

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة صلاح الدين /اربيل**

**كلية الادارة والاقتصاد**

**قسم الادارة الاعمال /الدراسات العليا**



سلوكيات العمل السلبية

محاضرة مادة ادارة الموارد البشرية لمتطلبات الفصل الدراسي للدراسات العليا دكتوراه ادارة الاعمال



2023-2024

[Company name]

[Company address]

**مقدمة من قبل**

**احمد ازان شريف و زينب عبدالله كاك احمد**

**بأشراف**

**أ.د. مظفر حمد علي**

Table of Contents

[**محددات السلوك الوظيفي للأفراد:** 2](#_Toc154266705)

[**سلوكيات العمل السلبية** 6](#_Toc154266706)

[**خصائص سلوكيات العمل السلبية:** 7](#_Toc154266707)

[**ابعاد سلوكيات العمل السلبية:** 8](#_Toc154266708)

[**اثار سلوكيات العمل السلبية:** 11](#_Toc154266709)

[**اسباب انخراط الموظفين في سلوكيات العمل السلبية:** 12](#_Toc154266710)

[**وسائل مواجهة السلوكيات السلبية في العمل:** 15](#_Toc154266711)

## **محددات السلوك الوظيفي للأفراد:**

**يعتبر دراسة السلوك الإنساني أمر بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسات، خاصة في ظل التطورات السريعة التي شهدتها كل من بيئة العمل ووسائله، حيث تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تطوير أداء الأفراد من خلال دراسة سلوكياتهم وتوجهالهم. وبشكل عام فان سلوك العاملين بالمؤسسات يتميز بالتعقيد حيث تشترك مجموعة من المحددات في تشكيله والتي يمكن تقسيمها إلى:**

**- محددات فردية لسلوك الأفراد.**

**- محددات جماعية لسلوك الأفراد.**

**- محددات تنظيمية لسلوك الأفراد.**

**1. المحددات الفردية لسلوك الأفراد العاملين بالمؤسسات:**

**الاتجاهات: تعتبر الاتجاهات من اقوى محددات السلوك الإرادي للأفراد انطلاقا من فكرة ان أي عمل يكون مسبوق بنية القيام بسلوك ، حيث يعرف على انه " الميل للتجاوب والتفاعل بطريقة ايجابية أو سلبية تجاه فرد أخر أو حدث معين. كما انه تمثل نظام من المعتقدات والمشاعر الفردية التي تولد الرغبة والميل إلى إنجاز أعمال وأداء مهام ووظائف بخصائص معينة.**

**الإدراك: أي الطريقة التي يرى بها الفرد العالم الذي يحيط به، ويتم ذلك عن طريق استقبال المعلومات وتنظيمها وتفسيرها وتكوين مفاهيم ومعاني خاصة.**

**التعلم: يتناول التعلم مختلف أشكال السلوك الإنساني من معارف وقدرات ومهارات ولغة وكيفية التفكير ومعالجة لمشكلات، وهكذا يتراكم للإنسان مخزون سلوكي هائل، وهذا المخزون السلوكي يلعب دورا كبيرا في تحديد سلوك الفرد في موقف معين**

**الدافعية: هي "نتاج تلك الحاجات والرغبات والغرائز الداخلية لدى الفرد، حيث تحركه نحو الهدف المحدد، سواء كان ذلك بوعي تام أولا شعوري، فهي مسبب اخلي للسلوك تتضمن قيام الفرد بعمل معين وتحدد اتجاه ذلك العمل**

**2. المحددات الجماعية لسلوك الأفراد:**

**نادرا ما نجد شخصا يتخذ من رأيه وتصوراته المحدد الوحيد لسلوكه التنظيمي، ويؤكد الواقع العملي إن اتجاهات الأفراد في الإطار المؤسسي تصنعها المحددات الجماعية بصورة غير مباشرة، ويظهر ذلك جليا في الظواهر السلوكية العامة خاصة منها ما تعلق بجماعات العمل والصراع التنظيمي. ومن بين المحددات الجماعية لسلوك الأفراد نجد جماعات العمل والصراع التنظيمي.**

**جماعات العمل: وهي " مجموعة مكونة من فردين أو أكثر يتفاعلون بحرية ويشاطرون أهدافا ومعايير جماعية ولهم هوية مشتركة"**

**الصراع التنظيمي: وهو تفاعل يحدث بين الأفراد أو بين الجماعات أو بين المؤسسات و الذي يكون ناتجا عن تعارض الأهداف، أو تعارف المفاهيم لإنجاز هذه الأهداف.**

**3. المحددات التنظيمية لسلوك الأفراد العاملين :**

**من بين أهم الموضوعات التي تشكل محددا تنظيميا أساسيا للسلوك التنظيمي وتلقى الاهتمام الكبير من الباحثين نجد موضوع القيادة والإتصال نظرا لتأثيرهما المباشر على كفاءة وفعالية الإدارة .**

**القيادة: والتي تمثل "وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد أو أكثر من مساعديه, بهدف زيادة الفاعلية التنظيمية "**

**الاتصال الإداري: هو يمثل مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع وتسهيل تمرير ونشر المعلومات بالإضافة إلى تسهيل العمل الجماعي المشترك، وترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها. وهو ينقسم إلى اتصالات رسمية وأخرى غير رسمية.**

**دور استراتيجية الموارد البشرية في تعديل وتوجيه المحددات الفردية للسلوك الوظيفي:**

**دور إستراتجية إدارة الموارد البشرية في تعزيز وتعديل الاتجاهات: يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تنجح في تحقيق التغيير**

**المطلوب للاتجاهات النفسية والاجتماعية للعاملين من خلال الاعتماد على مجموعة من الطرق ومن أهمها:**

**طريقة تغيير الإطار المرجعي: إن اتجاه الفرد نحو أي موضوع يتأثر بإطاره المرجعي الذي يضمن المعايير والقيم والمدركات، وهذا الارتباط الوثيق يؤكد أن تغيير الاتجاه يمر عبر تغيير الإطار المرجعي، وتحقيقا لذلك تعمل إدارة الموارد البشرية على نشر ثقافة التجديد والتطوير وتعزيز القيم والمدركات الداعمة لمشروع التغيير والتحسين المستمر.**

**طريقة التغيير القسري في السلوك: تلجأ إدارة الموارد البشرية في بعض الحالات إلى إثارة إنتباه بعض العاملين الذين يعبرون عن إتجاهات غير متلائمة مع ثقافة المؤسسة، ودعوتهم إلى ضرورة التفاعل بأسلوب لائق وذلك من خلال انتقاد تصرفاتهم وسياسات وأساليب عملهم التي تؤدي إلى مشاكل، وقد يصل الأمر من خلالها إلى زرع الإحساس بالذنب أو الإنزال من القيمة، ومن ثم سيضطر هؤلاء العاملين إلى تغيير اتجاهاتهم حتى تنسجم سلوكياتهم مع الوضع الذي تريده المؤسسة.**

**دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في التأثير على إدراك الأفراد: تسعى استراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى التأثير في إدراك الأفراد, وبالتالي توجيه سلوكهم الإنساني بأسلوب الإقناع, وذلك من خلال تشجيعهم على الإلتزام بالأبعاد التنظيمية التالية:**

**التفاني في الأداء: ويعبر عن درجة حرص واستعداد الأفراد لبذل أقصى جهد في السلوك بما يوافق مصلحة المؤسسة التي**

**يعملون فيها.**

**الاتزان النفسي: يمثل درجة تماسك عضو المؤسسة في أفكاره ومشاعره وقناعاته وقدرته الراجحة على التخلص من المعيقات**

**والانحرافات التي يواجهها أثناء عمله في المؤسسة.**

**إدراك المسؤولية: يمثل درجة حرص عضو المؤسسة على إتمام واجباته الملقاة على عاتقه .**

**العلاقات المنفتحة: تمثل درجة استيعاب عضو المؤسسة لمختلف الآراء والتوجيهات المتداخلة غير العلاقات التنظيمية للمؤسسة, والتكيف معها دون أن تؤثر في عطائه ومستوى أدائه الحالي أو المحتمل.**

**السلوك الخلاق: يعبر عن درجة الفعل الحسن والمبادرة الإبداعية في تصريف الشؤون الفنية والإدارية التنظيمية القائمة بالمؤسسة بما يعزز من أهمية وقيمة المؤسسة لدى الفرد والجماعة.**

**ممارسات إدارة الموارد البشرية المساعدة على تطوير مستوى الدافعية: هناك جملة من القواعد المتاحة أمام إدارة المواردا البشرية لتنمية الدافعية لدى العاملين، أهمها:**

**التعرف على الاختلافات بين العاملين: يجب أن تتأكد إدارة الموارد البشرية أن العاملين ليسوا متماثلين، حيث أن كل فرد**

**يمتلك مجموعة من الاحتياجات الخاصة وعليه فإن التحفيز الفعال لأي فرد يبنى على الفهم الجيد لها.**

**تحقيق التوافق الوظيفي: يجب التأكيد كذلك على أهمية المطابقة بين قدرات ومهارات العاملين من ناحية ومتطلبات الوظائف**

**التي يشغلونها من ناحية أخرى، ذلك أن حسن النوايا لدى العاملين ليس كافيا لتحقيق السلوك المنتج خاصة إذا كان العامل يفتقد للقدرات على الأداء الجيد للعمل، ولا شك أن أنشطة الاستقطاب والاختيار الملائمين والتدريب المستمر ستساعد على تحقيق ذلك التوافق.**

**المكافأة على الأداء: إن مكافأة العاملين عن أي شيء بخلاف الأداء قد لا يؤثر كثيرا على إنتاجية العمل، فكل مكافأة يجب**

**أن تعكس نتيجة المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.**

**دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تغيير المحددات الجماعية للسلوك الوظيفي:**

**دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إدارة جماعات العمل: إن أهمية الدور الذي تلعبه جماعات العمل بمختلف أنواعها في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم، واتجاهها نحو تحقيق أفرادها للرقابة الذائية تجعل من الضروري على إدارة الموارد البشرية التعرف على المشاكل المرتبطة بنتيجة العمل الجماعي، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها بما يساهم في تحويل اهتمامات الجماعة لأن تعمل لتحقيق أهداف المؤسسة، فإدارة الموارد البشرية مطالبة بتطوير أساليب التعامل مع الجماعات الموجودة بالتنظيم بالشكل الذي يساعد على السيطرة على تلك الجماعات أو على الأقل تطويعها لتوجيه سلوكها ونشاطها الرسمي وغير الرسمي الوجهة المطلوبة، وفي هذا المجال يقترح المختصون جملة من الأساليب الاستراتيجية التي تساهم في إدارة جماعات العمل بفعالية ومنها نذكر :**

**أسلوب تطوير مشاركة جماعات العمل في صنع القرارات: إن تطوير جماعات العمل في صنع القرارات يكون عادة عن طريق**

**ضمان عقد الاجتماعات البينية بشكل مستمر، من بين الاجتماعات التي تساهم في تحقيق هذا المتطلب التنظيمي نجد:**

**اجتماعات إعطاء المعلومات لأفراد الجماعة، اجتماعات الاستشارة، اجتماعات اتخاذ القرارات الجماعية.**

**استراتيجيات الموارد البشرية في إدارة الصراع التنظيمي: حتى تحقق إدارة الموارد البشرية متطلبات سلوك الأفراد أو الجماعات من خلال محدد الصراع التنظيمي، يتعين عليها إتباع الاستراتيجيات التالية:**

**استراتيجية تصعيد الصراع التنظيمي: عندما يصل الصراع إلى حده الأدنى حيث يسيطر القصور في الأفكار والاقتراحات**

**الجديدة لتطوير العمل وحل المشاكل، إلى جانب الإذعان التام من قبل المرؤوسين لإحداث التغيير، والانخفاض الشديد لمعدل**

**دوران العمل وغيرها من الخصائص السلبية، يصبح لزاما على إدارة المؤسسة عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة أن تسعى إلى رفع مستوى الصراع التنظيمي، وذلك من خلال استخدام بعض الأساليب الآتية: تغيير تدفق المعلومات بين الأفراد والمجموعات، تغيير الهيكل التنظيمي، تصميم نظام للحوافز يشجع على التنافس.**

**استراتيجية تجنب الصراع التنظيمي: تضمن استراتيجية التجنب في الأساس التغاضي عن أسباب الصراع التنظيمي، حيث يمكن أن تأخذ أحد الأشكال التالية: تجاهل الصراع، الانسحاب من الموقف.**

**دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تغيير المحددات التنظيمية للسلوك الوظيفي:**

**دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في ترقية الممارسات القيادية بالمؤسسة: إن مشاركة الموارد البشرية في تدعيم عمل**

**القيادة الإدارية الناجحة يتطلب الالتزام بعدد من المتطلبات أهمها ما يلي:**

**تعزيز القدرات والمهارات القيادية في المؤسسة: وذلك من خلال استقطاب القدرات والمهارات المتميزة التي تتوفر لديها قدرة التأثير على الآخرين، إلى جانب العمل على تعزيز القدرات القيادية من خلال توفير نظم وسياسات التحفيز المبتكرة التي تساعد على تطوير المهارات القيادية.**

**استثمار الإمكانات المتاحة بالمؤسسة: ويعتمد ذلك على منظومة التدريب والتطوير التي تعزز لدى الأفراد الرغبة في التعلم، حيث تدعو هذه التوجيهات نحو التعلم إلى تحويل التدريب والتطوير الإداري صوب ثقافة التعلم والتطوير الذاتي والتحسين المستمر، ولعل هذا التوجه سيغير من دور المديرين من التزامهم بالتنسيق والإشراف إلى التزامهم بالتأهيل، الذي يتطلب مجموعة مختلفة من القابليات الإدارية ونقل السلطة التي تعتمد على الدور والمكانة إلى القدرة على مساعدة الآخرين.**

**ترسيخ مفهوم القيادة التحويلية بالمؤسسة: القيادة التحويلية هي ذلك النموذج القيادي الذي يوفر رؤيا أفضل للمؤسسة ويأخذ بعين الاعتبار رضا العاملين وتحفيزهم وزيادة أدائهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤيا والوصول إلى تجسيد الأهداف، ويشير هذا الأسلوب إلى أهمية شخصية القائد وقدرته على وضع رؤية المؤسسة، حيث يمكن أن يخلق التناسق فيما بين أهمية المؤسسة والعاملين فيها بشكل يسمح بتحقيق أهداف الجميع معا، كما يقوم القائد التحويلي على إحداث التغيير وحفز العاملين ودعم رغبتهم في التعلم نظرا لكونه ملهما لهم على التفكير والتحليل المنطقي في حل المشاكل .**

**استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاتصال الإداري الفعال: إذا كان الاتصال الإداري القلب النابض في جسم العملية الادارية الذي يضم وظائفها, فأن الادارة الجيدة والاشراف الفعال على العاملين يعتمد اعتمادا مباشرا على كيفية اجراء الاتصالات ومدى مهارة الاداري في اختيار أكثر الاساليب فعالية.**

# **سلوكيات العمل السلبية**

هنالك الكثير من السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها العاملون والتي تضر بأجراءات وقواعد وتوجهات المنظمة والتي من الممكن ان تسيء الى سمعة المنظمة وتسبب لها الخسائر المادية والمعنوية وتجعل المنظمة ذات بية غير ملائمة للعمل التنظيمي, اذ تسمى هذه السلوكيات بسلوكيات العمل السلبية والتي تتخذ اشكالا مختلفة مثل السرقة , العنف في مكان العمل, الانسحاب, الاعتداء على الزملاء في العمل و غيرها من السلوكيات التي يكون الهدف منها هو احداث الضرر لكل المنظمة والعاملين. وسلوكيات العمل السلبية تم تسميتها بمفاهيم عدة منها الانحراف في مكان العمل, السلوك السيء, العدوان, سلوك العمل العدائي, السلوك المعادي للمجتمع, سوء السلوك التنظيمي, الانحراف التنظيمي .

وتعرف بانها السلوكيات الضارة الموجه نحو الافراد العاملين وغيرهم من الاطراف والتي تؤدي الى الحاق الضرر بهم اما جسديا او نفسيا , وهي مجموعة من السلوكيات التي تعمل ضد مصالح المنظمة, والتي عادة ما يختار الافراد عن وعي المشاركة فيها. وتم تعريفها بانها مجموعة من السلوكيات السلبية المفتعلة من قبل الافراد سواء كانت ظاهرية او ضمنية والتي تهدف الى انتهاك القواعد والمعايير التنظيمية والتي تلحق الضرر بالافراد او المنظمة لغرض تحقيق مصالح شخصية

## **خصائص سلوكيات العمل السلبية:**

ان سلوكيات العمل السلبية تتكون من أربع خصائص رئيسية وهي كما يأتي :

1. **الدافع:** من أجل اعتبار السلوك منحرفا, يجب أن يمتلك الفرد المنخرط في مثل هذا السلوك الدافع لأداء السلوك, وبالنتيجة يصبح الجانب الطوعي لمثل هذه السلوكيات , اذ ان الدافع الناشئ عن الإرادة أو النية يشمل إما
2. وجود الدافع لكسر القواعد التنظيمية أو المساومة على المصالح المشروعة للمنظمة من خلال العمل .
3. الافتقار إلى الدافع للتوافق مع القواعد أو التنازل عن المصالح المشروعة المذكورة من خلال التقاعس عن العمل او السرقة من زملاء العمل أو الإساءة إليهم.
4. **النية:** عادة ما تظهر (ضمنيا أو صريحا),وبالنتيجة لكي يتم اعتبار السلوك سلبيا أو يؤدي إلى نتائج عكسية , يجب أن يكون الهدف من السلوك هو التسبب في ضرر , اذ تشمل هذه النية أفعال الإغفال المتعمد مثل الفشل في منع الضرر المتوقع , كما يميز شرط النية الأفعال السلبية المتعمدة والتي تؤدي إلى نتائج عكسية تضر بالأفراد او المنظمة اما الأخطاء الناشئة بسبب نقص القدرة أو المهارة او الضرر المرتكب بسبب عدم التأكد وسوء الفهم وما إلى ذلك فهي غير مصنفة كسلوكيات سلبية إذا كان المقصود منها المساعدة والانتاج .
5. **الهدف :** هو أن السلوك السلبي الذي يأتي بنتائج عكسية ليس مقيدا في أهدافه المقصودة , حيث ان الاستهداف الفردي او التنظيمي يعد انعكاسات ( أو مؤشرات) لنفس البنية. على هذا النحو , يمكن أن يكون هدف السلوكيات السلبية هو تحقيق نتائج عكسية تضر بالأفراد او المنظمة.
6. **الشدة :** تعد هذه السمة من السمات غير الصريحة , اذ لم تحدد الدراسات بشكل قطعي أن الشدة تلعب دور فعال في وصف السلوك بأنه سلبي ويؤدي إلى نتائج عكسية أم لا, في الواقع تضمنت أنماط السلوكيات السلبية في مكان العمل سلوكيات تراوحت في شدتها من رمي القمامة إلى تعاطي المخدرات , وعلى الرغم من أن الشدة جزء مهم من بعض الأنماط إلا أن الخطورة بحد ذاتها لا تهم في تصنيف السلوك على أنه سلبي أو يؤدي إلى نتائج عكسية , وبالنتيجة يمكن لشدة السلوك أن تجعل مظاهر مثل هذه السلوكيات أكثر أو أقل إشكالية أو مكلفة للمنظمة أو الأفراد من حيث النتائج ولكنها لن تؤثر على توصيف مثل هذه السلوكيات على أنها سلبية .

## **ابعاد سلوكيات العمل السلبية:**

1. **التخريب:**

يــرى الباحثون بان التخريب في مكان العمل هو سلوك يهدف إلى إلحاق الضـرر و تعطيل او تخريب عمليات المنظمة لاغراض شـخصـية من خلال خلق دعاية غير مواتية أو إحراج المنظمةأو التأخر في الانتاج و إلحاق أضــــرار بممتلكات و تدمير علاقات العمل وكذلك إلحاق الضــــرر بالموظفين او العملاء و ينبع هذا السلوك من تفاعل الفرد مع بيئته. ويمكن القول بان التخريب يكون على شـــــكل تشويه أو تدمير الممتلكات المادية التي تعود الى صاحب العمل ويعد التخريب نشــاطا متعمدا يهدف الى تدمير اي شــيء فهو مرتبط باســباب كامنة وراء الشخص المخرب وهو يعد شكلا من اشكال العدوان الموجهة نحو المنظمة اكثر مما يتم توجيهه نحو الافراد الاخرين وان هذا السلوك غير امن ويكون واضحا للمنظمة مما يجعل من معاقبة الجاني امرا بسيطا ويمكن أن يؤدي إلى اعتقاله. وقد وجـد بعض الباحثين بأن التخريب يمكن القيام به لاغراض مفيدة وكذلك ردا على الغضب والمشاعر العدائية للموظفين او من اجل لفت الانتباه الى مشكلة معينة او من اجل الترقية التنظيمية أو من اجل الحصول على ميزة تنافسية. وان التخريب يمكن أن يؤدي أيضـــا الى تقويض عمل المنظمة وفي كثير من ألاحيان يمكن ان يحمـل التخريـب دلالة متطرفـة تكون على مجموعـة متنوعـة من المظـاهر تتراوح بين شديدة إلى خفيفـة، ً عادة ما يتكون من عنصرين هما وجود نية لتدمير ممتلكات الشركة وكذلك تخريب عملياتها.

1. **الانسحاب:**

الانسحاب هو مجموعة من السلوكيات السلبية التي تقلل من وقت العمل اي الوقت المطلوب من قبل المنظمة لانجاز العمل ويشمل ذلك التأخر في الحضور الى العمل او المغادرة في وقت مبكر من مكان العمل وكذلك أخذ فترات راحة أطول من المسموح رسميا. ويعد التغيب هو الشــــــكل الاساسي للانسـحاب الذي يحدث بسـبب الاضطرابات النفسية، ولاجهاد، والمعايير الاجتماعية، والصراع الثقافي، والفروقات الفردية، ويعد الانسحاب هو كأجراء روتيني من قبل الموظفين يستخدمونه من اجل تجنب الوضع القائم بدلا من الاضرار بالمنظمة واعضائها ويمكن القول بان تغيب الموظفين هو مشكلة مكلفة جدا، فقد وضـــعت التقديرات للخسارة الإجمالية في اجور ورواتب الموظفين في أمريكا الشمالية فوصلت إلى 26 مليار دولار في السنة، ويمكن القول بان الموظفين الذين يكونون غير راضين عن وظائفهم يكونون أكثر عرضة للانخراط فــي التغيب عن العمل، ان الغياب في العمل يؤدي بالموظف انه لا يكون في المكان الـذي من المفترض ان يؤدي فيـه واجبـاتـه اي ان الموظف لايظهر للعمل عند الحاجـة اليـه وهـذا يمكن أن يكون مشكلة كبيرة للتنظيم وان الغياب يحدث لكي يكون ردا على المرض المرتبط بنوع الجنس والعمر والرضا الوظيفي والمسؤوليات (رعاية الطفل) والعمل غير المرضي, وظروف العمل, والتحفيزالمنخفض, وقد عدت الغيابات تقليدا مؤشرا على ضعف الاداء الفردي فضلا عن خرق العقد الضمني بين الموظف وصاحب العمل والذي كان ينظر اليها على انها مشكلة ادارية وضعت في اطار اقتصادي او شبه اقتصادي.

1. **السرقة:**

هي ســلوك غير مصــرح به يقوم مبوجبه الموظف بالاستيلاء والســيطرة على شــيء ما و نقل الاموال و ممتلكات العمل الرسمية أثناء سير النشاط المهني وبدون علم المنظمة، وان من اسباب سرقة الموظفين هو عدم الرضا الوظيفي او للرد على اصحاب العمل الذين ينظر اليهم الموظف بأنهم غير عادلين في تعاملاتهم, ويمكن ان تكون السرقة على أشكال مختلفة كالاتي:

* الشخصية: ويركز هذا على الارباح الشخصية والدميوغرافية والجنائية للفرد و الخلفية الاخلاقية تؤدي باللصوص الى السرقة حيث إن التسرع، والبحث عن الاثارة، والافراد الذين يعانون من التنمية الاخلاقية والتعليم هم اكثر عرضة للانخراط في السلوكيات السلبية.
* الاجتماعية: الســرقة الاجتماعية هي المعاملة غير العادلة التي يتعرض لها الفرد والتي تنتهك العقد النفسي له واجباره على الامتثال للمعايير التنظيمية التي من الممكن ان تجعل الفرد يشـرع بالسرقة وتدعمه للقيام بها و ينصب التركيز على شخصية الفرد بل مشاعره بالخيانة والضيق والظلم والانتقام نتيجة للمعاملة السيئة التي يتعرض لها.
* النظامية: وتركز هذه على سمتين مع السرقة كتعويض عن الفقر المدرك(غير المنصف) والاجور وكذلك ضــــعف أنظمة التحكم التي تســــمح للافراد بالابتعاد عنه.

1. **اساءة استخدام الوقت والموارد:**

إن ســوء اســتخدام الوقت والموارد يكون على مجموعة من الاشــكال هي (إهدار وقت العمل، القيام باداء الاعمال الشخصية أثناء وقت العمل، استخدام وقت العمل في انجاز الاعمال التجارية الشخصية، إضاعة موارد المنظمة، استخدم موارد المنظمة غير المرخص باستخدامها من قبل الموظف، اسـتخدام هاتف المنظمة من اجل القيام بمكالمات هاتفية دولية، استخدام بريد المنظمة في استلام البريد الشخصي، استخدام أجهزة الطابعة والاسـتنساخ لاجراء الاعمال الشخصية، القيام بمراسلات شخصية عن طريق البريد الالكتروني الخاص بالشركة، إضاعة الوقت على الانترنيت لاغراض شخصية لا تتعلق بطبيعة العمل, استخدام كمبيوتر المنظمة في لعب الالعاب اثناء وقت العمل, تغيير بطاقة الوقت من اجل الحصول على مكاسب مالية لساعات اكثر من العمل الفعلي الذي يقوم به, القيام بأخذ وقت اكبر مما خصص له في تناول الغذاء وشرب القهوة ودون موافقة مسبقة, القيام بالعمل الاضافي غير الضروري وغير المفيد للمنظمة, ويمكن للمنظمات معالجة هذه الظاهرة و منعها داخل اروقتها من خلال تقديم حافز مالي او معنوي للموظف.

1. **الرشوة والفساد:**

هو نوع من السلوكيات المنحرفة التي تتعارض مع المعايير التنظيمية يتم من خلاله التوجيه غير الصحيح لموارد المنظمة الشخصية أو التنظيمية من اجل تحقيق المنفعة ويكون على اشكال مختلفة كالرشوة والابتزار والمدفوعات التسهيلية , والمحسوبية, وتداول المعلومات, واستخدام التاثير غير المبرر. وان هنالك علاقة مزدوجة بين الفساد الاداري و الرشـوة فالفسـاد الاداري له علاقة بالرشوة داخل المنظمة خاصـة فيما يتعلق بالافراد من عمال و موظفين من خلال مواقف الترقية وصرف المكافات و الحصول على المناصب القيادية كذلك للفساد الاداري علاقة ايضا بالرشوة خارج المنظمة من خلال العملاء الذين يتعاملون مع المنظمة الذين يجدون معوقات ادارية تدفعهم لتقديم الرشاوي من اجل انجاز اعمالهم بسهولة ومهما يكن من أمر فان نسب الرشـوة اخذت بالارتفاع فنلاحظ انتشار الاختلاسات والسرقات والمحسوبية و ملاحظة مظاهر التستر و عدم افشاء الاسرار المتعلقة بالانحرافات , وان من اسباب انتشار هذا السلوك المنحرف هو عدم تطبيق نظام المساءلة والعقاب بشكل جدي على جميع اقسام المنظمات وضـعف الرادع الاخلاقي، وضـعف دور الاعلام في توعية الموظفين بالاضرار الناجمة عن الفساد الاداري والمالي, اضافة الى الجشع المادي لدى الموظف, وزيادة تكاليف المعيشة وغيرها من الاسباب الاخرى, وقد يعود الانحراف الاداري الى سؤ صياغة القوانين والانظمة و غموضها داخل المنظمات الامر الذي يجعل الموظف يتهرب من تنفيذها او تفسيرها بطريقته الخاصة التي قد تتعارض مع المصالح التنظيمية.

## **اثار سلوكيات العمل السلبية:**

سلوكيات العمل السلبية يمكن ان يكون لها عواقب سلبية على المنظمات و اعضاءها فقد تتكبد المنظمات تكاليف مباشرة كالسرقة والتخريب وغيرها من الاجراءات الاخرى وايضا تتكاليف غير مباشرة تنتج عن هذه السلوكيات. وان سلوكيات العمل السلبية مرتبطة بعدد من الاثار كفقدان الوظائف وعدم الارتياح وانخفاض الانتاجية, وارتفاع تكاليف الدعاوى القضائية والتأمين والعمالة, و معدلات دوران عالية, وزيادة الضغط, وزيادة وقوع حوادث العنف في مكان العمل.

1. الاثار الشخصية: اذ ان هذه السلوكيات تسبب الاجهاد ما بعد الصدمة فالخوف من العنف في المستقبل سوف يؤثر على كل من الرفاه النفسي والجسدي اذ تصف البيانات المتاحة عن الضحايا بانهم يعانون من مجموعة متنوعة من الاعاقات النفسية بما في ذلك الاكتئاب والقلق فضلا عن ذلك هناك اثار فسيولوجية تنشاء جراء هذه السلوكيات كاضطرابات النوم والصداع.
2. الاثار التنظيمية: وعلى الرغم من تحديد العديد من الاثار التنظيمية المحتملة للعنف في مكان العمل فاننا نركز على التزام الموظف العاطفي ونيته في مغادرة المنظمة. ويشير الالتزام العاطفي الى ( الارتباط العاطفي بهوية المنظمة والتعرف عليها والمشاركة فيها) ويمكن القول ان السلوكيات السلبية كالسرقة و العنف في مكان العمل تؤثر في الروح المعنوية العامة للمنظمة فضلا عن ولاء الموظفين.

## **اسباب انخراط الموظفين في سلوكيات العمل السلبية:**

ان اسباب سلوكيات العمل السلبية تكون في فئتين رئيستين هي الاسباب الخارجية التي تتعلق بالعوامـل المرتبطة ببيئـة العمـل والاسباب الداخلية التي تشير إلى الاسباب التـي ترتبط بالفـرد وهي كما يأتي .

اولا: **الاسباب الخارجية:** هي العوامل المرتبطة بالمنظمة والتي تؤدي إلى احداث سلوكيات العمل السلبية بدلا من الخصائص الفردية. ويمكن تصنيفها تحت خمسة موضوعات رئيسة مثل خصائص الوظيفة، وخصائص مجموعة العمل، وأنظمة التحكم، والعدالة التنظيمية، والبنية المادية للتنظيم.

1. الخصائص الوظيفية : الوظيفة ذات المغزى المنخفض والمسؤولية المنخفضة يمكن ربطها باحتمال الانخراط بسلوكيات العمل السلبية فمن الممكن ان يؤدي انخفاض المسؤولية وانخفاض المغزى منها إلى منع الفرد من تحسين الالتزام التنظيمي ومن ثم الانخراط في السلوكيات المنحرفة.
2. خصائص مجموعة العمل : يمكن أن تكون لخصائص مجموعة العمل أيضا تأثير كبير في سلوك الفرد فيمكن ان يؤدي جذب الأفراد واختيارهم في مجموعات العمل, ويتم تقاسم المواقف بينهم وهذا يجعل الموظفين الآخرين خارج المجموعة, فضلا عن ذلك فان تشجيع وتحفيز فرق العمل يجعل الموظفين الآخرين ينخرطون بشكل كبير في السلوكيات السلبية و قد يضطر أعضاء آخرين في المجموعة إلى التصرف وفقا لطبيعة عمل المجموعة ما يشجع السلوك المخالف للمعايير الوظيفية مثل التغيب أو السرقة أو التستر على الأخطاء
3. الانظمة الرقابية. على الرغم من أن أنظمة الرقابة لا تمنع حدوث سلوكيات العمل السلبية تماما ، إلا أنه يمكن عدها بمثل إجراءات تخويفية . اذ ان المنظمات التي تتمتع بمراقبة اجتماعية ضعيفة ، من المرجح أن يشترك موظفوها في السلوكيات السلبية مثل التغيب واستخدام الكحول ومن ناحية أخرى ، فإن آليات الرقابة الصارمة تنطوي على خطر يتسبب في سلوكيات العمل السلبية من خلال خلق بيئة قمعية . فقد يظهر الموظفون سلوكا غير مرغوب لتجنب احتمال الوقوع تحت سيطرة أنظمة الرقابة, اي يقومون بإلقاء اللوم على زميل آخر لغرض تغطية الخطأ ، فضلاً عن عدم الإبلاغ عن حادث مهم .

4. العدالة التنظيمية: يرى الموظفون أن الظلم في المنظمة ما هو الا عامل محفز للسلوكيات المنحرفة إذ أن بناء تصورات العدالة لدى الموظفين, فأنهم دائما ما يميلون الى مقارنة المكافآت التي يحصلون عليها مع زملائهم الآخرين. فعندما يكون هناك عدم مساواة في نسبة الجهد و المكافأة يرون بعـدم وجود انصـاف اذ ان الشعور بعـدم المساواة يؤدي بهـم الى السلوكيات المنحرفة.

5. الهيكل المادي للمنظمة: يمكن أن يكون له أيضا تأثير في سلوكيات العمل السلبية وهذا التأثير غير مباشر في المنظمات الكبيرة فيؤدي الى التغيب ، وشرب الكحول ويمكن تفسير ذلك بسبب انخفاض الخوف لدى الموظفين من الوقوع في العقاب

ثانيا: **الاسباب الداخلية :** الاسباب الداخلية هي عوامل تتعلق بالفرد والتي تؤدي بالموظفين للانخراط في السلوك المخالف للقواعد التنظيمية .كالشخصية ، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي ، والإدراك والمواقف والتركيبة الديموغرافية.

1. الشخصية : هي واحدة من الاسباب الداخلية الرئيسة التي لها علاقة مباشرة مع سلوكيات العمل السلبية وهي ترتبط بالسمات الشخصية الخمس الكبرى . العصبية, الانبساط, الضمير, الانفتاح. فالشخصية لديها القدرة في التأثير بسلوكيات العمل السلبية ويمكن أن تؤثر في تصورات الافراد وتقييمهم للخصائص البيئة واسباب الاحداث وكذلك الاستجابات العاطفية وقدرتها على منع او حدوث الدوافع العدوانية والسلوكيات المنحرفة, وتعد الشخصية محدداً مهماً للسلوك الفردي في مكان العمل.
2. الرضا الوظيفي : يعد الرضا الوظيفي عاملا آخر مرتبطا بمركز العمل إذ أن الموظفين ذوي الرضا المنخفض لديهم أداء وظيفي منخفض ما يزيد احتمال قيامهم بالسرقة والانسحاب والغياب والتخريب فالموظفين غير الراضين يميلون إلى الانخراط في السلوكيات السلبية كاستخدام المخدرات من أجل ملء الوقت .
3. الالتزام التنظيمي : يعد مستوى الرضا الوظيفي ذا تأثير مهم في الالتزام التنظيمي فالرضا هو شرط أساس للالتزام, وأن الموظفين الذين لديهم التزام تنظيمي مرتفع هم أقل عرضة للانخراط في سلوكيات العمل السلبية من اولئك الذين لديهم التزام تنظيمي منخفض.
4. الادراك : الموظفون الذين يدركون ضغوط العمل يكون لديهم أداء أقل وغياب أعلى و قد يسبب ارتفاع مستوى التوتر أيضا بعض الاضطرابات في عمليات العمل ما يجعل الموظفين ينخرطون في السلوكيات المنحرفة .
5. المواقف : استنادا إلى المعايير والقيم فإن الأخلاق ظاهرة تحدد موقف الفرد كسبب من اسباب سلوكيات العمل السلبية والمواقف يمكن أن تجعل الفرد يظهر السلوك الذي عادة ما يوصف بأنه خطأ من لدن المجتمع.
6. التركيبة الديمغرافية: كالجنس والعمر وعدد أفراد الأسرة ومستوى الدخل و بعض من التركيبة السكانية ذات الصلة مع سلوكيات العمل السلبية ان نوع الجنس ووجود أسرة كبيرة يرتبط ارتباطا مباشرا بالتغيب إذ ان النساء اللواتي يشكلن جزءا من عائلة مزدحمة يميلن إلى التأخير والتغيب عن مكان العمل . وفيما يتعلق بمستوى الدخل وجد أن الموظفين ذوي الدخل المنخفض أكثر عرضة لاستخدام الكحول والمخدرات .

أن القيود التنظيمية هي من اسباب انخراط الموظفين في السلوكيات المنحرفة فمن الممكن ان تكون هناك ظروف في العمل تخلق ضروريات للانخراط في سلوك خارج المهمة من أجل أن يبقى الموظفون منتجين في العمل ولذلك فان القيود التنظيمية هي شروط العمل التي تتداخل مع أداء مهام العمل فقد تشمل المعلومات والمواد واللوازم والأدوات والمعدات غير الكافية لذلك يجد الأفراد أنفسهم غير قادرين على القيام بمهامهم الوظيفية بسبب هذه القيود ما يضطر بهم إلى القيام بمهام إضافية من اجل التعويض وقد ينطوي ذلك على تنظيم زملاء العمل بشكل غير رسمي من اجل دعم الجهود الرامية إلى إنجاز المهام الموكلة لهم وإيجاد طرائق لتعلم مهارات جديدة غير مطلوبة أو القيام بمهام ليست جزءا من الوظيفة وهذه الجهود إذا تجاوزت المهام الموكلة في كثير من الحالات أشكالاً من سلوكيات العمل السلبية .

و أن السلوك السلبي للموظف يرتبط بسلوك الموظفين الآخرين والذي بدوره قد يقلل من أداء الموظفين الآخرين ويسبب الصراع وقد أظهرت الدراسات التي أجريت في الماضي أن غالبية الموظفين ينخرطون في السلوك السلبي في مكان العمل بسبب بيئة العمل غير ملائمة.

**( اسباب انخراط الموظفين في سلوكيات العمل السلبية)**

## **وسائل مواجهة السلوكيات السلبية في العمل:**

**مراقبة الموظف السلبي:** بهدف قياس سلوكه ومن هنا سنتعرف على عدد السلوكيات السلبية التي يُمارسها في بيئة العمل، وهنا يجب تدوين ملاحظات دقيقة للتعرف على كيفية التصرف مع سلوكه السلبي، وتعتبر خطوة مهمة جداً؛ وذلك لإن سلوك وحيد فردي قد لا يكون دليلًا كافيًا على كون الموظف سلبيًا.

**الحصول على الدعم التنظيمي:** من المُفيد الحصول على الدعم في جمع البيانات من خلال مدير أخر أو القسم الخاص بالكوادر البشرية في العمل حيث تحتاج دائمًا إلى دعم يؤكد على السلوكيات السلبية قبل الشروع في أخذ إجراءات تأديبية.

**عدم الاهتمام بـ الاعتذار:** لا تسعى إلى اعتذار صريح من الموظف ذو السلوك السلبي بل قُم فقط بمراقبة افعاله من أجل أن يلاحظ ذلك ويبدأ في التغيير.

**تأكيد أهداف العمل الأساسية:** لابد من إبلاغ الموظف أهداف وقيم العمل التي تسعى إلى تحقيقها، مع أهمية توضيح أهمية التغيير من الفعل السلبي المتناقض مع أسلوب العمل.

**تقديم المساعدة:** يُمكنك خوض حديث مع الموظف لمعرفة سبب سلوكه السلبي والعمل على تحويله إلى موظف إيجابي مع إبلاغ الموظف بالإجراءات التي من الممكن إن تتخذ في حالة الاستمرار بفعله.

يُرجى العلم بأنه لا يُمكنك تغيير الموظف السلبي تمامًا بل يُمكنك إعادة هيكلة سلوكياته، ولا تتوقع منه الاعتذار أو التغيير المباشر ولكن يُمكنك دعمه نفسيًا بعبارات إيجابية تُغير من سلبيته.