

The Relationship between Alienation at Work and Deviant Workplace Behavior: A Field Study on the Workers in the Public and Private Sectors

Rami Abed AL- Hameed Aljbour*

Department of Social Sciences, Ajloun University College, Al-Balqa Applied University, The Hashemite Kingdom of Jordan

Received: 15/7/2024
Revised: 30/7/2024
Accepted: 7/8/2024
Published online: 1/7/2025

* Corresponding author:
Rami.aljbour@bau.edu.jo

Citation: Aljbour, R. A. A.-. H. (2025). The Relationship between Alienation at Work and Deviant Workplace Behavior: A Field Study on the Workers in the Public and Private Sectors. *Dirasat: Human and Social Sciences*, 52(6), 8253. Retrieved from <https://doi.org/10.35516/Hum.2025.8253>



© 2025 DSR Publishers/ The University of Jordan.

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Abstract

Objectives: The study aimed to explore the relationship between workplace alienation and the occurrence of deviant behaviors among employees in the organizations where they work.

Methods: The study relied on a descriptive correlational approach. The sample consisted of 270 employees selected through a convenient non-probability sampling method from the municipalities sector and the Jordan Phosphate Mines Company in the southern region.

Results: The results showed a positive relationship between workplace alienation and deviant behavior. Both workplace alienation and deviant behavior were reported at moderate levels, with mean scores of 3.069 and 2.485, respectively. There were significant differences in the level of workplace alienation based on gender, with females reporting higher levels of alienation. No significant differences were found based on age, monthly income, or job penalties. However, there were significant differences in deviant behavior, with males and those aged 31-40 and 41-50 showing higher levels of such behaviors.

Conclusions: The study recommends revisiting employees' monthly wages, involving them in decision-making processes within their organizations, and assigning them tasks that match their qualifications.

Keywords: Alienation at Work; Deviant Behavior.

العلاقة بين الاغتراب في العمل وارتكاب السلوك المنحرف "دراسة ميدانية على العاملين في القطاعين العام والخاص"

رامي عبد الحميد الجبور*

قسم العلوم الاجتماعية ، كلية عجلون الجامعية ، جامعة البلقاء التطبيقية ، المملكة الأردنية الهاشمية

ملخص

الاهداف: هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة الاغتراب في العمل وارتكاب العاملين للسلوكيات المنحرفة في المنظمات التي يعملون بها. المنهجية: تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي وتكونت عينة الدراسة (270) موظفا بأسلوب العينة غير الاحتمالية الميسرة من العاملين في قطاع البلديات وشركة الفوسفات الأردنية في قطاع الجنوب.

النتائج: وأظهرت النتائج أن العلاقة بين الاغتراب في العمل وارتكاب السلوك المنحرف هي علاقة طردية، وأن مستوى الاغتراب في العمل ومستوى السلوك المنحرف جاءت بمستوى متوسط وبأوساط حسابية (3.069)، (2.485) على التوالي، ووجود فروق في مستوى الاغتراب في العمل باختلاف متغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق تبعاً لمتغيرات (العمر، الدخل الشهري، العقوبات الوظيفية)، وكذلك وجود فروق في مستوى السلوك المنحرف ولصالح الذكور ومن الفئة العمرية (31-40) و(41-50).

الخلاصة: توصي الدراسة في إعادة النظر في الأجور الشهرية للعاملين وإشراكهم في صنع القرارات داخل المنظمات التي يعملون بها، وتكليفهم بالأعمال التي تتناسب مع مؤهلاتهم.

الكلمات الدالة: الاغتراب في العمل، السلوك المنحرف.

مقدمة

يلعب الموظفون العاملون في المنظمات دوراً حاسماً وريسياً في النجاح التنظيمي للمنظمة فنجاح المنظمات دوماً يعود لمواقف العاملين فيها (Sarwer & Muhammad, 2020)، حيث يواجه العاملون وخصوصاً الأكثر احتكاكاً مع الجمهور ظروفًا صعبة في أماكن عملهم مثل (تدني الأجور، اختلال التوازن بين العمل وظروف حياتهم الشخصية، ساعات العمل المكثفة، المعاملة السيئة من رؤسائهم) ويعد ذلك من أكثر الأشياء المجهدة لهم (Cheng & Tung, 2021)، ويستلزم ذلك من الإدارة إيلاء رفاهية العاملين في المنظمة مزيداً من الاهتمام وفهم العوامل المحققة لرفاهيتهم (Johnson & Park, 2020).

ومن المبادئ الأساسية للإدارة في أي منظمة سواء عامة أو خاصة اشتراك العاملين بها لإنجاحها، حيث يتوقع دوماً من الموظفين العاملين فيها أن يقوموا بأداء الأدوار التي تطلب منهم، ويسعى ذلك بسلوك المواطنة (السلوك الاجتماعي الإيجابي) الذي يركز على المدى الطويل للموظفين والمشاركة في النجاح التنظيمي، كما وتعد محاولة تحسين الأداء أيضاً من المبادئ الأساسية للإدارة (Lemmink & Mattsson, 2002)، حيث إن الردود الفردية ذات الطابع الإيجابي كالرضا الوظيفي، الالتزام بالوظيفة، تصور العدالة التنظيمية هي الأجزاء الرئيسية لعواقب الأداء والسلوك الوظيفي (Bansal et al., 2001)، وعلى الصعيد الآخر يعتبر التطابق بين المنظمة وموظفيها هو المعيار المحتمل لاتخاذ القرارات والمواقف الفردية الوظيفية، وكلما كان مستوى التطابق بين الشخص والمؤسسة مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى استعداد الموظفين للمشاركة في سلوك المواطنة التنظيمية (Hackman, & Oldham, 1976).

وعندما يفقد الموظفون سيطرتهم على المنتج وعملية الإنتاج يكون ذلك بسبب عدم قدرتهم على التعبير عن أنفسهم في الوظيفة ومكان العمل مما يؤدي إلى حدوث ما يسمى بالاغتراب الوظيفي، ويبدو أن السبب المنطقي الكامن وراء الاغتراب عن الوظيفة هو علاقة التطابق للتنظيم الشخصي مع المواطنة التنظيمية، إذ يمكن أن توفر العدالة التنظيمية للعاملين بيئة داعمة تحفز على سلوك المواطنة داخل المنظمة، وعلى صعيد آخر نجد أن البيئات التي لا يوجد فيها أي تطابق بين المنظمة والشخصية للموظفين يمكن أن تخلق الاغتراب عن العمل، والذي ينجم عن عدم التطابق بين الشخص والمنظمة ويحد من سلوكياتهم التطوعية (Mohseni et al., 2011)، ويمكن العثور على جذور الاغتراب عن العمل في ملاحظات ماركس حيث يشير إلى أن الاغتراب عن العمل يكون نتيجة الصراع بين الأدوار الوظيفية والكيان الإنساني (Banai, & Reisel, 2007).

أما عن العوامل المؤدية للاغتراب نستطيع القول إن منها ما قد يعود للأفراد وتشمل: الخوف وعدم الأمن الوظيفي: حيث إن شعور العاملين بالخوف وعدم الأمن الوظيفي يدفعهم إلى الهرب من تلك المشاعر والانفعالات مما يؤدي إلى ضياع جهودهم وقت العمل الرسمي (عبد الغني، 1989)، نقص الكفاءة: حيث إن نقص الكفاءة يؤدي إلى انخفاض الأداء مما يدفعهم إلى اللجوء للغياب عن العمل والصراع مع الزملاء والذي ينعكس بدوره على حدوث الاغتراب الوظيفي (العيصوي، 1997)، وقت الفراغ: ويعد وقت الفراغ الطويل من الأمور السلبية على أداء الموظفين مما يدفعهم إلى الانشغال بمشاكلهم الشخصية والسعي إلى حلها بدلاً من تسخير جهودهم لإنجاز الأعمال الرسمية المطلوبة منهم، توجهات العاملين: إن عدم الملاءمة بين قيم العمل وأهدافه تدفع الفرد إلى التوجه نحو أعمال لا يرغبها (الكبيسي، 2005)، المقومات القيادية للمدراء والرؤساء الضعيفة تعتبر من أهم العوامل المحفزة لاغتراب الموظفين (المطرفي، 2005)، الانطوائية والانعزالية: حيث إن شعور الموظفين بالانعزال والانطواء عن توجهات المؤسسة يدفعهم للشعور بالاغتراب النفسي ويؤثر على سلوكهم داخل المنظمة (الزغل، عضيبات، 1990).

وأشارت دراسة ابن عبدالله (2020) إلى أن التمييز في معاملة العاملين في المؤسسة والانفراد بالقرارات الوظيفية من الرؤساء كانت من أهم المضغلات التي يعاني منها العاملون، وتعد نتاجاً للاغتراب الوظيفي، إضافة إلى إغفال التخصصية في أداء الأعمال والمهام كانت من أهم الأسباب الدافعة للشعور بالاغتراب الوظيفي.

ويعتقد المؤلفون والباحثون أن تفسير وقياس الاغتراب مشكلة وظيفية مشكوك فيها وهذا هو سبب وجود مفاهيم مختلفة، والمفاهيم المقترحة من قبل العديد من المؤلفين والباحثين لتصورها وقياسها حالياً تشير إلى أن الشعور بالعجز والغرور هي الأبعاد الرئيسية للاغتراب عن العمل حيث يعتقد بعض منظري السلوك التنظيمي أن الموظفين راضون عن فعل أي شيء عندما يتم تزويد العاملين فيها بفرصة مساعدة الآخرين والعكس صحيح (Whittington et al., 2004).

ويعتبر الاغتراب ظاهرة شائعة في المنظمات حظيت باهتمام علمي للباحثين في الإدارة التنظيمية لفترة طويلة (Lamond, 2010)، ولقد عرف كل من دي لارا، ميندوز، زوقهايي، مانركيو (Suqrez – Mendoza and Zoghpi – Manrique – de – Lara, 2008) الاغتراب بأنه قدرة الفرد المنخفضة على التعبير عن نفسه في العمل حيث يحدث الاغتراب عن العمل عندما لا يظهر الموظفون اهتماماً أو ارتباطاً أو قلقاً بمهام العمل الموكلة إليهم (Howard & Cordes, 2010)، (Kartal, 2013).

ولا بد من الإشارة إلى القيادة غير الصحيحة في المؤسسة ودورها في شعور العاملين فيها بالاغتراب، ولقد أجريت مجموعة كبيرة من الأبحاث في هذا المجال وفقاً لكل من مارينتو، هارفي، بريس، ماسكي (Martinto, Harvey, Brees, Mackey, 2013)، حيث بلغت عدد الدراسات في هذا المجال (82)

دراسة متعلقة بالقيادة التعسفية بين الأعوام 2000-2012 حيث أشارت النتائج إلى أن هذه القيادات لم تنل اهتماماً كبيراً رغم عواقبها الضارة على الأفراد والمنظمات (Sarwar, Muhammad, & Sigala, 2021) (Cangino, Parker and Yeo, 2019).

وهناك إجماع واسع بين الباحثين على أن الرؤساء في المنظمات يشكون إلى حد كبير مواقف وسلوكيات مرؤوسهم وأن الفئة الأخيرة تتولد لديهم ردة فعل سلبية تجاه المنظمة إذا كان الرؤساء سلبيين للغاية معهم مما يجعلهم يشعرون بالاعتراض داخل منظماتهم (Afshari & Gibson, 2016)، ونستطيع القول بأن السلوك الرقابي السلبي له عواقب أكثر عمقاً وبعيدة المدى نظراً للتأثيرات الكبيرة للإشراف السلبي على سلوك الموظفين، لذلك لابد من إعطاء الأهمية لدراسة أسلوب الإشراف والعواقب المترتبة عليه (Chenard – Poirier, Morin, Boudries & Gillet, 2021).

ويشير ماركس إلى أن الاغتراب الوظيفي هو حالة ينظر فيها الموظف إلى وظيفته كعامل خارجي حيث لا يتمتع الموظف باستقلالية في عمله، وبسبب تعقيد هذا المفهوم تم اقتراح تعريفات وتفسيرات مختلفة للاغتراب في الوظيفة (Sarros et al., 2002)، كما وأشار كل من سي مان واندريسون (Seeman and Anderson, 1983) إلى أن الاغتراب ليس ظاهرة ثابتة ومستقرة وعادة ما يظهر في بعض المواقف المحددة حيث يؤدي الاغتراب إلى انخفاض في الحافز والنتائج السلبية للموظفين في المنظمة (Chiaburu, Diaz & Devos, 2013).

وقد ورد تعريف الاغتراب الوظيفي في معجم العلوم الاجتماعية بأنه "حالة يمر بها الفرد بأوضاع يفقد فيها نفسه، ويصبح غريباً عن أعماله، ويكاد يفقد إنسانيته كلها ويفقد ذاته عندما يتعرض لقوى مادية ربما من صنعه (حسين، 2014)، وهذا يتفق إلى حد كبير مع ما أشار إليه كل من سيمان (Seman 1990)، عبدالمختار (1998)، خليفة (2003)، عبدالمعزم (2010)، سعيد (2017) بأن هنالك خمسة أبعاد للاغتراب هي العزلة، العجز، اللامعيارية، اللامعنى (العبث)، وأخيراً الاغتراب عن الذات.

وجادل الباحثون ماو وآخرون، سونيم وآخرون (Mao et al, 2019, Soenem et al, 2019) بأن المشكل لسلوكيات الموظفين هو الضغوطات فالإدراك السلبي يدفعهم إلى إظهار الانحراف في المنظمة وذلك استناداً إلى نظرية الحفاظ على الموارد (Hobfoll et al, 2018)، كما ويمكن القول إن نظرية التبادل الاجتماعي تفسر إلى حد كبير الاغتراب في العمل والسلوك المنحرف حيث إن خرق صاحب العمل في المنظمة لشروط العقد مع الموظفين سيؤدي إلى نتائج عكسية من قبلهم، وبالتالي سيقومون أيضاً بخرق العقد كردة فعل لما قام به صاحب العمل، وبشكل معيار المعاملة بالمثل التيار الخفي الأيديولوجي للتبادل الاجتماعي، وعندما يدرك الموظفون أن المنظمة لم تف بالالتزامات، فإنهم سيحجبون من جانبهم الصفقة، مما يؤدي إلى خرق مساهماتهم في العقد، حيث أشارت نظرية التبادل الاجتماعي إلى علاقات التبادل الاجتماعي في أماكن العمل عبارة عن ارتباط بين شريكين متفاعلين سواء أفراد أو مؤسسات (Cropanzano et al, 2017).

وعلى المستوى النظري تشير نظرية حفظ الموارد هبفول (Hobfoll, 2002) إلى أن الموارد المعرفية والعاطفية للأفراد تستنفد عندما يواجهون الضغوطات، ثم قد يعاني الموظفون الذي يواجهون الإشراف السيئ في المنظمة من العزلة في العمل بسبب فقدان الموارد، وبالتالي قد يلجؤون إلى السلوكيات الانحرافية كالاختلاس وقبول الرشوة وعدم الالتزام بساعات العمل المحددة.

وأشار كل من آن وآخرون، وسكوت وآخرون (An et al., 2016, Saockett et al., 2006) إلى أن سلوكيات العمل المنحرفة تعمل كعائق أمام المنظمات في تحقيق أهدافها، فقد تتضمن السلوكيات المنحرفة الإخلال بالكفاءة العملية، والإضرار بسمعتها، وتقويض رفاهية الموظفين، وتهديد تجارب المستهلكين مما قد يؤثر على أداء المنظمة لمهامها (cf. Gursoy, D., Cai, R.R., & Anaya, G.J. (2017).

وأشار محمد ورنا (Muhammad & Rana, 2019) إلى أن الموظفين الذين يواجهون الفظاظه وسوء المعاملة من قبل رؤسائهم عادة ما يكونون محبطين، ويكونون أقل كفاءة في أداء الأعمال المطلوبة منهم، واستندت دراساتهم إلى حجج نظرية الحفاظ على الموارد (Hobfoll, 1989)، ونظرية التبادل الاجتماعي بلاو (Blau, 1964) التي تناقش دور الوسيط في الفظاظه بين التجريد من الإنسانية والسلوك المنحرف للبحث عن آلية لتحويل تأثير الفظاظه على النزعة الإنسانية والحد من السلوك المنحرف كسرقة الوقت وإخفاء المعرفة.

وتشير دراسات أمريكية أيضاً إلى أن 66% من النساء ونصف الرجال يواجهون مضايقات من مديريهم وزملائهم (Sherwyn and Wagner, 2018)، ووفقاً لذلك بلغت تكلفة السلوكيات المنحرفة للموظفين مثل سرقة الموظفين والأنشطة الاحتيالية 400 مليار دولار سنوياً، وكانت تكلفة السلوكيات المنحرفة في مكان العمل ما بين 6 - 300 مليار دولار (Brown and Mitchell, 2010, Valentine and Rittenburg, 2007)، كما وتم تسجيل تكلفة السرقة والبلطجة في مكان العمل في أستراليا أيضاً بمبلغ 6 - 13 ملياً أيضاً (Chappell and Di Martino, 2006).

وتعد رفاهية الموظف من السمات الأساسية للمنظمات الناجحة وتشير حالات الصحة العقلية والبدنية من خلال الأبحاث التي أجريت سابقاً إلى أن رفاهية الموظفين تعمل على تعزيز إنتاجيتهم وأدائهم مما يؤدي إلى النجاح المؤسسي في نهاية المطاف (Lies, Pluut, & Aw, 2015)، وعلى العكس من ذلك فإن انعدام رفاهيتهم وشعورهم بالاعتراض ينعكس سلباً على أدائهم في العمل، لذلك من الضروري على الرؤساء في المنظمات رعاية الموظفين والاهتمام بهم حتى تزيد إنتاجيتهم ويصبح ولاؤهم للمنظمة العاملين بها أكثر فاعلية (Fry & Slocum, 2008).

ومن الأدلة العملية ثبت أن الاغتراب في العمل يمكن أن يدفع إلى ممارسة السلوك المنحرف مما ينعكس على الأداء الفردي والتنظيمي على حد

سواء، وفي ظل هذا الإطار المرجعي لا بد من إيجاد تصور استراتيجي مبني على المعرفة تسعى إلى التبدل في المخطط التنظيمي وإحداث الازدهار المتكامل الذي يشمل الرفاهية للأفراد والمنظمات والمجتمع على حد سواء، حيث يكون الإنسان هو العامل الرئيسي في التغيير (Takeuchi, 2013). ويمكن القول إن الموظف الذي ينسجم في عملة داخل المنظمة يمتاز بعدد من الصفات والمؤشرات السلوكية وتعبّر عن رضاه تجاه مختلف عوامل ومكونات مؤسسته فيكون مسروراً، وراضياً، ولا يغيب عن عمله ولا يستغل موارد مؤسسته، كما ونجد أنه يبني علاقات وشراقات مع الآخرين ويدعم زملاءه للحصول على مستوى عمل مميز، على العكس من الموظف الذي يكون غير راض عن عمله حيث نجد أن الصفات التي يمكن ملاحظتها والاستدلال عليها من خلال سلوكه تتمثل في: التأخر في العمل والتغيب لأتفه الأسباب، الخصام والصراع مع زملائه، التذمر دائماً وكثير الشكاوي والتظلمات، انخفاض الروح المعنوية في العمل والذي ينعكس على انخفاض وتيرة العمل مما يؤدي إلى انخفاض معدل الأداء (معروف، 2017: 45).

كما وقد يشمل السلوك المنحرف في العمل عدم بذل الجهد من قبل الموظف، وأخذ فترات راحة طويلة، وتقديم مطالبات زائفة عن الحوادث، وإساءة استخدام امتيازات يوم المرض، واتخاذ قرارات غير أخلاقية، والتغيب غير المبرر عن العمل والسرقة والعمل ببطء وإخفاء الموارد اللازمة والنميمة، وتراوح سلوكياتهم الانحرافية بين السلوكيات العدوانية القوية والسلوكيات الانحرافية ذات الأثر الخفيف في المنظمات، وخلاصة الأمر يبدو أن السلوكيات المنحرفة تؤثر على المنظمة والموظفين بشكل كبير (Lugosi, 2019).

إن هذه السلوكيات تؤثر بشكل كبير على الأداء تجاه المنظمة ويتم التحقق من أثر هذه السلوكيات من خلال الأداء الفردي (Kanfer & Chen, 2016)، وتسمى بالسلوكيات المنحرفة وتؤثر بشكل كبير على المنظمات في مختلف الجوانب، كإنخفاض الإنتاجية، أو السرقة للمستلزمات والمنتجات، أو تخريب الإنتاج من قبل الموظفين، وهذه السلوكيات قد تكون بين الموظفين أنفسهم من خلال الإساءة أو التخويف أو العنف أو التحرش الجنسي بالأقران أو الرؤساء (Robinson & Bennett, 1995).

مشكلة الدراسة واسئلتها:

لقد حاز مفهوم الاغتراب على اهتمام كبير من العلوم الاجتماعية مقارنة بالمنظمات التنظيمية التي غفلت عن تناول هذه الظاهرة على الرغم من أهميتها والآثار المترتبة عليها، إن شعور الفرد بالاغتراب يحد من وفائه للعمل ويحد أيضاً من أدائه للمهام الموكولة إليه وبذل القليل من الجهد لتحقيق أهداف العمل إضافة إلى تولد شعور الاستياء لديه تجاه منظمته (Halkias, Santora, Harkiolakis, 2022) (Sanwar, Zakariya, Afshari, & Ishaq, 2022) & Thurman, 2022)، وبعد الاغتراب عن العمل أحد العوامل المؤثرة على الموظفين من الناحية الجسدية والصحية والنفسية إلى حد كبير، وفي الواقع يعتبر الاغتراب عن العمل أحد العوامل الرئيسية لنتائج التنشئة الاجتماعية السيئة على المستويين الفردي والاجتماعي (Aiken & Hage, 2001).

وقد يكون السلوك المنحرف في العمل والممارس من قبل الأفراد من نتائج شعورهم بالاغتراب ومن المهددات الخطيرة للمنظمات فمثلاً نجد أن السرقة الداخلية، التخريب، ضعف علاقات الموظفين، التأخر في الحضور للعمل، الصراع بين العاملين، اللامبالاة في أداء الأعمال المطلوبة منهم، قبول الرشوة، الاختلاس، التزوير- حيث تؤثر هذه الأنواع من المواقف والسلوكيات على نتائج المنظمات ونجاحها، بشكل عام وقد أثبتت (المواقف و/ أو السلوكيات) أن التصرفات الفردية تؤثر بشكل كبير على تحقيق الأهداف التنظيمية (Judge, Weiss, Kammeyer, Mueller & Hulin, 2017)، لذلك فإن مشكلة الدراسة تسعى لإيجاد إجابات عن التساؤلات:

- 1- ما مستوى الاغتراب في العمل لدى العاملين في شركة الفوسفات الأردنية وقطاع البلديات من وجهة نظرهم؟
- 2- ما مستوى السلوك المنحرف في العمل لدى العاملين في شركة الفوسفات الأردنية وقطاع البلديات من وجهة نظرهم؟
- 3- ما العلاقة بين الاغتراب في العمل وارتكاب السلوك المنحرف لدى العاملين في شركة الفوسفات الأردنية وقطاع البلديات من وجهة نظرهم؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاغتراب في العمل لدى العاملين في شركة الفوسفات الأردنية وقطاع البلديات باختلاف خصائصهم النوعية؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى السلوك المنحرف في العمل لدى العاملين في شركة الفوسفات الأردنية وقطاع البلديات باختلاف خصائصهم النوعية؟

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على مستوى الاغتراب في العمل لدى العاملين في شركة الفوسفات الأردنية وقطاع البلديات من وجهة نظرهم.
- 2- التعرف على مستوى السلوك المنحرف في العمل لدى العاملين في شركة الفوسفات الأردنية وقطاع البلديات من وجهة نظرهم.
- 3- التعرف على العلاقة بين الاغتراب في العمل وارتكاب السلوك المنحرف لدى العاملين في شركة الفوسفات الأردنية وقطاع البلديات من وجهة نظرهم.

4- الكشف عن الفروق في إجابات العاملين في شركة الفوسفات الأردنية وقطاع البلديات نحو مستوى الاغتراب في العمل باختلاف خصائصهم النوعية.

5- الكشف عن الفروق في إجابات العاملين في شركة الفوسفات الأردنية وقطاع البلديات نحو مستوى السلوك المنحرف في العمل باختلاف خصائصهم النوعية.

اهمية الدراسة : تكمن الأهمية العلمية (النظرية) والتطبيقية للدراسة في جانبين:

الجانب النظري: من المرجح أن يكون للاغتراب في العمل دور في ارتكاب العاملين داخل المنظمات للسلوكيات المنحرفة مما يترتب على ذلك فشل المنظمة في أداء مهماتها وتقديم الخدمات لجمهور العملاء، لذلك من المتوقع أن تساهم نتائجها في دفع الباحثين في المجالات التنظيمية لإيلاء هذه الظاهرة مزيداً من البحث بالإضافة إلى الكشف عن العوامل الأخرى المسببة للشعور بالاغتراب، كذلك من المتوقع أن تقدم هذه الدراسة إضافة علمية جديدة وإثراء للدراسات المستقبلية .

الجانب التطبيقي: تسعى المنظمات دوماً إلى إيجاد أفضل الخدمات لجمهور المراجعين والعملاء على حد سواء، والحصول على رضا أكبر وخصوصاً أن المنظمات التي تقدم خدمات متشابهة تتنافس فيما بينها لتحقيق أعلى مستوى من النجاح في مجال عملها، ولكون الاغتراب قد يدفع العاملين فيها إلى ارتكاب السلوكيات المنحرفة، فقد يؤدي ذلك إلى تراجع مستوى الأداء لهذه المنظمات، لذلك يتوقع من نتائج هذه الدراسة أن تساعد صانعي القرارات في الالتفات إلى خطورة الاغتراب ووضع حلول مناسبة تلاقياً لإقدام الموظفين على انتهاج السلوكيات المنحرفة أثناء تأديتهم للأعمال الموكولة إليهم، وتحقيق مستوى عالٍ من النجاح لمنظمتهم.

منهجية الدراسة: يعتبر المنهج الوصفي الارتباطي هو الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة، ولتحليل ووصف العلاقة بين الاغتراب في العمل وارتكاب السلوك المنحرف بعد الاستعانة بالبيانات المجمعة وتحليلها إحصائياً.

مجتمع الدراسة: اعتمدت الدراسة على الموظفين المشغلين بالوظائف الإدارية والمالية والفنية والإشرافية في شركة الفوسفات الأردنية وقطاع البلديات في إقليم الجنوب ممثلة ببلديات محافظة الكرك وعددهم (9250) موظفا وهم المجتمع الكلي للدراسة.

عينة الدراسة: تم اختيارهم بأسلوب العينة غير الاحتمالية الميسرة حيث تم تطبيقها على الموجودين على رأس عملهم خلال فترة التطبيق لمدة (21) يوماً، وبلغت العينة (270) موظفاً، مشكلةً (2.92%) من المجتمع الإجمالي.

عينة الدراسة وخصائصها: يظهر الجدول رقم(1) الخصائص النوعية لأفراد العينة.

جدول رقم (1) الخصائص النوعية لأفراد العينة.

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية (%)
النوع الاجتماعي	ذكر	195	72.22
	أنثى	75	27.78
	المجموع	270	100
العمر	30 سنة فأقل	42	15.56
	31-40	78	28.88
	41-50	82	30.37
	51 سنة فأكثر	68	25.19
	المجموع	270	100
الدخل الشهري	300 دينار فأقل	45	16.67
	301 – 450	59	21.85
	451 – 600	74	27.41

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية (%)
	601 فأكثر.	92	34.07
	المجموع	270	100
العقوبات الوظيفية خلال فترة العمل	لا يوجد	194	71.85
	تنبيه	31	11.48
	إنذار	25	9.26
	حسم من الراتب	20	7.41
	المجموع	270	100

يظهر الجدول رقم (1) يتضح أن الموظفين الذكور شكلوا (72.22 %) ومن الإناث (27.78 %)، ووفقاً لمتغير العمر نلاحظ أن الفئة (41-50 عام) جاءت أولاً بنسبة (30.37 %). تلاها الفئة العمرية (31-40) بنسبة (28.88 %)، أما فئة (51 عام فأكثر) فبلغت (25.19 %)، أما فيما يتعلق بمتغير الدخل الشهري فيلاحظ أن فئة الدخل (300 دينار فأقل) دينار شكلوا (16.67 %) يلها ممن تتراوح دخولهم (301-450 ديناراً) بنسبة (21.85 %) ومن فئة الدخل (451-600 ديناراً) بنسبة (27.41 %). ومن فئة الدخل (601 دينار فأكثر) بنسبة (34.07 %) ووفقاً لمتغير العقوبات الوظيفية خلال فترة العمل فقد شكل الموظفون الذين لم يتخذ بحقهم أي عقوبة ما نسبته (71.85 %) ومن المتخذ بحقهم عقوبة "تنبيه" بنسبة (11.48 %) ومن عقوبة "إنذار" بنسبة (9.25 %) وأخيراً من عقوبة "حسم راتب" بنسبة (7.41 %).

أداة الدراسة: استخدمت أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات من العينة المستهدفة، لكونها ملائمة لمثل هذا النوع من الدراسات، وتم تطوير أداة الدراسة حسب مقتضيات الموضوع والأهداف والتساؤلات، ومن خلال خبرة الباحث وإطلاعه على المواضيع والدراسات كدراسة سنوار، زكريا، افشاري، عاشق، وسارور، محمد، سيفلا، كانغو، باركر، يو، سانتورا، هاركبولكس، ترمان، (Sarwar, Muhammad, & Cangino, Parker and Yeo, 2019) (Halkias, Santora, Harkiolakis, & Thurman, 2022) (Sanwar, Zakariya, Afshari, & Ishaq, 2022) وبناء على ما سبق فقد ضمت الأداة الأجزاء:

- الجزء الأول: وتضمن البيانات لأفراد العينة: النوع الاجتماعي، العمر، الدخل الشهري، العقوبات الوظيفية خلال فترة العمل.
- الجزء الثاني: المتغير المستقل، واحتوى (25) فقرة لقياس مستوى الاغتراب في العمل.
- الجزء الثالث: المتغير التابع، وضم (20) فقرة سعت لقياس السلوك المنحرف في العمل.

الصدق والثبات

أ- **الصدق الظاهري:** عرض الباحث الاستبانة في مرحلتها الأولى على سبعة محكمين من ذوي الاختصاص في مختلف الجامعات الأردنية لتحكيمها وبيان قدرتها على قياس ما وضعت لأجله، وأبدى المحكمون عدداً من الملاحظات وبناء على اتفاق (80) منهم، قام الباحث بإجراء التعديل اللازم لفقرات الأداة، وخرجت بصيغتها النهائية.

ب- **صدق البناء "الاتساق الداخلي":** وللتحقق من مدى صدق هذه الأداة تم الركون لبيانات العينة الاستطلاعية والتي ضمت (15) موظفاً والذين اختبروا من خارج العينة الأساسية، وتم إرشادهم لكيفية الإجابة على محاور الأداة، وبعد جمعها جرى التحقق لمدى الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط Pearson، والجدول رقم (2) يوضح ذلك:

جدول رقم (2) معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمتغير الاغتراب في العمل

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0.562**	8	0.632**	15	0.591**	22	0.602**
2	0.648**	9	0.681**	16	0.622**	23	0.663**

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
3	0.629**	10	0.574**	17	0.597**	24	0.640**
4	0.505**	11	0.582**	18	0.740**	25	0.681**
5	0.522**	12	0.590**	19	0.468**	-	-
6	0.498**	13	0.576**	20	0.587**	-	-
7	0.615**	14	0.578**	21	0.497**	-	-

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

يلاحظ أن فقرات المتغير المستقل في الجدول رقم (2) المتعلقة في "الاغتراب في العمل" جاءت معاملات ارتباطها مع الدرجة الكلية وتراوحت القيم بين (0.468) و (0.740) مما يشير لتجانسها الداخلي، أما الجدول رقم (3) فيبين النتائج المتعلقة بمعاملات الارتباط للمتغير التابع "السلوك المنحرف في العمل" من الأداة.

جدول رقم (3) معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمجالات متغير "السلوك المنحرف في العمل"

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0.621**	6	0.543**	11	0.528**	16	0.763**
2	0.582**	7	0.638**	12	0.550**	17	0.659**
3	0.491**	8	0.674**	13	0.648**	18	0.559**
4	0.557**	9	0.597**	14	0.809**	19	0.761**
5	0.478**	10	0.567**	15	0.748**	20	0.687**

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

يوضح الجدول رقم (3) بأن فقرات المتغير "السلوك المنحرف في العمل" جاءت معاملات الارتباط لها دالة إحصائية مع الدرجة الكلية، وقد تراوحت تلك القيم ضمن (0.478) و (0.809)، وتعد متجانسة بذلك. ثبات الأداة: باستخدام معامل كرونباخ الفا Cronbach Alpha تم حساب معامل الثبات للأداة، والجدول (4) يظهر ذلك.

جدول رقم (4) معامل الثبات (كرونيباخ ألفا) لمتغيرات أداة الدراسة

المتغيرات	عدد الفقرات	معامل الثبات (كرونيباخ ألفا)
الاغتراب في العمل	25	0.863
السلوك المنحرف في العمل	20	0.918

من الجدول رقم (4) نرى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، وبلغ معامل ثبات متغير الاغتراب في العمل (0.863) ومتغير السلوك المنحرف في العمل (0.918).

الأساليب الإحصائية المستخدمة: صنف الإجابات للجزءين الثاني والثالث من الأداة وفقاً لتدرج (Likert) الخماسي حسب درجة الموافقة:

(موافق جداً)	و يمثل (5 درجات).
(موافق)	و يمثل (4 درجات).
(محايد)	و يمثل (3 درجات).
(غير موافق)	و يمثل (درجتان).
(غير موافق أبداً)	و يمثل (درجة واحدة).

- تم معالجة البيانات الميدانية إحصائياً، من خلال الاستعانة في برنامج SPSS، واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:
- مقاييس الإحصاء الوصفي.
 - معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقات الارتباطية.
 - استخدام معامل Cronbach Alpha لقياس ثبات المحاور للدراسة.
 - اختبار تحليل التباين لمعرفة الفروق الإحصائية في مستوى إجابات العينة اتجاه متغيرات الدراسة باختلاف خصائصهم النوعية.
- وتم حساب معادلة طول الفئة وفقاً للمعادلة التالية: (Santos, 1999).

جدول رقم (5) مقياس تفسير البيانات للتعليق على النتائج

مرتفع	متوسط	منخفض
أعلى من 3.68	من 2.34-3.67	أقل 2.33

وتم حساب هذه القيم كالتالي:

$$\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى} = 1 + \frac{1 - 5}{3} = 1 + \frac{-4}{3} = 1 - 1.33 = -0.33$$

عدد فقرات التقييم

نتائج الدراسة:

نتائج السؤال الأول: ما مستوى الاغتراب في العمل لدى العاملين في شركة الفوسفات الأردنية وقطاع البلديات من وجهة نظرهم؟ تم إجراء تحليل وصفي للبيانات على فقرات متغير الاغتراب في العمل كما يوضحها الجدول رقم (6).

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتيب لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير الاغتراب في العمل.

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى
18	عملي ممل وروتيني وعندي فرصة قليلة لأصبح ذا أهمية كبيرة بين زملائي.	3.706	1.01	1	مرتفع
6	ساعات العمل المطلوبة مني كبيرة مقارنة مع راتبي الشهري.	3.694	0.98	2	مرتفع
2	أشعر أن كفاءتي لا تتلاءم مع طبيعة العمل الذي أقوم به .	3.685	0.96	3	مرتفع
5	أنا غير قادر لإحداث تغييرات متعلقة بأنشطة العمل لدي.	3.550	1.10	4	متوسط
1	ليس لدي حرية كبيرة في أداء أعمالي.	3.520	1.11	5	متوسط
21	أعتقد أن راتبي قليل مقابل الجهد الذي أبذله في عملي.	3.520	1.03	6	متوسط
20	لا أستطيع استخدام أحكامي الخاصة في العمل.	3.498	0.95	7	متوسط
19	عملي ممل ويوجد فيه تحديات كبيرة .	3.432	0.83	8	متوسط
16	فرصتي قليلة لاستخدام مهاراتي وقدراتي الواقعية فيما أقوم به من عمل.	3.417	1.04	9	متوسط
14	أنا أعتبر أن راتبي الشهري أهم شيء في الوظيفة .	3.402	1.05	10	متوسط
15	أنا لا أشعر بالأمان الوظيفي في عملي .	3.343	0.99	11	متوسط

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى
3	لا يوجد لدي أدنى حد من السيطرة حول ما أقوم به يومياً في العمل.	3.232	0.93	12	متوسط
4	أأخذ معظم قراراتي بدون استشارة المسؤول عني (مديري في العمل).	3.187	1.06	13	متوسط
9	أنا غير راضي عن العمل الذي أقوم به .	3.066	0.87	14	متوسط
23	توجهاتي الشخصية لا تتطابق مع توجهات العمل في المنظمة (الشركة).	3.054	0.90	15	متوسط
17	مديري/ رئيسي في العمل لا يعاملنا كموظفين بشكل عادل.	2.980	1.16	16	متوسط
22	أعاني من وقت الفراغ الطويل في العمل.	2.972	1.12	17	متوسط
12	لا أستطيع التعبير عن نفسي في عملي.	2.817	0.96	18	متوسط
13	ليس لدي إحساس في الإنجاز بالعمل الذي أقوم به.	2.602	1.01	19	متوسط
7	لا يعد عملي مساهمة مهمة من كفاءة العمل في المنظمة أو الشركة.	2.587	1.04	20	متوسط
24	أشعر أن مديري / رئيسي في المنظمة / الشركة ليس ذا كفاءة للمنصب الذي يشغله.	2.580	0.97	21	متوسط
8	يعاملني مديري في العمل بشكل سيئ.	2.329	1.03	22	منخفض
25	أشعر دائماً بالعزلة والانعطاف عن زملائي في العمل.	2.309	1.00	23	منخفض
11	أعتقد أن دوري في العمل لا يرتبط وظيفياً بالمنظمة التي أعمل بها.	2.272	0.91	24	منخفض
10	غالباً ما أشعر بأن عملي ليس مهماً .	2.102	0.88	25	منخفض
-	المستوى العام للاغتراب في العمل	3.069	0.64	-	متوسط

يلاحظ أن المستوى العام لإجابات العينة الدراسة جاء متوسطاً، بدلالة المتوسط الحسابي العام البالغ (3.069) وانحراف معياري (0.64) في الجدول رقم (6)، وحقت بذلك (3) فقرات مستوى مرتفع، وتراوح المتوسطات بين (3.706-3.685) وجاءت الفقرة (18) أولاً " عملي ممل وروتيني وعندي فرصة قليلة لأصبح ذا أهمية كبيرة بين زملائي " وبوسط حسابي (3.706) وانحراف معياري (1.01)، يتبعها الفقرة (6) " ساعات العمل المطلوبة مني كبيرة مقارنة مع راتي الشهري " وبوسط حسابي (3.694) وانحراف معياري (0.98)، تلتها الفقرة رقم (2) والتي تنص على "أشعر أن كفاءتي لا تتلاءم مع طبيعة العمل الذي أقوم به" وبوسط (3.685) وانحراف (0.96)، وحقت (18) فقرة مستوى متوسطاً وتراوح متوسطاتها من (2.580-3.550)، وحقت بقية الفقرات مستوى منخفضاً وتراوح المتوسطات الحسابية لها بين (2.329-2.102)، فيما كانت قيم الانحرافات المعيارية للفقرات الفقرات بين (-1.16 0.83) مما يؤكد على التقارب والتجانس في إجاباتهم على فقرات الأداة نوعاً ما، وتتفق نتيجة الدراسة مع ما أشار إليه كل من (Cheng & Tung, 2021) بأن ساعات العمل المكثفة وتدني الأجور تلعب دوراً في حدوث الاغتراب في العمل، وما أشار إليه (Mohseni et.al, 2011) والمتعلق في عدم التطابق بين الشخص والمنظمة، وما أشار إليه أيضاً (العيصوي، 1997) والمتعلق في نقص الكفاءة لدى العاملين في المنظمة، وما أشار إليه (الكبيسي، 2005) و(ابن عبدالله، 2020) في عدم مشاركة العاملين في وضع القرارات تعتبر من أهم أشكال معاناتهم الناتجة عن الاغتراب الوظيفي، كما وافقت نتائجها مع دراسات كل من (Seeman, 1990)، (عبدالمختار، 1998)، (خليفة، 2003)، (عبدالمعزم، 2010)، (سعيد، 2017) في معرض حديثهم عن أبعاد الاغتراب المتمثلة في العزلة، والعجز، اللامعيارية، واللامعنى (العبث)، والاغتراب عن الذات.

النتائج الخاصة بالتساؤل الثاني: ما مستوى السلوك المنحرف في العمل لدى العاملين في شركة الفوسفات الأردنية وقطاع البلديات من وجهة نظرهم؟ وللإجابة حسب المتوسطات والانحرافات المعيارية ويوضحها الجدول رقم (7) ادناه:

الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتيب لإجابات أفراد العينة على فقرات متغير مستوى السلوك المنحرف في العمل

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى
3	أنا أعمل يوماً أقل مما هو مطلوب مني .	3.374	1.18	1	متوسط
14	إذا سنحت الفرصة لأحقق مصالح شخصية لي من المنظمة (الشركة) لا أتردد في ذلك.	3.367	0.92	2	متوسط
17	إصداري للمعاملات داخل المنظمة (الشركة) بطريقة غير قانونية هو شيء طبيعي ما دام يحقق لي مكاسب شخصية.	3.364	1.14	3	متوسط
2	عندما أعلم بأنني سوف أصل متأخراً لا أتصل لأخبر مديري في العمل.	2.830	1.19	4	متوسط
6	أخذ وقتاً كبير من وقت الفراغ خلال ساعات العمل الرسمي .	2.815	1.17	5	متوسط
20	عدم إنجازي للأعمال المطلوبة مني داخل المنظمة (الشركة) يعد أمراً مقبولاً بالنسبة لي في حال عدم تعرضي للمساءلة.	2.652	1.11	6	متوسط
18	وصولي للعمل متأخراً يعتبر بالنسبة لي شيئاً طبيعياً في حال عدم تعرضي للمساءلة.	2.615	0.98	7	متوسط
12	عادة لا أمازح الزبائن والمراجعين في العمل .	2.570	1.09	8	متوسط
11	أماطل الزبائن والمراجعين في العمل .	2.556	1.12	9	متوسط
7	أتجادل باستمرار مع الزملاء في العمل .	2.430	1.26	10	متوسط
9	عادة لا أمازح زملائي في العمل .	2.393	1.22	11	متوسط
13	أعتمد معاملة الزبائن والمراجعين بشكل سيئ .	2.385	1.12	12	متوسط
16	أعتقد أن قدرتي على تحصيل شيء مادي من خلال عملي داخل المنظمة (الشركة) بشكل غير قانوني هو من حقي.	2.244	1.27	13	منخفض
15	إذا عرض علي مبلغ من المال مقابل إنجاز عمل غير قانوني لا أتردد في قبول ذلك.	2.141	1.07	14	منخفض
5	أبذل مجهوداً قليلاً في أداء واجباتي العملية .	2.089	1.11	15	منخفض
4	أنا لا أتبع لأسباب متعددة تعليمات رؤسائي.	2.082	1.18	16	منخفض
1	أمضي وقتاً كبيراً خلال ساعات العمل الرسمي في التخيل والتفكير في الأشياء الخاصة بي وبأسرتي.	1.985	1.11	17	منخفض
8	عادة لا أتحدث بشيء جيد عن زملائي في العمل .	1.948	1.05	18	منخفض
19	مغادرتي للعمل دون إذن رسمي يعد أمراً طبيعياً في حال عدم تعرضي للمساءلة.	1.933	0.94	19	منخفض
7	أعامل زملائي بشكل سيئ خلال فترات العمل.	1.933	1.00	20	منخفض
-	المستوى العام للسلوك المنحرف في العمل	2.485	0.67	-	متوسط

يلاحظ بأن المستوى العام جاء متوسطاً نحو فقرات متغير السلوك المنحرف في الجدول رقم (7) بدلالة الوسط الحسابي العام لإجاباتهم (2.485) بانحراف معياري (0.67)، وحققت (12) فقرة مستوى متوسطاً، وتراوح المتوسطات الحسابية (3.374-2.385)، وكانت الفقرة رقم (3) " أنا أعمل يوماً أقل مما هو مطلوب مني" هي الأولى بوسط حسابي (3.374) وانحراف معياري (1.18)، والفقرة (14) ومضمونها "إذا سنحت الفرصة لأحقق مصالح

شخصية لي من المنظمة (الشركة) لا أتردد في ذلك" هي الثانية بوسط حساسي (3.367) وانحراف معياري (0.92)، تلاها ثالث فقرة رقم (17) والتي أشارت "إصداري للمعاملات داخل المنظمة (الشركة) بطريقة غير قانونية هو شيء طبيعي ما دام يحقق لي مكاسب شخصية" بوسط حساسي وانحراف معياري (3.364) (1.14)، أما باقي الفقرات فكان مستواها بدلالة متوسطاتها المنخفضة (2.244-1.933)، ويلاحظ من مما ورد أعلاه أن كافة الفقرات حصلت على مستوى متوسط ومنخفض، أما قيم الانحرافات المعيارية فتراوحت بين (1.27-0.92) مما يدل على مدى التقارب والتجانس في الإجابات، وتتفق نتيجة الدراسة مع ما أشار إليه كل من (Takeuchi, 2013)، (معروف، 2017)، (Lugosi, 2019)، (Robinson & Bennett, 1995)، (Mao et al., 2019)، (Soenen et al., 2019) والتي أشارت جميعها إلى أن شعور الأفراد بالاغتراب داخل منظماتهم نتيجة ضغط العمل مقارنة مع ما يتقاضونه من أجور شهرية وعدم اشتراكهم بصنع القرارات داخل منظماتهم بالإضافة إلى شعورهم بأن كفاءتهم لا تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يقومون بها وعدم شعورهم بالأمان الوظيفي يدفعهم إلى ممارسة العديد من السلوكيات المنحرفة.

نتائج السؤال الثالث: ما العلاقة بين الاغتراب في العمل وارتكاب السلوك المنحرف لدى العاملين في شركة الفوسفات الأردنية وقطاع البلديات من وجهة نظرهم؟ وللإجابة تم أولاً فحص افتراضات إجراء اختبار معامل الارتباط بين المتغيرات، وتم التحقق من أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً بالاعتماد على اختبار كولموغوروف – سميرونوف Kolmogorov-Smirnov حيث تبين من النتائج بأن قيم الاختبار لمتغيرات الدراسة بلغت (1.25) و (1.08) وهي قيم غير دالة، وبناء عليه تم حساب معامل Person Correlation لإجابات عينة الدراسة نحو المستوى العام للاغتراب في العمل وارتكاب السلوك المنحرف في الجدول رقم (8).

جدول رقم (8) معاملات الارتباط بين المستوى العام للاغتراب في العمل وارتكاب السلوك المنحرف

المتغيرات		ارتكاب السلوك المنحرف في العمل
الاغتراب في العمل	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
	0.618**	0.00

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.01$).

يظهر الجدول رقم (8) وجود علاقة طردية بين المستوى الكلي للاغتراب في العمل والمستوى الكلي لارتكاب السلوك المنحرف لدى العاملين في شركة الفوسفات الأردنية وقطاع البلديات من وجهة نظرهم، وبلغ معامل الارتباط (0.618) وهي قيمة دالة إحصائية، ولمعرفة الأثر الإحصائي للاغتراب في العمل على ارتكاب السلوك المنحرف لدى العاملين في شركة الفوسفات الأردنية وقطاع البلديات، أجري اختبار تحليل الانحدار:

جدول رقم (9) نموذج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) لتحديد أثر الاغتراب في العمل على ارتكاب السلوك المنحرف لدى

العاملين في شركة الفوسفات الأردنية وقطاع البلديات

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى دلالة (F)
الانحدار	78.42	1	78.73	165.44*	0.00
الفروق	127.04	268	0.474	-	-
المجموع	205.49	269	-	-	-
معامل التحديد (R^2)	0.382				

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$).

يعكس الجدول رقم (9) اختبار الأثر الإحصائي للاغتراب في العمل على ارتكاب السلوك المنحرف لدى العاملين في شركة الفوسفات الأردنية وقطاع البلديات، حيث بلغت قيمة (F) (165.44**) عند درجات حرية (1.268) وهي قيمة دالة، وتظهر النتائج أن الاغتراب في العمل قد فسر (38.2%) من التباين في ارتكاب السلوك المنحرف لدى العاملين في شركة الفوسفات الأردنية وقطاع البلديات، وتتفق نتيجة الدراسة مع ما أشار إليه كل من سنوار، زكريا، افشاري، عاشق، وهالكيز، وسنتورا، هاركيلاكيس (Sanwar, Zakariya, Afshari, & Ishaq, 2022) (Halkias, Santora, Harkiolakis, & Thorman, 2022)، (Judge, Weiss, Kammeyer, Mueller & Hulin, 2017)، بأن شعور الفرد بالاغتراب يحد من وفاءه للعمل وأدائه للمهام الموكولة إليه وبذل القليل من الجهد وشعوره بالاستياء تجاه مؤسسته مما يدفعه إلى ممارسة السلوكيات المنحرفة وهو ما يشير ضمناً إلى وجود علاقة طردية

ما بين الاغتراب وارتكاب السلوك المنحرف.

نتائج الإجابة عن السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاغتراب في العمل لدى العاملين في شركة الفوسفات الأردنية وقطاع البلديات باختلاف خصائصهم النوعية؟ وللوصول إلى إجابات تم إجراء اختبار (One way ANOVA)، مسبقاً بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة:

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين مستوى الاغتراب في العمل لدى العاملين في شركة الفوسفات الأردنية

المتغير	الفئات	العدد (ك)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النوع الاجتماعي	ذكر	195	2.900	0.70
	أنثى	75	3.435	0.72
العمر "سنة"	30 سنة فأقل	42	3.012	0.74
	31-40	78	3.108	0.72
	41 - 50	82	3.071	0.70
	51 سنة فأكثر	68	2.846	0.71
الدخل الشهري	300 دينار فأقل .	45	3.273	0.95
	301-450	59	3.174	0.68
	451-600	74	3.029	0.61
	601 دينار فأكثر.	92	2.969	0.72
العقوبات الوظيفية خلال فترة العمل	لا يوجد	174	3.004	0.70
	تنبيه	31	3.209	0.87
	إنذار	25	3.415	0.68
	حسم من الراتب	40	3.293	0.54

يلاحظ في جدول رقم (10) أن هنالك فروقا ظاهرية بين مستوى الاغتراب في العمل لدى العاملين في شركة الفوسفات الأردنية وقطاع البلديات باختلاف خصائصهم النوعية، وللكشف عن تلك الفروق، أجري اختبار (One way ANOVA):

الجدول رقم (11) نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق بين متوسط الاغتراب في العمل لدى العاملين في شركة الفوسفات الأردنية وقطاع

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
النوع الاجتماعي	2.18	1	2.18	4.44*	0.03
العمر	1.28	3	0.43	0.87	0.46
الدخل الشهري	2.42	3	0.81	1.66	0.18
العقوبات الوظيفية	2.31	3	0.77	1.58	0.20
الخطأ	126.16	259	0.49	-	-
المجموع	2667.44	270	-	-	-
المجموع المصحح	136.40	269	-	-	-

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).

تظهر النتائج في الجدول رقم (11) ما يلي:

- 1- وجود فروق عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى الاغتراب في العمل لدى العاملين في شركة الفوسفات الأردنية وقطاع البلديات باختلاف النوع الاجتماعي؛ وبلغت قيمة (f) (4.44**) وهي دالة إحصائية، ويظهر أن الفروق الإحصائية كانت للإناث بدلالة المتوسط الحسابي لإجاباتهم (3.435) مقابل المتوسط الحسابي للذكور (2.900)، ويدل ذلك على أن شعور الإناث بالاغتراب في العمل نابع بالدرجة الأولى من عدم إتاحة الفرصة لهن للمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمنظمة مقارنة بالذكور، وأن مستوى الأجور الممنوحة لهن متدنية مقارنة مع ساعات العمل المقررة.
- 2- عدم وجود فروق عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى الاغتراب في العمل للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية وقطاع البلديات باختلاف متغيرات "العمر، والدخل الشهري، العقوبات الوظيفية" حيث بلغت قيم (f) (0.87) و(1.66) و(1.58) على الترتيب؛ وهي قيم غير دالة إحصائية، وهذا يعزو للقول إن الموظفين بغض النظر عن مستوياتهم العمرية ودخولهم الشهرية والعقوبات الوظيفية الموجهة لهم يرون أن هناك مستوى متوسطا للاغتراب في العمل.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى السلوك المنحرف في العمل لدى العاملين في شركة الفوسفات الأردنية وقطاع البلديات باختلاف خصائصهم النوعية ؟ وللتعرف على الفروق تم إجراء اختبار (One way ANOVA)، مسبقا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين مستوى السلوك المنحرف في العمل لدى العاملين في شركة الفوسفات

الأردنية وقطاع البلديات باختلاف خصائصهم النوعية

المتغير	الفئات	العدد (ك)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النوع الاجتماعي	ذكر	195	2.931	0.85
	أنثى	75	2.321	0.86
العمر "سنة"	30 سنة فأقل	42	2.054	0.63
	31-40	78	2.577	0.89
	41 - 50	82	2.626	0.94
	51 سنة فأكثر	68	2.143	0.42
الدخل الشهري	300دينار فأقل.	45	2.422	1.16
	301-450	59	2.643	0.85
	451-600	74	2.550	0.91
	601 دينار فأكثر.	92	2.370	0.80
العقوبات الوظيفية خلال فترة العمل	لا يوجد	174	2.363	0.84
	تنبيه	31	3.001	0.95
	إنذار	25	2.926	0.65
	حسم من الراتب	40	3.067	0.95

أظهر الجدول رقم (12) أن هناك فروقاً ظاهرية بين مستوى السلوك المنحرف في العمل لدى العاملين في شركة الفوسفات الأردنية وقطاع البلديات ولمعرفة الفروق استخدمت الدراسة اختبار (One way ANOVA)، .:

جدول رقم (13) نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق بين متوسط السلوك المنحرف في العمل لدى العاملين في شركة الفوسفات الأردنية

وقطاع البلديات باختلاف خصائصهم النوعية

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.03	4.79*	3.12	1	3.12	النوع الاجتماعي
0.00	5.82*	3.79	3	11.38	العمر
0.13	1.91	1.24	3	3.73	الدخل الشهري
0.00	4.94*	3.22	3	9.65	العقوبات الوظيفية
-	-	0.65	259	168.62	الخطأ
-	-	-	270	1872.93	المجموع
-	-	-	269	205.47	المجموع المصحح

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).

يلاحظ من النتائج في الجدول رقم (13) ما يلي:

1- وجود فروق دالة بين مستوى السلوك المنحرف في العمل لدى العاملين في شركة الفوسفات الأردنية وقطاع البلديات باختلاف متغير النوع الاجتماعي؛ وبلغت قيم (f) (4.79)، ويظهر أن الفروق الإحصائية كانت لصالح الذكور بدلالة متوسطهم الحسابي (3.931) مقابل المتوسط الحسابي لإجابات الإناث البالغ (2.321)، ويمكن القول إن الذكور لديهم ميل أكبر من الإناث لارتكاب السلوكيات المنحرفة في أماكن عملهم عند شعورهم بالظلم وعدم العدالة من قبل مرؤوسهم.

2- وجود فروق بين مستوى السلوك المنحرف في العمل لدى العاملين في شركة الفوسفات الأردنية وقطاع البلديات باختلاف متغير العمر، فقد بلغت قيمة (f) (5.82)؛ وهي قيمة دالة ولتحديد مصادر الفروق تم إجراء الباحث اختبار أقل الفروق الإحصائية LSD للمقارنات البعدية Post Hoc Comparisons :

جدول رقم (14) نتائج اختبار أقل الفروق الإحصائية (LSD) لاختبار مصادر الفروق بين مستوى السلوك المنحرف في العمل لدى العاملين في

شركة الفوسفات الأردنية وقطاع البلديات باختلاف متغير العمر

فئات متغير العمر				المتوسط الحسابي	(العمر)
51 سنة فأكثر	41-50	31-40	30 سنة فأقل		
0.089	0.572*	0.523*	-	2.054	30 سنة فأقل
0.434*	0.049		-	2.577	31-40
0.483*			-	2.626	41-50
-	-	-	-	2.143	51 سنة فأكثر

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).

يتضح أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لأفراد العينة من الفئة العمرية (31-40) و (41-50) سنة، والذين كان المتوسط الحسابي لهم (2.577) و (2.626)، وبلغ الفرق الأعلى بين المتوسطات الحسابية (0.572)، ونستطيع القول إن هذه الفئات العمرية لديها من الخبرة الحياتية والخدمة العملية في المنظمات ما يشعرها بأنها قد تعرضت للمعاملة السيئة خلال فترة عملهم وهذا ولد الشعور لديهم لارتكاب السلوكيات المنحرفة مقارنة مع الفئات العمرية الأخرى.

1- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى السلوك المنحرف في العمل لدى العاملين في شركة الفوسفات الأردنية وقطاع البلديات باختلاف متغير الدخل الشهري، وبلغت قيمة (f) (1.91)؛ وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

2- هناك فروق بين مستوى السلوك المنحرف في العمل لدى العاملين في شركة الفوسفات الأردنية وقطاع البلديات باختلاف متغير العقوبات الوظيفية خلال فترة العمل، حيث بلغت قيمة (f) (4.94)؛ وهي قيمة دالة إحصائياً ولبيان مصادر تلك الفروق تم إجراء اختبار أقل الفروق الإحصائية LSD للمقارنات البعدية Post Hoc Comparisons :

جدول رقم (15) نتائج اختبار اقل الفروق الإحصائية (LSD) لاختبار مصادر الفروق بين مستوى السلوك المنحرف في العمل لدى العاملين في شركة الفوسفات الأردنية وقطاع البلديات باختلاف متغير العقوبات الوظيفية خلال فترة العمل

المتوسط الحسابي	فئات المتغير			(العقوبات الوظيفية خلال فترة العمل)
	لا يوجد	تنبيه	إنذار	حسم من الراتب
2.363	-	0.638*	0.563*	0.704*
3.001	-		0.075	0.066
2.926	-			-0.141
3.067	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).

يظهر أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لصالح أفراد العينة من الذين تلقوا عقوبات "تنبيه، إنذار، حسم من الراتب" خلال فترة العمل، والذين كان المتوسط الحسابي لهم (3.001) و (2.926) و (3.067)، وبلغ الفرق الأعلى بين المتوسطات الحسابية (0.704*) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05).

الخاتمة:

يتضح مما وصلت النتائج إليه أن هناك علاقة طردية على المستوى الكلي بين الاغتراب في العمل وارتكاب السلوك المنحرف من قبل الموظفين العاملين في القطاعين وهذا سينعكس بدوره على أداء المنظمات في تقديم الخدمات لجمهور العملاء كما أشار إلى ذلك (cf, Gursoy, D, Cai, R.R, & Anaya, G, 2017)، وهذا يتطابق أيضاً إلى حد كبير مع الدراسات التي أجريت من قبل (Brown and Mitchell, 2010, Valentine and Rittenburg, 2007)، كما ويتعارض مع ما أشارت إليه نظرية حفظ الموارد والتي أشار إليها الباحثون مثل (Hobfoll 2002)، (Hobfoll et al, 2018)، (Hobfoll, 1989)، وكذلك نظرية التبادل الاجتماعي (Blau, 1964)، أما على صعيد مستويات الاغتراب في العمل ومستوى السلوك المنحرف فقد أشارت النتائج إلى أن هذه المستويات جاءت بدرجة متوسطة والتي تمثلت في شعور الموظفين بأن أجورهم الشهرية لا تتناسب مع ساعات العمل المكلفين بها وليس لديهم فرصة للمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمنظمات التي يعملون بها وهذا يدعو للقول بأن مرؤوسهم لديهم تفرد في اتخاذ تلك القرارات وهذا يتفق مع ما أشار إليه (Sarwar, (Martinto, Harvey, Brees, Mackey, 2013) (Cangino, Parker and Yeo, 2019) (Muhammad, & Sigala, 2021) والمتعلق في موضوع القيادة السلبية في المنظمة ودورها في شعور العاملين فيها بالاغتراب وارتكاب السلوكيات المنحرفة، وبالتالي توجيه العديد من العقوبات لهم وهذا ما أشارت إليه نتيجة الدراسة حيث تم توجيه العقوبات للعاملين في المنظمات مثل عقوبة "تنبيه، إنذار، حسم من الراتب" خلال فترة العمل.

التوصيات : بناءً على ما وصلت الدراسة إليه من نتائج فتوصي بما يلي:

- 1- إعادة نظر صانعي القرارات بالأجور الشهرية الممنوحة للموظفين مقارنة مع ساعات العمل المكلفين بها.
- 2- منح العاملين بالمنظمات الحكومية والخاصة فرصة للمشاركة في القرارات الخاصة بمنظمتهم.
- 3- إعادة النظر من قبل الرؤساء في المنظمات لكفاءة العاملين وتكليفهم بالأعمال التي تتناسب مع قدراتهم وكفاءتهم.
- 4- توصي الدراسة الباحثين بإجراء المزيد من الدراسات المعمقة حول العوامل الدافعة إلى ارتكاب العاملين للسلوكيات المنحرفة.

شكرو وتقدير

تم تمويل هذا المشروع من قبل عمادة البحث العلمي والابتكار في جامعة البلقاء التطبيقية (مشروع رقم 535#DSR-2023)

المصادر والمراجع

- ابن عبد الله، ف. (2020). ظاهرة الاغتراب الوظيفي (أسبابها، نتائجها، سبل علاجها) بالتطبيق على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 7(37)، 139-204.
- حسنين، أ. (2014). *الإحباط الإداري والأسباب والعلاج*. المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة. مصر.
- خليفة، ع. (2003). *دراسات في سيكولوجيا الاغتراب*. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة. مصر.
- الزغل، ع. وعضيبات، ع. (1990). الشباب والاغتراب - دراسة ميدانية من شمال الأردن. *مجلة مؤتة للبحوث والدراسات*، 2(2)، 285-343.
- سعيد، م. (2017). *الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- عبد الغني، ج. (1989). *آراء علماء النفس في الخوف ومثيراته*. مكتبة زهراء الشرق. القاهرة. مصر.
- عبد المختار، م. (1998). *الاغتراب والتطرف نحو العلم*. دار غريب للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر.
- عبد المنعم، ع. (2010). *الاغتراب النفسي، مظاهره ومحدداته بين النظرية والتطبيق*. دار الخليج، عمان، الأردن.
- العيسوي، ع. (1997). *علم النفس والإنتاج*. الدار الجامعية للنشر. الإسكندرية. مصر.
- الكبيسي، ع. (2005). *سيكولوجية التدريب - الاستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات*. مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- المطرفي، ش. (2005). *الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء: دراسة مسحية على العاملين بإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- معروف، ه. (2017). *الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي وهران*. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران ٢، الجزائر.

References

- Afshari, L., & Gibson, P. (2016). How to increase organizational commitment through transactional leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(4), 507-519. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2014-0148>
- Aiken, M., & Hage, J. (2001). Relationship of centralization to other structural properties. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 72-92.
- An, M. & Boyajian, M., & O'Brien, K. (2016). Perceived victimization as the mechanism underlying the relationship between work stressors and counterproductive work behaviors. *Human Performance*, 29(5):1-15. DOI: [10.1080/08959285.2016.1172585](https://doi.org/10.1080/08959285.2016.1172585)
- Bansal, H., S. & Morris B. M. (2001). The Impact of Internal Marketing, Activates on External Marketing Outcomes. *Journal of Quality Management*, 6(2001), 61-67. DOI: [10.1016/S1084-8568\(01\)00029-3](https://doi.org/10.1016/S1084-8568(01)00029-3)
- Banai, M., & Reisel, W. (2007). The influence of supportive leadership and job characteristics on work alienation: A six-country investigation. *Journal of World Business*, 42(4), 463-476. DOI: [10.1016/j.jwb.2007.06.007](https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.06.007)
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. NY: John Wiley & Sons.
- Brown, M.E., & Mitchell, M.S. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research. *Business Ethics Quarterly*, 20, 583 - 616.
- Cangiano, F., Parker, S.K., & Yeo, G. (2018). Does daily proactivity affect well-being? The moderating role of punitive supervision. *Journal of Organizational Behavior*, 40(1), 59-72.
- Chappell, D. & Di M., V. (2006). *Violence at work* (3rd edition). Geneva: International Labour Office.
- Cheng, T. Y. & Tung, V. W. S. (2019). Dropping out of the Hospitality Industry After Frontline Work Experience: An Investigation Into the Personal Changes of Hospitality Employees. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 22(2), 1-21 <https://doi.org/10.1080/15256480.2019.1598911>
- Chiaburu, D. S., Diaz, I. & Vos, A. D. (2013). Employee alienation: Relationships with careerism and career satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 28(1), 4-20. <https://doi.org/10.1108/02683941311298832>
- Cropanzano, R., Anthony, E. L. Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *The Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Gursoy, D., Cai, R., & Anaya, G.J. (2017). Developing a typology of disruptive customer behaviors: Influence of customer misbehavior on service experience of by-standing customers. *International Journal of Contemporary Hospitality*

- Management*, 29(9), 2341-2360. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2016-0454>
- Halkias, D., Santora, J., Harkiolakis, N., Thurman, P. (2017). *Work Alienation and Organizational Leadership*. London, UK: Routledge. <http://doi.org/10.4324/9781315591766>
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307–324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Hobfoll, S.E., Halbesleben, J., Neveu, J.P. and Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: the reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103-128
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Howard, L., & Cordes, C.L. (2010). Flight from Unfairness: Effects of Perceived Injustice on Emotional Exhaustion and Employee Withdrawal. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 409-428. DOI:[10.1007/s10869-010-9158-5](https://doi.org/10.1007/s10869-010-9158-5)
- Ilies, R., Pluut, H., & Aw, S.S. (2015). Studying employee well-being: moving forward. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 848 - 852. DOI:[10.1080/1359432X.2015.1080241](https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1080241)
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–374. <https://doi.org/10.1037/apl0000181>
- Kanfer, R., & Chen, G. (2016). *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136(2016) 6–19. <http://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.06.002>
- Kartal, N. (2018). Evaluating the relationship between work engagement, work alienation and work performance of healthcare professionals. *International Journal of Healthcare Management*, 11(3), 251-259.
- Lamond, D. (2010). Peter Drucker: unsolved puzzle or completed picture? *Management Decision*, 48(4). DOI:[10.1108/md.2010.00148daa.001](https://doi.org/10.1108/md.2010.00148daa.001)
- Chénard-Poirier, L. A., Morin, A. J. S., Boudrias, J.-S., & Gillet, N. (2022). The Combined Effects of Destructive and Constructive Leadership on Thriving at Work and Behavioral Empowerment. *Journal of Business and Psychology*, 37(1), 173-189. [ff10.1007/s10869-021-09734-7](https://doi.org/10.1007/s10869-021-09734-7)
- Lemmink, J. and Mattsson, J. (2002). Employee behavior, feelings of warmth and customer perception in service encounters. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(1), 18-33. DOI:[10.1108/09590550210415239](https://doi.org/10.1108/09590550210415239)
- Louis, W. Fry, John W., & Slocum. (2008). Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership. *Organizational Dynamics*, 37(1), 86-96. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2007.11.004>.
- Mao, C., Chang, C.H., Johnson, R.E., & Sun, J. (2019). Incivility and Employee Performance, Citizenship, and Counterproductive Behaviors: Implications of the Social Context. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(2), 213–227. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000108>
- Martinko, M.J., Harvey, P., Brees, J., & Mackey, J.D. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 34, S120 – S137.
- Mohseni Tabrizi, A., Zanjani, H., Taleghani, M., & Taleghani, M. (2011). Alienation of Work and its Impact on Labor Productivity. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 1(11), 2051- 2058.
- Muhammad, L., & Rana, G. (2019). Mediating role of customer forgiveness between perceived justice and satisfaction, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52, 1-7. DOI:[10.1016/j.jretconser.2019.101886](https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101886)
- Lugosi, P. (2019). Deviance, deviant behaviour and hospitality management: Sources, forms and drivers, *Tourism Management*, 74, 81-98, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.02.014>.
- Robinson, S.L.; Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572. <http://doi.org/10.5465/256693>
- Sackett, P., Berry, C.M., Wiemann, S.A., & Laczko, R.M. (2006). Citizenship and Counterproductive Behavior: Clarifying Relations Between the Two Domains., *Human Performance*, 19(4), 441 - 464. DOI:[10.1207/s15327043hup1904_7](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1904_7)
- Sarwar, A., Zakariya, R., Afshari, L. Ishaq, E. (2022). But I've got my powers: Examining a moderated mediation model of punitive supervision, work alienation and well-being in hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51(7), 303–311. DOI:[10.1016/j.jhtm.2022.03.018](https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.03.018)
- Sarwar, A., & Muhammad, L. (2020). Impact of employee perceptions of mistreatment on organizational performance in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 230–

248. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2019-0046>
- Sarwar, A., Muhammad, L., & Sigala, M. (2021). Unraveling the complex nexus of punitive supervision and deviant work behaviors: Findings and implications from hospitality employees in Pakistan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(5), 1437–1460. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2020-0808>
- Santos, J. Reynaldo A. (1999). Cronbach's alpha: A tool for assessing the reliability of scales. *Journal of extension*, 37(2), 1-5.
- Seeman, M., & Anderson, C. S. (1983). Alienation and alcohol: The role of work, mastery, and community in drinking behavior. *American Sociological Review*, 48(1), 60–77. <https://doi.org/10.2307/2095145>
- Seeman, M. (1990). Alienation and Anomie. In: J.P.R. Robinson & L.S. Rights man (Eds). *Measures of Personality and Psychological Attitudes*. (pp. 291-371), New York: Academic Press.
- Sherwyn, D., & Wagner, P. (2018). We Can Thank Harvey Weinstein for Doing What Congress and the Supreme Court Failed to Do. *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(2), 174-188. DOI:[10.1177/1938965518761993](https://doi.org/10.1177/1938965518761993)
- Soenen, G., Eib, C., & Torrès, O. (2019). The cost of injustice: overall justice, emotional exhaustion, and performance among entrepreneurs: do founders fare better?. *Small Business Economics*, 53(3), 1-14. DOI:[10.1007/s11187-018-0052-2](https://doi.org/10.1007/s11187-018-0052-2)
- Suárez-Mendoza, M.J., & Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. (2008). The impact of work alienation on organizational citizenship behavior in the Canary Islands. *International Journal of Organizational Analysis*, 15(1), 56-76. DOI:[10.1108/19348830710860156](https://doi.org/10.1108/19348830710860156)
- Takeuchi, H. (2013). Knowledge-Based View of Strategy. *Universia Business Review*, 40(40), 68-79. Available online: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4451450>
- Valentine, S. R., & Rittenburg, T. L. (2007). The ethical decision making of men and women executives in international business situations. *Journal of Business Ethics*, 71(2), 125–134. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9129-y>
- Whittington, J., Goodwin, V., & Murray, B. (2004). Transformational leadership, goal difficulty, and job design: independent and interactive effects of employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 593-606. DOI:[10.1016/j.leaqua.2004.07.001](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.07.001)

المراجع العربية المترجمة :

- Abdel Ghani, G. M. S. (1989). *Psychologists' opinions on fear and its triggers*. Cairo, Egypt: Zahraa Al Sharq Library.
- Abdel Moneim, A. (2010). *Psychological alienation: Its manifestations and determinants between theory and practice*. Amman, Jordan: Dar Al-Khaleej.
- Abdel Mukhtar, M. (1998). *Alienation and extremism towards science*. Cairo, Egypt: Dar Gharib for Publishing and Distribution.
- Al-Matrafi, S. (2005). *Job alienation and its relationship to performance: A survey study on employees of the Makkah Region Passports Administration* (Unpublished master's thesis). Naif University for Security Sciences, Riyadh, Saudi Arabia.
- Al-Kubaisi, A. K. H. (2005). *Training psychology - Strategies, techniques, and problems*. Riyadh, Saudi Arabia: Center for Studies and Research, Naif Arab University for Security Sciences.
- Al-Issawi, A. M. (1997). *Psychology and production*. Alexandria, Egypt: Al Dar Al Jamayah for Publishing.
- Bin Abdullah, F., & Adel. (2020). The phenomenon of job alienation (its causes, consequences, and methods of treatment) as applied to educational institutions in the State of Kuwait. *Al-Andalus Journal of Humanities and Social Sciences*, 7(37), 139–204.
- Hassanein, A. (2014). *Administrative frustration: Causes and treatment*. Cairo, Egypt: Arab Group for Training and Publishing.
- Khalifa, A. L. (2003). *Studies in the psychology of alienation*. Cairo, Egypt: Dar Gharib for Printing, Publishing, and Distribution.
- Marouf, H. (2017). *Job satisfaction and its relationship to the migration of doctors from Algerian hospitals: A field study at the Oran University Hospital Center* (Unpublished doctoral thesis). Faculty of Social Sciences, University of Whran 2, Algeria.
- Saeed, M. O. A. (2017). *Job alienation and its relationship to organizational citizenship behavior among workers in the Ministry of Endowments and Religious Affairs* (Unpublished master's thesis). Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.
- Al-Zaghal, A., & Udaybat, A. (1990). Youth and alienation: A field study from northern Jordan. *Mu'tah Journal for Research and Studies*, 2(2), 285–343.