيرات الوظيفية (الجامعة؛ طبيعة العمل؛ الخبرة). **القسم الثاني:** ضم (35) عبارة لقياس مستوى الإحساس بالمضايقة في مكان العمل تغطي خمسة أبعاد للمضايقة، وقد اعتمد الباحث في قياس متغير المضايقة في مكان العمل على المقياس الذي قدمه (Gül et al, 2011) والذي طبقه في بيئة الكلية الإسلامية الجامعة في القادسية. وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات الاستبانة، حيث أعطيت الإجابات (دائماً؛ غالباً؛ أحياناً؛ نادراً؛ أبداً) الدرجات التالية (5؛4؛3؛2؛1) على الترتيب، وقد تم تحديد معيار تقدير الأهمية النسبية للاستجابات كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (1) الأهمية النسبية المقابلة لمدى المتوسط الحسابي

مدى المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية
من 1 إلى أقل من 1.8	منخفضة جداً
من 1.8 إلى أقل من 2.6	منخفضة
من 2.6 إلى أقل من 3.4	متوسطة
من 3.4 إلى أقل من 4.2	مرتفعة
أكثر من 4.2	مرتفعة جداً

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

ثامناً: الدراسات السابقة

يهدف الاستفادة والإلمام بشكل أكبر بموضوع البحث وبمتغيراته، قام الباحث بتناول الدراسات السابقة من خلال تقسيمها إلى محورين، مراعيًا في ذلك مسألة التسلسل الزمني لتلك الدراسات، حيث تم عرضها من الأحدث حتى الأقدم وضمن كل محور.

1/8. الدراسات التي تناولت الإحساس بالمضايقة

دراسة (مرسي، 2018) هدفت الدراسة فحص العلاقة بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي، كما هدفت أيضاً لتحديد ما إذا كان متغيرا المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف يتوسطان هذه العلاقة أم لا. وعبر الاعتماد على دراسة ميدانية على عينة قوامها 75 رئيس و215 مرؤوس من العاملين في شركة شرق الدلتا لإنتاج الكهرباء باستخدام قائمة استقصاء تم اعدادها وباستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة انتهت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي، كما أوضحت النتائج أيضاً أن متغيري المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف يتوسطان جزئياً العلاقة بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي.

دراسة (نعيسة، 2016) هدفت الدراسة التعرف على كل من مستوى الإحساس بالمضايقة والتوافق المهني لدى عينة من العاملين في مديرية تربية دمشق، ودراسة العلاقة بين الإحساس بالمضايقة والتوافق المهني. بلغت عينة الدراسة 144 عامل وعاملة من العاملين في مديرية تربية دمشق، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الإحساس بالمضايقة ومستوى التوافق المهني لدى العاملين في مديرية تربية دمشق كان بدرجة متوسطة. وأن هناك علاقة ارتباط سالبة بين الإحساس بالمضايقة والتوافق المهني

لدى العاملين في مديرية تربية دمشق، وأن هناك فروق ذات دلالة احصائية لدى أفراد العينة بالنسبة للإحساس بالمضايقة وكذلك التوافق المهني تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.

دراسة (زين الدين؛ 2015) هدفت الدراسة التعرف على العلاقة الموجودة بين الإحساس بالمضايقة والميول العصابية؛ كما هدفت الكشف عن الفروقات الموجودة بين العاملين في إدراكهم للإحساس بالمضايقة والميول العصابية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية ومتغير المحافظة، تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية قوامها 587 من العاملين في الدوائر الحكومية في محافظتي دمشق والسويداء. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الإحساس بالمضايقة والميول العصابية لدى العاملين في الدوائر الحكومية في محافظتي دمشق والسويداء. كما كشفت الدراسة وجود بعض الفروقات المعنوية للإحساس بالمضايقة والميول العصابية بين أفراد العينة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.

دراسة (Ertureten et al, 2013) هدفت الدراسة فحص العلاقة بين عدة أساليب للقيادة الإدارية (القيادة التحويلية؛ القيادة الأوتوقراطية؛ القيادة الأبوية) وسلوك المضايقة الذي يُمارسه القادة تجاه المرؤوسين من وجهة نظر الموظفين. كما هدفت الدراسة فحص العلاقة بين إدراك المرؤوسين لسلوكيات المضايقة والعديد من الاتجاهات التنظيمية مثل: الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ونوايا ترك العمل. تم جمع البيانات من 251 عامل، وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوب القيادة التحويلية والقيادة الأبوية يقللان من إحساس الموظف بالمضايقة، وأن أسلوب القيادة الأوتوقراطي يزيد من ذلك الإحساس، كما بينت الدراسة أن الإحساس بالمضايقة ارتبط بعلاقات معنوية سلبية مع كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وعلاقة ايجابية مع نوايا ترك العمل.

دراسة (Gül et al, 2011) هدفت الدراسة الإجابة على السؤال المتعلق فيما إذا كان الأكاديميون في جامعة Karamanoğlu في تركيا قد تعرضوا أو يتعرضون للمضايقة في العمل؟، بالإضافة لذلك هدفت الدراسة بحث العلاقة بين الإحساس بالمضايقة في العمل والاحتراق الوظيفي عند الأكاديميين. تم تصميم استبيان لهذا الغرض وتم توزيعه على 97 من المشاركين. وقد أظهرت النتائج أن الأكاديميون لا يتعرضون لمستويات عالية من المضايقة في العمل؛ وأن أكثر سلوكيات المضايقة التي يتعرضون لها موجهة نحو التعرض لتحقيق الذات. كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط بين كل بعد من أبعاد المضايقة في العمل والاحتراق الوظيفي عند الأكاديميين.

2/8. الدراسات التي تناولت سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة

دراسة (مرزوق وعبد الجواد، 2018) هدفت الدراسة استكشاف طبيعة العلاقة المباشرة بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، واختبار الدور الوسيط للاحتراق الوظيفي في تعديل قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين. تم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 379 مفردة من المهندسين والإداريين والفنيين العاملين بثلاث شركات صناعية بالمدينة الصناعية بمنطقة قويسنا بمحافظة المنوفية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين متغيرات الدراسة الثلاثة، ووجود تأثير معنوي مباشر للإشراف المسيء في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وتأثير معنوي مباشر للاحتراق الوظيفي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ووجود تأثير معنوي غير مباشر للاحتراق الوظيفي على العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

دراسة (ريان وآخرون، 2018) هدفت الدراسة اختبار العلاقة بين التهكم التنظيمي للعاملين وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية التي يظهرها العاملون أثناء العمل. تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من 327 مفردة من العاملين في جامعة أسيوط في جمهورية مصر العربية. وتوصلت الدراسة إلى أن التهكم التنظيمي يرتبط ارتباطاً موجباً معنوياً بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وأن الارتباط الأقوى كان لبعد السلوك يليه بعد الشعور بينما لم يثبت وجود علاقة مع بعد الاعتقاد.

دراسة (الإبرو والنور، 2017) هدفت الدراسة تقديم إطار عملي ونظري حول موضوع الأثر المباشر لموضع السيطرة وجودة العلاقة في سلوك العمل المنحرف وغير المباشر من خلال الثقة في القائد والتمكين النفسي. تم تطبيق الدراسة واختبارها على القطاع الصحي الحكومي في مدينة البصرة، حيث تم توزيع الاستبانة على 285 من الأفراد العاملين في عدد من المستشفيات الحكومية. وقد أظهرت النتائج بأن هناك تأثيراً مباشراً سلبياً لكل من موضع السيطرة وجودة العلاقة في سلوك العمل المنحرف، وأن هناك تأثير سلبى غير مباشر لموضع السيطرة وجودة العلاقة في سلوك العمل المنحرف من خلال المتغيرين الوسيطين الثقة في القائد والتمكين النفسي.

دراسة (العطوي والخالدي، 2015) هدفت الدراسة اختبار دور فجوة الهوية التنظيمية في زيادة سلوك العمل المنحرف، تم توزيع 307 استمارة على العاملين ورؤساء الأقسام في معمل سمنت الكوفة، حيث افترض الباحثان أنه كلما كانت خصائص الهوية التنظيمية الحالية منسجمة مع خصائص الهوية المرغوبة كلما انخفض سلوك العمل المنحرف تجاه المنظمة والمشراف المباشر والزملاء. تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام معادلات الانحدار، وقد أثبتت النتائج صحة الفرضيات،

وأن السبب في حصول فجوة بين خصائص الهوية التنظيمية الحالية والهوية التنظيمية المرغوبة يعود لعدم استحابة المنظمات للتغيرات البيئية، مما يجعل العاملين يدركون بأن ما عليه المنظمة حالياً منحرف كثيراً عما يجب أن تكون عليه، وهذا في حقيقة الأمر قد ينعكس سلباً على اتجاهات العاملين وسلوكهم.

دراسة (الغزالي والخزاعي، 2015) هدفت الدراسة إلى ايضاح الدور الذي يُمارسه التمايز السلوكي في بلورة التماثل التنظيمي للحد من سلوك العمل المنحرف. وقد تم جمع البيانات من آراء منتسبي الكلية الإسلامية الجامعة في القادسية وقد بلغ عددهم 55 فرداً ما بين موظف وتدريسي وقائد إداري. تم اختبار فرضيات الدراسة التي تدور حول علاقات الارتباط والتأثير المباشر وغير المباشر، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين التمايز السلوكي والتماثل التنظيمي، كما أظهرت وجود علاقة ارتباط عكسية ومعنوية بين التمايز السلوكي وسلوك العمل المنحرف، وأن هناك علاقة ارتباط عكسية بين التماثل التنظيمي وسلوك العمل المنحرف.

دراسة (العطوي، 2011) هدفت الدراسة اختبار علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية؛ والإجرائية؛ التعاملات) وسلوك العمل المنحرف¹ من خلال الدور الوسيط لمتغير الدمج التنظيمي. تم جمع البيانات من عينة من العاملين في معمل سمّنت المثني ضمت 108 عمال، وباستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية وتحليل الانحدار واختبار Sobel أثبتت نتائج البحث صحة أغلب الفرضيات والتي صيغ بصدها جملة من التوصيات.

دراسة (حسانين، 2011) هدفت الدراسة تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، واختبار الدور المعدل للتهكمية التنظيمية والإشراف المسيء في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. تم تصميم استبيان لهذا الغرض وتم توزيعه على 384 عامل في عدة شركات تابعة للشركة القابضة للغزل والنسيج والملابس الجاهزة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط سالبة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وأن التهكمية التنظيمية والإشراف المسيء لعبت دوراً مهماً كمتغيرات معدلة في إضعاف العلاقة السالبة بين المتغيرين.

¹ ذكر الباحثون تسميات مختلفة لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية Counterproductive Work Behavior منها: سلوك العمل المنحرف؛ سلوك العمل العكسي؛ السلوك الانتقامي التنظيمي Organizational Retaliatory Behavior؛ السلوك غير الاجتماعي Antisocial Behavior؛ الجنوح التنظيمي Organizational Delinquency؛ سوء السلوك التنظيمي Organizational Misbehaviour.

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتبين للباحث -وعلى حد علمه- أنه لا يوجد أية دراسة قد تناولت متغيري المضايقة في مكان العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة معاً. ولهذا؛ فإن البحث الحالي يهدف إلى دراسة المضايقة في مكان العمل وأثرها في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة دراسة ميدانية في بعض جامعات الشمال السوري.

المحور الثاني: الإطار النظري

1. مفهوم المضايقة وتعريفها

Concept of Mobbing and its Definition

تعد المضايقة لدى العاملين ظاهرة منتشرة تسبب للواقعين تحت ظلالها مشكلات نفسية كثيرة، وضغوطات مرهقة تؤدي إلى عدم الرضا عن العمل والذات، وتشوش الإحساس بالحياة، وتولد الاستعداد لاضطرابات النفسية وسوء التوافق في الحياة المهنية (نعيسة، 2017). وقد عرّف Leymann (1996) المضايقة في مكان العمل بأنها طريقة اتصال غير طبيعية وغير أخلاقية تُطبّق على فرد ما من قبل فرد آخر أو مجموعة أفراد وبطريقة ممنهجة ومباشرة تسبب له اليأس والعزلة، وتتكرر لفترة طويلة من الزمن تنتهي بالشقاء النفسي والعاطفي والاجتماعي والجسدي للضحية المهدف. وعرّف Zapf & Einarsen (2001) المضايقة في مكان العمل على أنها مجموعة الأفعال والسلوكيات السلبية التي يتعرض لها فرد ما من قبل فرد آخر أو مجموعة أفراد في مكان العمل في وقت معين وبفواصل زمنية ويواجه الضحية صعوبة في الدفاع عن نفسه تجاه تلك الأفعال والسلوكيات. وعرّف Tigrel & Kokalan (2013) المضايقة بأنها إرهاب نفسي يتم إجرائه بشكل منتظم تجاه فرد أو مجموعة أفراد من قبل آخرون في نفس مكان العمل. كما عرّفها Rivera et al (2014) بأنها نمط السلوك العدواني المستمر سواءً بقصد أو بغير قصد الموجه ضد فرد أو أكثر في المنظمة. كما يُقصد بالمضايقة كافة أنواع الاتجاهات الحادة والعدائية التي يترتب عليها الكثير من النواتج السلبية والتي تصل مداها إلى حد إيقاف ضحيتها عن العمل ومعاناته من الاضطرابات النفسية والبدنية (مرسي؛ 2018). وعرّفت نعيسة (2017) المضايقة بتعرض الفرد لاستخدام السلوك العدواني وغير المعقول بشكل مستمر في أماكن العمل من قبل مجموعة من زملاء العمل وممارسة أشكال الإذلال الجسدي والنفسي والاعتداء اللفظي وغير اللفظي في السر أو العلن انتهاءً بتدمير حياة الفرد المهنية والاجتماعية. والمضايقة يمكن أن تكون في أي مكان في الحياة الاجتماعية لأنها مرتبطة بالسلوك الإنساني، بمعنى أن أي فرد وفي أي مكان عمل يمكن أن يكون

عرضة لسلوكيات المضايقة، وأن احتمالية أن يقع الفرد ويكون ضحية للمضايقة يمكن معرفته عن طريق احتساب عدد الطرق التي من خلالها يتميز الفرد عن زملائه في العمل بقضايا متنوعة مل: المهارات؛ القدرات والقابليات؛ العلاقات؛ نتائج تقييم الأداء؛ المظهر الجسماني؛ النوع؛ العمر وغيرها من الخصائص والصفات المميزة (Tigrel & Kokalan, 2013). وقد اشترط Gül et al (2011) عدة اشتراطات حتى يمكن وصف سلوكيات معينة تحدث داخل المنظمة بأنها من قبيل المضايقة وهي: (تحدث ضمن مكاتب العمل؛ يؤديها فرد واحد أو أكثر؛ تحدث عندما لا يكون هناك توازن في القوى بين الضحية والمهاجم؛ موجهة نحو فر أو أكثر؛ تتم بشكل منهجي ومخطط وبشكل عدائي ولا أخلاقي؛ تحدث بانتظام؛ تهدف لجعل الضحية سلبية في العمل وتحاول إقائلته من العمل؛ يتم تطبيقها على الشخصيات الواثقة من نفسها بهدف تدميرها). وفي حين اشترط Leymann (1996) لحدوث المضايقة في العمل أن تستمر لفترة لا تقل عن ستة أشهر وأن تحدث مرة واحدة على الأقل في الأسبوع؛ فإن Zapf وزميله Eirnasen (2001) جادلا أن استمرار حدوث الهجمات لفترة أقل من ستة أشهر، وتكرارها بمعدل أقل من مرة في الإاسبوع كافي لتشخيص ووصف تلك السلوكيات على أنها مضايقة في العمل.

2. أبعاد المضايقة Dimensions of Mobbing

حدد Gül et al (2011) أبعاد المضايقة في مكان العمل في خمسة مجموعات رئيسية وهي: (1) السلوكيات والمواقف التي تهدف إلى عرقلة تحقيق الذات، ومن أمثلتها: المدراء والزملاء في العمل يُحدون من إمكانات الفرد وقدراته؛ الانتقاد المستمر لنتائج الأعمال التي يقوم بها الفرد؛ تلقي الفرد للتهديدات اللفظية والمكتوبة. (2) السلوكيات والمواقف التي تهدف إلى عرقلة إقامة العلاقات مع الآخرين، ومن أمثلتها: منع الفرد (الضحية) من التحدث والتواصل مع الآخرين؛ اجبار الفرد (الضحية) على العمل في أماكن لا وجود لزملائه فيها؛ منع الآخرين من التواصل مع الضحية. (3) السلوكيات والمواقف التي تضر باحترام الفرد وتنال من سمعته، ومن أمثلتها: تحدث من في العمل بطريقة سيئة حول الفرد؛ نشر الإشاعات والأحاديث الكاذبة عن الضحية؛ تقليد سلوك الضحية وتناول حياته الخاصة بهدف السخرية؛ اجبار الفرد على أداء مهام معينة تفقده ثقته بنفسه؛ الحكم على مجهودات الفرد في العمل بشكل مُذل ومهين. (4) السلوكيات والمواقف التي تضر بجودة الحياة المهنية، ومن أمثلتها: يتم تغيير واجبات والمهام الملقاة على عاتق الضحية

باستمرار؛ يتم اعطاء الضحية في العمل واجبات تزيد أو تقل عن مستوى قدراته وإمكاناته؛ يتسبب الوضع الوظيفي المحبط للضحية بمشاكل عائلية أو مالية. (5) السلوكيات والمواقف التي تضر بالصحة، ومن أمثلتها: اصابة الضحية ببعض الأضرار الجسدية؛ تعرض الضحية للتهديدات بالعنف الجسدي والتخويف. وفي هذا السياق أشار Tigrel & Kokalan (2013) إلى أن أشكال المضايقة ليست واحدة ونمطية فهي تتغير وتتغير طبقاً للوظيفة أو القطاع أو الصناعة، ومن الضروري العمل على تحليل طرق المضايقة في كل قطاع والوقوف على ردة فعل الضحايا تجاهها. كما أشارت نعيمة (2017) إلى وجود عدة أشكال للمضايقة وهي ترتبط ببعض المناسبات أو الوظائف التي لديها خطراً أعلى للتعرض للمضايقات في مكان العمل، وأن أكثر سلوكيات المضايقة يتم ملاحظتها في المنظمات البيروقراطية مثل: مكاتب الخدمة العامة؛ والصحة؛ والتعليم والسلطات.

3. الآثار السلبية للمضايقة: Negative Effects of Mobbing

أظهر الباحثون أن الأفراد الواقعين كضحايا للمضايقة في العمل يعانون من مشاكل نفسية وعصبية وجسدية، كما بينوا أن المضايقة تضر بالمنطق الطبيعي للضحية وقدراته على التواصل، حيث يشعر الأفراد بعدم الأمان ويشككون في قدراتهم العقلية ويتصرفون بطرق غير عقلانية وبشكل خاطئ. وقد بينت إحدى الدراسات أن 43.9% من ضحايا المضايقة أصبحوا مرضى، وأن 30.8% قاموا بتغيير وظائفهم في نفس المنظمة التي كانوا يعملون بها، وأن 22.5% تركوا العمل. كما أشار Leymann (1996) إلى أن 25% من أسباب التقاعد المبكر في السويد كان بسبب سلوكيات المضايقة في العمل، وأن ما نسبته 12% من أسباب الانتحار أيضاً في عائد للمضايقة في العمل. والمضايقة في العمل لا تدمر الفرد فقط بل وتساهم أيضاً في تدمير المنظمة من خلال ظهور العديد من الأمراض التنظيمية مثل: ازدياد معدل دوران العمل؛ زيادة الإجازات المرضية؛ فقدان العمالة الماهرة؛ ارتفاع تكلفة تدريب العمال الجدد؛ انخفاض في الإنتاجية؛ انخفاض في مستوى جودة المنتجات؛ تكلفة تعويضات التقاعد المبكر؛ تدمير العلاقات الاجتماعية في المنظمة (Demirag & Ciftci, 2017).

4. مفهوم سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: Concept of Counterproductive Work Behaviors

اكتسبت دراسة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية اهتماماً متزايداً بين الباحثين التنظيميين مؤخراً؛ فالاهتمام قد تحول من دراسة سلوكيات العمل المرغوبة إلى سلوكيات العمل غير المرغوبة، ويعود سبب هذا الاهتمام إلى الانتشار المتزايد لهذه السلوكيات في موقع العمل فضلاً عن التكاليف الهائلة المرتبطة بممارسة هذه السلوكيات (Ching et al, 2017; Hu et al, 2015). وقد نوه الباحثون (الغزالي والخزاعي، 2016: المهدي وآخرون، 2015: العطوي، 2011) إلى أن الأفراد في المنظمات المختلفة يُمارسون سلوكيات متعددة يمكن تصنيفها في ثلاث فئات رئيسية وهي: الفئة الأولى وتُعرف بسلوكيات الدور الرسمي **In-Role Behaviors**: وهي تلك السلوكيات التي تحدد الدور الرسمي والتي تندرج عادةً ضمن التوصيف الوظيفي للموظف. الفئة الثانية وتُعرف بسلوكيات الدور الإضافي **Extra-Role Behaviors**: والتي شاع تسميتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية **Organizational Citizenship Behavior** لدى علماء السلوك التنظيمي؛ وهي عبارة عن سلوكيات اختيارية غير إلزامية يمارسها الفرد طواعية وتستهدف صالح العمل ومن ثم فهي سلوكيات مفيدة لتحقيق مصالح المنظمة وأهدافها بشكل أكثر فاعلية. الفئة الثالثة وتُعرف بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية **Counterproductive Work Behaviors**: وهي سلوكيات إرادية اختيارية تضر بصالح العمل وصالح المنظمة. وتُعرف بأنها أي سلوك مقصود من جانب عضو المنظمة تنظر له المنظمة بأنه يخالف قوانين العمل فيها ويُضر بمصالحها المشروعة. وأن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تقف على طرف النقيض من سلوكيات الدور الإضافي، فالأخيرة تؤدي للمساعدة والمعاونة وهي مرغوبة ومطلوبة من جانب المنظمة أما الأولى فتؤدي للإعاقة وإقاع الأذى (حسانين، 2011). ولسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية مشاكل بالغة الخطورة، إذ يؤدي تكرارها إلى تعريض كيان ووجود المنظمة للخطر، ويكفي للتدليل على حجم المشكلة أن الخسائر السنوية المقدرة عن سرقات العاملين بمفردها بلغت 40 بليون دولار، وأن الخسائر الراجعة لتخريب الممتلكات تجاوزت 8 بليون دولار. وأن هناك إهدار 50 ساعة عمل سنوياً لكل عامل جراء التأخير عن مواعيد العمل الرسمية. وأن ما نسبته 33%-75% من العاملين شاركت بالفعل في بعض صور سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية خلال حياتهم الوظيفية (حسانين، 2011: العطوي والخالدي، 2019). حيث تتضمن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية العديد من الممارسات مثل: السرقة؛

والتغيب؛ والعنف؛ وحوادث التخريب؛ والاحتياط؛ وحجب الجهد والسلوك العدواني؛ والعمل الرديء؛ وسوء استعمال الوقت والموارد؛ والرشوة والتزوير (العطوي، 2011). وقد وضح ريان وآخرون (2018) أن مسببات سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية يمكن تقسيمها إلى: (1) اتجاهات وإدراكات العاملين، ومنها: الشعور بالظلم وعدم المساواة؛ الشعور بالعزلة الاجتماعية أو بالازدراء والإهانة وعدم الاحترام؛ الشعور بخرق العقد النفسي؛ عدم إدراك الدعم التنظيمي؛ اتجاهات العاملين السلبية ضد السياسات التي تتبعها المنظمة. (2) العوامل الظرفية والتنظيمية، ومنها: ضغوط العمل؛ أسلوب القيادة؛ استخدام السيطرة أو الرقابة المفرطة؛ عدم تحديد سياسات ردع لهذه السلوكيات ومدى معرفة العاملين بقواعد ومعايير المنظمة؛ نوع وخصائص العمل؛ المناخ التنظيمي؛ التهكم التنظيمي. وجددير بالذكر أن شكلاً معيناً من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وهو التخريب sabotage ظهر في وقت مبكر من الثورة الصناعية عندما كان العمال البلجيكيون يرمون بأحدثهم الخشبية (Sabots) في الآلات من أجل تعطيلها (Kelloway et al, 2010).

5. تعريف سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: Definition of

Counterproductive Work Behaviors

تكشف الأدبيات المتصلة بعدم وجود اتفاق تام بين الباحثين حول تعريف سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، فقد تم تعريفها بطرق مختلفة منها: أي سلوك مقصود من جانب عضو المنظمة، تنظر له المنظمة بأنه يخالف قوانين العمل فيها ويضر بمصالحها المشروعة (Gruys & Sackett, 2003). شكل من أشكال الاحتجاجات يقوم بها أعضاء التنظيم للتعبير عن استيائهم وعدم رضاهم داخل المنظمة (Kelloway et al, 2010). تصرفات مقصودة يقوم بها العاملين بقصد الإضرار بزملاء العمل والمنظمة وأصحاب المصالح فيها (الغزالي و الخزاعي، 2016). السلوكيات التي تُؤذي المنظمة إما بشكل مباشر عن طريق التأثير سلباً على وظائفها أو ممتلكاتها، أو عن طريق إيذاء موظفيها بطريقة تخفض من فاعليتهم (الإبرو، النور، 2017). سلوكيات ارادية اختيارية مقصودة تنتهك قواعد المنظمة وقوانينها يُمارسها أعضاء المنظمة بهدف الإضرار بالمنظمة أو أعضائها (مرزوق، عبد الجواد، 2018). وعلى الرغم من أن أغلب الدراسات تناولت أكثر من بُعد لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية كسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة وتجاه الزملاء وتجاه المشرف المباشر إلا أن هذه الدراسة ستركز على البعد الأول والمتعلق بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة.

6. سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة

عزف Bennett and Robinson (2000) سلوك العمل المضاد للإنتاجية تجاه المنظمة بأنه السلوك المقصود الذي يقوم به أعضاء المنظمة والذي يتناقى مع معايير المنظمة وينتج عنه إلحاق الأذى بالمنظمة. وذكر العطوي والخالدي (2015) بعضاً من الأمثلة المتكررة حول هذه السلوكيات كالسرقة؛ والتخريب؛ والعدوانية؛ والتغيب؛ والعنف؛ والتأخر؛ وحجب الجهد في العمل؛ وإطالة الاستراحات؛ والعمل للمصلحة الشخصية وليس بشكل رسمي أو تعتمد الإبطاء في العمل؛ وتقديم عمل ذو جودة رديئة؛ والاختراقات في الإجازات المرضية المزيفة؛ وتزوير إيصالات التسديد لغرض الحصول على تعويض من خلال الزيادة على المبلغ الفعلي؛ والتخلي عن السلع والخدمات أو سوء استعمال الخنص؛ أو تشويهه أو إتلاف الممتلكات؛ أو سوء استعمال المعلومات كالكشف عن المعلومات السرية؛ أو القيام بالعمل بشكل غير صحيح؛ أو قبول الرشوة؛ أو هدر الموارد؛ أو تشويه سمعة المنظمة علانية؛ والاختلاس أيضاً شكلاً من أشكال سلوك العمل المضاد للإنتاجية تجاه المنظمة. ولسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية عواقب وخيمة بالنسبة للأفراد والمنظمة على حد سواء، ومن آثارها السلبية على الأفراد الذين يُظهرون هذه السلوكيات نذكر: انخفاض الروح المعنوية؛ وزيادة الشعور بالإحباط والعدوانية؛ التوتر والاكتئاب والقلق، انخفاض درجة احترام الذات والثقة بالنفس، وعدم الرضا الوظيفي. ومن آثارها السلبية على المنظمة نذكر: سوء جودة العمل؛ زيادة أقساط التأمين؛ ارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل؛ زيادة الرغبة في ترك العمل؛ انخفاض معدلات الأداء الوظيفي؛ انخفاض الإنتاجية، تشويه سمعة المنظمة (ريان وآخرون، 2018).

المحور الثالث: الجانب العملي

1. صدق وثبات الأداة

للتحقق من مدى صدق محتوى أداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية المتخصصين في هذا المجال، وذلك بغرض تحكيمها والتحقق من صدق فقراتها، وتم الأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم المقترحة. ومن أجل التأكد من ثبات الاستبانة تم إجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس بحساب كرونباخ ألفا. كما هو موضح بالجدول رقم (2)، حيث تُشير النتائج إلى تمتع أداة الدراسة بمعاملات ثبات جيدة لجميع متغيراتها.

الجدول رقم (2) معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث

ألفا كرونباخ	عدد العبارات	البعد
0.86	9	عرقلة تحقيق الذات
0.78	5	عرقلة إقامة العلاقات
0.89	11	الإضرار بالسمعة
0.70	6	الإضرار بجودة الحياة المهنية
82	4	الإضرار بالصحة
0.94	35	الإحساس بالمضايقة
0.80	12	سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

2. توزيع مفردات عينة البحث حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية

يُبين الجدول رقم (3) التالي توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

الجدول رقم (3) توزيع مفردات العينة حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
النوع	ذكر	88	90.7	الجامعة	حلب في المناطق المحررة	51	52.6
	أنثى	9	9.3		الشام العالمية	46	47.4
العمر	أقل من 30 سنة	7	7.2	الخبرة	أقل من 1 سنة	9	9.3
	من 30 سنة حتى أقل من 35 سنة	22.7	22.7		من 1 سنة حتى أقل من 2 سنة	22	22.7
	من 35 سنة حتى أقل من 40 سنة	29.9	29.9		من 2 سنة حتى أقل من 3 سنة	25	25.8
	من 40 سنة حتى أقل من 45 سنة	17.5	17.5	طبيعة	أكثر من 3 سنة	41	42.3
	من 45 سنة حتى أقل من 50 سنة	12	12.4		عضو هيئة تعليمية	52	53.6

46.4	45	موظف إداري	العمل	10.3	10	أكثر من 50 سنة
------	----	------------	-------	------	----	----------------

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

حيث يتضح من الجدول رقم (3) السابق ما يلي:

■ أن النسبة العظمى من أفراد العينة كانت من الذكور 90.7%، واقتصرت نسبة تمثيل الإناث في العينة على 9.3%. ويبرر الباحث ذلك بسبب الظروف الصعبة التي مرّت بها الجامعات في الشمال السوري عامة؛ وجامعة حلب في المناطق المحررة على وجه التحديد، حيث اضطرت الجامعة لنقل كلياتها ومعاهدها عدة مرات بين أرياف محافظتي حلب وإدلب، وترافق ذلك خسارتها للعديد من كوادرها وبخاصة الإناث، بسبب صعوب ومشقة السفر بين المناطق.

■ أن النسبة العظمى من أفراد العينة كانت من الفئات العمرية الشابة (الفئات التي تقل أعمارها عن 40 سنة) وبلغت 59.8%. وهذا قد يدل على سياسة واضحة للجامعات محل الدراسة لاستقطاب وتوظيف العمالة الشابة، ذات القابليات والمهارات المتميزة، والتي تُمكن الجامعة من المناورة فيها حسب مقتضيات العمل.

■ تقاربت إلى حد ما نسب توزيع مفردات عينة البحث حسب متغير الجامعة، فقد بلغت نسبة الأفراد من عينة البحث في جامعة حلب في المناطق المحررة 52.6%، وبلغت نسبة الأفراد من عينة البحث في جامعة الشام العالمية 47.4%.

■ تقاربت إلى حد ما نسب توزيع مفردات عينة البحث حسب متغير طبيعة العمل، فقد بلغت نسبة أعضاء الهيئة التعليمية في عينة البحث 53.6%، وبلغت نسبة الموظفين الإداريين في عينة البحث 46.4%. وذلك بسبب حرص الباحث على جمع المعلومات بشكل متساوي ومتقارب بين فئتي المتغير دون التحيز لفئة معينة.

■ أن النسبة العظمى من الأفراد في عينة البحث تمتلك خبرة ما بين السنة والثلاث سنوات وبلغت نسبتها 48.5%. وذلك بسبب اعتماد الجامعات محل الدراسة واستثمارها كثيراً في العمالة الشابة سواء أكانوا أعضاء هيئة تعليمية أم موظفين إداريين.

3. عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تناول هذه الفقرة تحليل استجابات أفراد العينة على فقرات وأبعاد الاستبانة من خلال الإجابة

على أسئلة الدراسة.

1/3. السؤال الأول: ما مستوى الإحساس بالمضايقة في مكان العمل لدى العاملين في بعض جامعات مناطق الشمال السوري؟ للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقديرية لإجابات أفراد العينة حول أبعاد الإحساس بالمضايقة في مكان العمل والتي جاءت كما في الجدول رقم (4) التالي:

الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقديرية لفقرات وأبعاد الإحساس بالمضايقة في مكان العمل

البع د	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
بعد عرقلة تحقيق الذات	1	يقلل مدرائي في العمل من إمكانياتي وقدراتي	2.32	1.196	منخفض
	2	أرتبك في أثناء التحدث خلال وقت العمل	1.81	0.881	منخفض
	3	يُحدّ زملائي في العمل من إمكانياتي	1.95	0.999	منخفض
	4	أعرض للتوبيخ أو الصراخ في وجهي	1.28	0.628	منخفض جداً
	5	يتم انتقاد نتائج عملي	2.12	1.011	منخفض
	6	أتلقي تهديدات لفظية	1.39	0.743	منخفض جداً
	7	أتلقي تهديدات مكتوبة	1.28	0.790	منخفض جداً
	8	يتم إجباري على تحديد علاقاتي مع الآخرين من خلال من خلال النظرات والإيماءات	1.60	1.000	منخفض جداً
	9	يتم إحباط الجهود التي أبذلها في سبيل إقامة علاقات مع الآخرين	1.87	1.129	منخفض
			المتوسط الحسابي لبعده عرقلة تحقيق الذات	1.74	0.652
10	يتجنب الأفراد من حولي في العمل التحدث معي	1.68	0.941	منخفض جداً	

منخفض جداً	0.816	1.44	أُمنع من التواصل والتحدث مع الآخرين	11
منخفض جداً	0.947	1.47	يتم إجباري على العمل في أماكن لا وجود لزملائي فيها	12
منخفض جداً	0.702	1.32	يتم منع زملائي من التواصل معي	13
منخفض جداً	0.982	1.62	أُتصرف وكأني لست في العمل	14
منخفض جداً	0.646	1.51	المتوسط الحسابي لبعد عرقلة إقامة العلاقات	
منخفض جداً	0.882	1.84	يتحدث عني بعض الأفراد في العمل بطريقة سيئة	15
منخفض جداً	1.058	2.23	أُسمع شائعات حولي في العمل	16
منخفض جداً	0.817	1.48	أُتصرف كما لو أن لدي مشاكل نفسية	17
منخفض جداً	0.775	1.34	أُحجر على قبول تلقي الدعم النفسي	18
منخفض جداً	0.726	1.30	يتم تناول الإعاقة التي لدي بشكل ساخر	19
منخفض جداً	0.724	1.36	يتم تقليد سلوكي بهدف السخرية مني	20
منخفض جداً	1.306	1.65	يتم السخرية من وجهات نظري في المواضيع السياسية والدينية	21
منخفض جداً	0.787	1.41	يتم تناول حياتي الخاصة بشيء من السخرية	22
منخفض جداً	1.023	1.74	أُحجر على القيام بمهام تُفقدني ثقتي بنفسي	23

منخفض جداً	1.053	1.62	يتم الحكم على مجهوداتي في العمل بشكل مذل ومهين	24	بعد جودة الحياة المهنية
منخفض	1.070	1.85	يُشك في قراراتي وأحكامي في العمل	25	
منخفض جداً	0.652	1.62	المتوسط الحسابي لبعء الإضرار بالسمعة		
منخفض	3.260	2.50	أعطى في العمل مهام وظيفية دون مستوى قدراتي وإمكاناتي	26	
منخفض	1.298	2.28	يتم تغير واجباتي ومهامي في العمل باستمرار	27	
منخفض	1.131	1.96	يتم تكلفني بمهام وظيفية تؤثر سلباً في ثقتي بنفسي	28	
منخفض	1.136	2.00	يتم تكلفني بمهام وأعمال تفوق طاقاتي وقدراتي	29	
منخفض	1.227	2.18	يُسبب وضعي الوظيفي أضراراً على حياتي الخاصة مع العائلة	30	
منخفض جداً	0.973	1.73	يُضرب بي زملائي في العمل مالياً	31	
منخفض	1.075	2.11	المتوسط الحسابي لبعء جودة الحياة المهنية		
منخفض جداً	1.028	1.58	أعاني من بعض الأضرار الجسدية	32	بعد الإضرار بالصحة
منخفض جداً	0.746	1.23	أُتعرض للتهديدات بالعنف الجسدي	33	
منخفض جداً	0.884	1.39	أُتعرض للتهديدات بالعنف من أجل تخويفي	34	
منخفض جداً	1.053	1.62	أُجبر على القيام بواجبات وظيفية تُنهكي جسدياً	35	
منخفض جداً	0.758	1.46	المتوسط الحسابي لبعء الإضرار بالصحة		
منخفض	0.647	1.70	المتوسط الحسابي العام لمقياس الإحساس بالمضايقَة		

جداً

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يظهر من خلال الجدول رقم (4) أن الأوساط الحسابية لمقياس الإحساس بالمضايقة؛ ولجميع أبعاد المقياس؛ ولجميع الفقرات المتعلقة بها؛ كانت جميعها بدرجات منخفضة جداً ومنخفضة، فالوسط الحسابي للمقياس ككل بلغ (1.70) بانحراف معياري قدره (0.647). وهذه النتيجة تختلف عما توصلت إليه كلاً من زين الدين (2015) ونعيسة (2017) في بحثيهما عندما درستا المضايقة في مكان العمل في بيئة المنظمات السورية؛ فقد ذكرا أن مستوى الإحساس بالمضايقة في مكان العمل كان بدرجة متوسط. وقد يُبرر الباحث ذلك ببيئة العمل الجيدة داخل الجامعات محل الدراسة، حيث تسود روحانية عمل خاصة، قائمة على التعاون والتسامح والإيثار، بعيداً عن المنافسة الشرسة التي تقود إلى إقصاء الآخرين.

2/3. السؤال الثاني: ما مدى ممارسة العاملين في بعض جامعات مناطق الشمال السوري لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة؟ للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقديرية لإجابات أفراد العينة حول فقرات سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية والتي جاءت كما في الجدول رقم (5) التالي:

الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقديرية لفقرات سلوكيات

العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة

المه	رقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	التقدير
تغير	الفقرة		الحسابي	المعياري	
سلوكيات العمل المضادة	36	الأخذ من ممتلكات الجامعة بدون رخصة	1.35	0.842	منخفض جداً
	37	قضاء كثير من الوقت في أمور لا تخص العمل	1.88	1.039	منخفض
	38	تزوير وصولات بغية الحصول على أموال إضافية	1.34	0.900	منخفض جداً
	39	أخذ استراحة بالعمل تزيد عن الوقت المسموح به	1.90	1.021	منخفض
	40	الوصول متأخر إلى العمل بدون رخصة	1.88	1.059	منخفض

منخفض جداً	0.866	1.46	إثارة الفوضى في بيئة العمل	41
منخفض جداً	0.914	1.49	انقصد العمل بشكل أبطأ مما أقدر عليه	42
منخفض	1.110	1.87	مناقشة معلومات الجامعة السرية مع أشخاص غير مخولين	43
منخفض جداً	0.770	1.22	التعامل بالرشوة	44
منخفض جداً	0.979	1.53	بذل جهود قليلة في العمل	45
منخفض جداً	0.934	1.43	التأخر خارج العمل للحصول على وقت إضافي	46
منخفض جداً	0.878	1.46	اهمال تنفيذ تعليمات رؤسائي في العمل	47
منخفض جداً	0.823	1.57	المتوسط الحسابي لمتغير سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يظهر من خلال الجدول رقم (5) أن مستوى ممارسة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة ككل؛ وكذلك مستوى ممارسة فقرات المقياس الفرعية كانت جميعها بدرجات منخفضة جداً ومنخفضة، فقد بلغ المتوسط العام للمقياس (1.57) بانحراف معياري قدره (0.823)، وأن قيم المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت ما بين (1.22-1.90). وهذه النتيجة مشابهة للنتيجة التي توصل إليها ريان وآخرون (2018). وقد يُشير هذا إلى امتلاك العاملين في الجامعة للوازع الديني والأخلاقي في عملهم والذي يوجه سلوكهم، وتبنيهم للقيم والمبادئ الأخلاقية والإيمان العميق بما يؤدي إلى التزامهم المهني، إضافةً إلى معرفتهم بالواجبات والحقوق والتي تعمل كموجهات لسلوكهم، كل ذلك يجعلهم يتعدون عن تبني أي من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

3/3. اختبار فرضيات البحث

يمكن اختبار فرضيات الدراسة عن طريق تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد **Multiple Linear Regression Analyses**. ولكن قبل استخدام هذه التحليل لابد من عمل اختبارات جاهزية وصلاحيّة البيانات، للتأكد من سلامتها وصحتها لإجراء مثل هذا التحليل والتي هي: (1) وجوب أن تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً (Normal Distribution). (2)

وجوب استقلالية متغيرات الدراسة وعدم وجود تداخل فيما بينهما (Multicollinearity).
 (3) وجوب ألا يتجاوز معامل ارتباط (Correlations) كل متغير مع المتغيرات الأخرى 80%.
 ولاختبار أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً أجرى الباحث تحليلي التفلطح Kurtosis والالتواء
 Skewness كما هو مبين بالجدول رقم (6)، والذي يظهر فيه أن جميع القيم الخاصة بالتفلطح
 والالتواء؛ ولجميع المتغيرات تراوحت ما بين $(3 \pm)$ وهي ضمن الحدود المسموح بها كما أشار بذلك
 (Ghasemi & Zahediasl, 2012). مما يعني أن بيانات متغيرات الدراسة موزعة توزيعاً
 طبيعياً.

ولاختبار استقلالية متغيرات الدراسة وعدم تداخلها مع بعضها بعضاً، تم الاعتماد على القيم
 الإحصائية للتسامح Tolerance وقيم معامل التضخم Variance Inflation Factor،
 وللتأكد من استقلالية متغيرات الدراسة يجب أن تكون قيم Tolerance أكبر من (0.20)، وقيم
 VIF أقل من (10) كما أوصى بذلك (Hair et al, 2006). وبالرجوع إلى الجدول رقم (6)
 وتحديدًا إلى قيم Tolerance و VIF نلاحظ تأكيد استقلالية متغيرات الدراسة وعدم تداخلها
 مع بعضها بعض.

الجدول رقم (6) اختبار التفلطح والالتواء والاستقلالية لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة				
Tolerance	VIF	Skewness	Kurtosis	
0.360	2.774	1.662	1.989	عرقلة تحقيق الذات
0.363	2.752	1.780	2.361	عرقلة إقامة العلاقات
0.228	4.385	1.515	2.44	الإضرار بالسمعة
0.410	2.440	1.991	1.976	الإضرار بجودة الحياة المهنية
0.405	2.469	2.16	1.899	الإضرار بالصحة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

كما تم تطبيق اختبار معامل الارتباط Bivariate Pearson Correlation، وذلك
 للتأكد من أن معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة لا تتجاوز في حدها الأعلى 80% (Hair et al, 2006)، لكيلا يكون هناك ارتباط عالٍ بين متغيرات الدراسة، مما يستدعي دمج بعض

المتغيرات مع بعضها بعضاً، وهذا الاختبار يُعزز من درجة التأكد من استقلالية المتغيرات، وعدم تداخلها مع بعضها بعضاً وبالتالي صلاحيتها وجاهزيتها لاستخدام تحليل الانحدار. ويوضح الجدول رقم (7) التالي درجة ارتباط كل متغير في هذه الدراسة مع متغيرات الدراسة الأخرى.

الجدول رقم (7) نتائج اختبار معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	عرقلة	عرقلة	عرقلة	الإضرار	الإضرار	الإضرار	السلوكيات
	تحقيق	تحقيق	إقامة	بالسمعة	بجودة	بالصحة	المضادة للإنتاجية
عرقلة الذات	1						
عرقلة العلاقات	0.701**	1					
الإضرار بالسمعة	0.768**	0.774**	1				
الإضرار بالحياة المهنية	0.653**	0.652**	0.731**	1			
الإضرار بالصحة	0.658**	0.591**	0.743**	0.664**	1		
السلوكيات المضادة للإنتاجية	0.272**	0.203*	0.351**	0.344**	0.300**	1	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (≤0.01)

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

واعتماداً على نتائج اختبارات جاهزية وصلاحية البيانات السابقة؛ فإنه يمكننا الآن استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات البحث، وذلك كما هو مُبيّن في الجدول رقم (8)، حيث أن الفرضيات كانت تنص على أن:

1. هناك أثر لبعده عرقلة تحقيق الذات كأحد أبعاد المضايقة في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة.

2. هناك أثر لبعء عرقلة إقامة العلاقات كأحد أبعاد المضايقة في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة.
3. هناك أثر لبعء الإضرار بالسمعة كأحد أبعاد المضايقة في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة.
4. هناك أثر لبعء الإضرار بجودة الحياة المهنية كأحد أبعاد المضايقة في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة.
5. هناك أثر لبعء الإضرار بالصحة كأحد أبعاد المضايقة في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة.

الجدول رقم (8) تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الإحساس بالمضايقة في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة

المتغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري .S.E	قيمة β	قيمة t	مستوى الدلالة p-value
عرقلة تحقيق الذات	0.009	0.234	0.007	0.004	0.965
عرقلة إقامة العلاقات	0.282	0.202	0.222	1.389	0.168
الإضرار بالسمعة	0.418	0.203	0.332	1.648	0.010
الإضرار بجودة الحياة المهنية	0.166	0.254	0.218	1.448	0.151
الإضرار بالصحة	0.039	0.115	0.036	0.236	0.814
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى الدلالة Sig		
0.399	0.159	3.440	0.007		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يُظهر الجدول رقم (8) السابق نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد المضايقة في مكان العمل (عرقلة تحقيق الذات؛ عرقلة إقامة العلاقات؛ الإضرار بالسمعة؛ الإضرار بجودة الحياة المهنية؛ الإضرار بالصحة) في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة. وقد أشارت نتائج هذا التحليل إلى صلاحية هذا النموذج بقدرته على التنبؤ، وذلك بسبب معنوية F أقل من 0.05. حيث اتضح أن

بعداً واحداً فقط من أبعاد المضايقة في مكان العمل وهو بعد الإضرار بالسمعة قد أثر معنوياً في متغير سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، بينما باقي أبعاد المضايقة في مكان العمل (عرقلة تحقيق الذات؛ عرقلة إقامة العلاقات؛ الإضرار بجودة الحياة المهنية؛ الإضرار بالصحة) لم تُؤثر معنوياً في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة. وعليه يتم قبول الفرض الثالث والذي ينص على أن هناك أثر لبعده الإضرار بالسمعة كأحد أبعاد المضايقة في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة. ويتم رفض باقي الفروض الأخرى. ويوضح الجدول رقم (9) التالي ملخص اختبار الفرضيات ونتائجها.

الجدول رقم (9) ملخص اختبارات الفروض ونتائجها

النتيجة	القرار	نص الفرضية
لا يوجد أثر	رفض	هناك أثر لبعده عرقلة تحقيق الذات كأحد أبعاد المضايقة في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة.
لا يوجد أثر	رفض	هناك أثر لبعده عرقلة إقامة العلاقات كأحد أبعاد المضايقة في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة.
يوجد أثر	قبول	هناك أثر لبعده الإضرار بالسمعة كأحد أبعاد المضايقة في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة.
لا يوجد أثر	رفض	هناك أثر لبعده الإضرار بجودة الحياة المهنية كأحد أبعاد المضايقة في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة.
لا يوجد أثر	رفض	هناك أثر لبعده الإضرار بالصحة كأحد أبعاد المضايقة في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة.

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج اختبارات الفروض

4. النتائج والتوصيات

1.4/1. النتائج

بيّنت نتائج البحث أن درجة الإحساس بالمضايقة في مكان العمل لدى العاملين في بعض جامعات مناطق الشمال السوري كانت منخفضة جداً. وأن درجة ممارسة العاملين في بعض جامعات مناطق الشمال السوري لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة كانت منخفضة جداً أيضاً.

كذلك بينت النتائج أن بُعداً واحداً فقط من أبعاد المضايقة في مكان العمل وهو بعد "الإضرار بالسمعة" قد أثر معنوياً في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة.

2/4. التوصيات

على الرغم من أن درجات الإحساس بالمضايقة؛ وكذلك ممارسة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة كانت منخفضة؛ ألا أن هذا لا يجمع إدارات تلك الجامعات من العمل على:

- تقديم المزيد من الدعم والثناء للعاملين الذين يتصفون بالمصادقية والإنسانية كي يكونوا مثلاً لزملائهم.
- نشر الوعي العام لدى العاملين؛ من خلال دعوتهم إلى ندوات تعريفية حول ظاهرة المضايقة في العمل، وخطورتها والعوامل المسببة لها، وطرائق وأساليب الوقاية منها ومواجهتها والتخفيف من حدتها.
- بناء قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة والعاملين، حتى يتمكنوا من الاتصال بالإدارة العليا للجامعة ومشاورتها والشكوى من كافة ما يضايقهم.
- الحرص على احتواء العاملين واحترام أفكارهم وآرائهم وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات.
- تهيئة مزيد من المناخ التنظيمي الداعم لمشاركة العاملين، وتعزيز الالتزام التنظيمي والسلوكيات الإيجابية لديهم.
- الحد من انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية من خلال مراعاة المعايير الأخلاقية ومبادئ الشفافية والعدالة في التعامل، والبعد عن المحسوبية والمحاباة وعدم العدالة، سواء في الإجراءات أو المعاملات أو نظم تقييم الأداء.
- وضع القيود والمعوقات أمام ممارسة العاملين في الجامعة لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه الجامعة من خلال تفعيل نظام رقابي دقيق وكذلك تطبيق القواعد الصارمة تجاه من يفعل هذه السلوكيات.

المراجع

المراجع العربية:

1. الابرو، هادي عبد الوهاب؛ النور، الحمزة مالك. (2017). "أثر موضع السيطرة وجودة العلاقة في سلوك العمل المنحرف من خلال الثقة في القائد والتمكين النفسي: دراسة تطبيقية على العاملين في مستشفيات البصرة الحكومية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 13، العدد 2، ص 201-231.
2. ريان، عادل ريان محمد؛ محمد علي، نادية أمين؛ عبد الجليل، أماني موسى. (2018). "العلاقة بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة تطبيقية". *المؤتمر الدولي الثاني: إدارة المنظمات الصناعية والخدمات الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية، جامعة جنوب الوادي-كلية التجارة*، المجلد 1، ص 478-508.
3. زين الدين، ميلانا يوسف. (2015). *الإحساس بالمضايقة وعلاقته بالميول العصائية لدى عينة من العاملين في الدوائر الحكومية في محافظتي دمشق والسويداء*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق.
4. العطوي، عامر علي الحسين؛ الخالدي، خيرية عبد فضل. (2015). "دور فجوة الهوية التنظيمية في زيادة سلوك العمل المنحرف: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل سميت الكوفة". *مجلة المشى للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 5، العدد 2، ص 47-82.
5. العطوي، عامر علي حسين. (2011). "العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف دراسة تطبيقية في معمل سميت المشى". *الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 7، العدد 21، ص 167-187.
6. الغزالي، فاضل راضي غباش؛ الخزاعي، صدام كاظم محمد. (2015). "التمايز السلوكي لدى القادة ودوره في التماثل التنظيمي للحد من سلوك العمل المنحرف: دراسة تحليلية في الكلية الإسلامية الجامعية". *مجلة المشى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد 6، العدد 1، ص 8-23.
7. مرزوق، عبد العزيز علي؛ عبد الجواد، ثروت صبري العزب. (2018). "اختبار الدور الوسيط للاحتراق الوظيفي في العلاقة بين الإشراف المسئ وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات صناعة الالكترونيات". *المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة-جامعة المنوفية*، المجلد 1، ص 1-37.
8. مرسى، مرفت محمد السعيد. (2018). "أثر المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي". *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 14، العدد 2، ص 285-316.
9. المهدي، ياسر؛ الكيومية، أمل؛ المرزوعية، أمل. (2015). "نموذج المعادلة البنائية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين: درجة ممارستها وإجراءات التغلب عليها من منظور مديري المدارس في محافظة مسقط". *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، المجلد 11، عدد 1، ص 61-72.

10. نعيسة، رغداء علي. (2016). "الإحساس بالمضايقة وعلاقته بمستوى التوافق المهني لدى عينة من العاملين في مديرية التربية في دمشق". مجلة الدراسات التربوية والنفسية-جامعة السلطان قابوس. المجلد 11، العدد 2. ص 278-296.

المراجع الأجنبية

1. Bennett, R.J. & Robinson, S.L. (2000). Development of measure of workplace deviance. **Journal of Applied Psychology**, 85, Pp 349-360.
2. Ching, Gregory S. Tsay, Wen-Rong. Hu, Yueh-Luen. Hung, Chao-Hsiang. (2017). "Counterproductive work behaviors within academic institutions: A myth or a reality". **International Journal of Research Studies in Psychology**, Volume 6 Number 1, Pp.1-14.
3. Demirag, Serpil., Ciftci, Suleyman. (2017). "Psychological Intimidation at Workplace (Mobbing)", **Journal of Psychology & Psychotherapy**, Volume 7, Issue 3. Pp. 1-4.
4. Ertureten, Aysegul,. Cemalcilar, Zeynep., Aycan, Aycan. (2013). "The Relationship of Downward Mobbing with Leadership Style and Organizational Attitudes", **Journal of Business Ethics**, 116. Pp. 205-216.
5. Gasemi, A., Zahediasl, S. (2012). "Normality tests for statistical analysis: A guide for non-statisticians", **Int. j. Endocrinol. Metab**, Vol. 10, Pp. 486-489.
6. Gruys, M. L. & Sackett, P. R. (2003). "Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior". **International Journal of Selection and Assessment**, 11, Pp. 30 – 41.
7. Gül, Hasan,. İnce, Mehmet,. Özcan, Nazlı., (2011). "The Relationship between Workplace Mobbing and Burnout among Academics at a Turkish University". **Research Journal of International Studies** - Issue 18. Pp. 118-134.
8. Kelloway, E. Kevin; Francis, Lori; Prosser, Matthew; Cameron, James E. (2010). "Counterproductive work behavior as protest". **Human Resource Management Review** 20. Pp. 18-25.
9. Leymann, Heinz. (1996). "The Content and Development of Mobbing at Work". **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5 (2). Pp. 165-184.
10. Rivera, Blanca Rosa García,. Martínez, Ignacio Alejandro Mendoza,. Cox, John L. (2014). "The hidden face of mobbing behavior Survey application of the Cisneros inventory in a maquila facility in Mexico". **Contaduría y Administración**, 59 (1), enero-marzo. Pp. 175-193.

11. Tigrel, E. Yelgecen,. Kokalan, o. (2009). "Academic Mobbing in Turkey", **International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering** Vol:3, No:7. Pp. 1473-1481.
12. Tigrel, Elvin Yelgecen,. Kokalan, Ozgur. (2010). "Mobbing in Turkish Health Institutions". **International Journal of Arts and Sciences**, 3(12):P 349-361.
13. Zapf, D. Einarsen, S. (2001). "Bullying in the Workplace: Recent trends in Research and practice [Special issue]. **European Journal of Work and Organizational Psychology**. 10(4), Pp. 369-373.