

أثر متلازمة الشدة واللين في معالجة مظاهر اللاتهديب

دراسة ميدانية في شركة مصافي الشمال بيجي(*)

أ.د. أنيس احمد عبدالله

جامعة تكريت

كلية الإدارة والاقتصاد

ad.anees1960@tu.edu.iq

م. رياض شحادة حسين

جامعة تكريت

كلية الإدارة والاقتصاد

read.hussen@tu.edu.iq

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2022.3.1.8>

تأريخ النشر ٢٠٢٢/٧/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٤/١٩

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/٤/٥

المستخلص

أهم الأهداف: يهدف البحث الحالي إلى اختبار علاقة التأثير بين متلازمة الشدة واللين واللاتهديب في شركة مصافي الشمال / بيجي.

منهج البحث: يتبنى البحث الحالي المنهج (الوصفي التحليلي).

عينة البحث وأدوات جمع البيانات: تبنى البحث الحالي أداة (الاستبانة)، إذ تم توزيع (365)

استمارة على العاملين، في حين تم توزيع (291) استمارة على القيادات الإدارية.

أهم الاستنتاجات: إن متلازمة الشدة واللين لاتساهم في الحد من مظاهر اللاتهديب بين

الأفراد العاملين.

الكلمات المفتاحية: اللاتهديب، متلازمة الشدة واللين.



مجلة اقتصاديات الأعمال

المجلد (٣) العدد (١) ٢٠٢٢

الصفحات: ١٤٣-١٦٠

(*) البحث مستل من أطروحة الدكتوراه للباحث الأول.

The role of hard and soft syndrome in reducing the manifestations of incivility

A field study in the North Baiji Refineries Company

Abstract

The most important objectives: The current research aims to test the influence relationship between the syndrome of hardness, softness and incivility in the North Refineries Company / Baiji.

Research Methodology: The current research adopts the (descriptive-analytical) method.

Research sample and data collection tools: The current research adopted a tool (the questionnaire), as (365) forms were distributed to workers, while (291) forms were distributed to administrative leaders.

The most important conclusions: The syndrome of hardness and softness does not contribute to reducing the manifestations of indecency among working individuals.

Key words: incivility, hard and soft syndrome.

المقدمة:

تزايد اهتمام الباحثين في دراسة اللاتهديب السائد في بيئة العمل، وخصوصاً في العقود الأخيرة، لما له من أثر كبير على الأداء، إذ تنظر العديد من الدراسات إلى اللاتهديب على أنه سلوكاً سلبياً غامض غير واضح النية والمقصد له عواقبه السلبية على أهداف المنظمة والعاملين على حدٍ سواء، وذلك عن طريق انتهاك قواعد وإجراءات العمل وغياب الألفة والمحبة والتعاون البناء بين العاملين، ويُعد اللاتهديب معول الهدم لكثير من علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية ويخفف من مستوى التواصل والتماسك والثقة بين العاملين. وجاءت هذه الدراسة استكمالاً للجهود التي قدمها الباحثين في معالجة مشكلة اللاتهديب نظرياً وميدانياً ومحاولة وضع حلول مناسبة لتكثيف مع اللاتهديب المستجد والمتجدد في بيئة العمل التنظيمية، لذلك تبنت هذه الدراسة متغير الشدة واللين بعدّه الأسلوب الأكثر حداثة الذي تركز فلسفته على استخدام أنماط قيادية تتنوع بين تبني الإجراءات والمعايير الشديدة يقابلها الإجراءات اللينة في إدارة عواطف العاملين، عليه تضمن البحث الحالي المحاور الآتية:

المحور الأول: منهجية البحث:

أولاً: مشكلة البحث:

يشاع بين العاملين في العديد من المنظمات سلوكاً غير مهذب قد يكون نتاجاً لضغوط العمل أو خصائص شخصية للأفراد العاملين، إذ يتنوع هذا السلوك بين الفظاظة، عدم الاحترام بين العاملين، التهديدات، الثرثرة، نشر الإشاعات والأكاذيب، تداول كلمات مهينة، التجاهل، استخدام لغة وقحة ومثيرة للقلق... الخ. فالمنظمات التي يؤثر فيها مثل هذه المظاهر غير المهذبة يعني أنها تعاني من مشكلة سلوكية بين العاملين، قد تستمر هذه المشكلة وتتنامى وتخلق آثاراً سلبية خطيرة على المواطنة التنظيمية والرفاهية النفسية للعاملين، وتسبب الإرهاق العاطفي والقلق النفسي، فضلاً عن التوتر والانزعاج والاستفزاز والشدة العصبي المستمر، وتقليل الإنتاجية، لذلك انبرى الباحثين المهتمين بنظريات القيادة والسلوك التنظيمي للتصدي لهذا السلوك غير الممدوح من خلال اسهاماتهم الفكرية للحد من مظاهره، على اعتبار أن القيادة هي منهج عمل ومهارة وفن التأثير في الآخرين وتوجيه بوصلة سلوكهم بالاتجاه الايجابي الذي يحقق أهداف الفرد والمنظمة معاً، بما يمتلكه القائد من خصائص فردية وتنظيمية، ولعل متلازمة الشدة واللين قد تكون الأسلوب الأكثر ملائمة للتعامل مع السلوك غير المهذب بحرفية عالية لمعالجة المظاهر السلوكية السلبية السائدة في العمل التنظيمي. وتأسيساً على ما تقدم يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال عدد من التساؤلات تظهر مضامين المشكلة بشكل واضح:

١. ما هي مضامين اللاتهديب في إطار طروحات الباحثين؟
٢. ماهي المتضمنات الأساسية لمتلازمة الشدة واللين كإحدى الأدوات التي تتبناها القيادات الإدارية في معالجة اللاتهديب؟
٣. هل توجد علاقة تأثير معنوية بين متلازمة الشدة واللين واللاتهديب؟

ثانياً: أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث بالآتي:

١. تتبع أهمية البحث من خلال تطبيقه في واحدة من كبريات شركات القطاع النفطي في العراق وهي شركة مصافي الشمال / بيجي، إذ يقع على عاتق هذه الشركة إنتاج ثلث ما تنتجه المصافي

العراقية من المشتقات النفطية المتنوعة والمساهمة في ردد معظم محافظات العراق بهذه المنتجات.

٢. تقديم مقترحات تمكن إدارة المنظمة المبحوثة من الحد من اللاتهديب بين العاملين ومعالجة مظاهره، من خلال توفير معلومات دقيقة وقيمة عن موضوع البحث، فضلاً عن أنها تمهد الطريق لقيادة المنظمة المبحوثة من أجل مراجعة الأدبيات المنشورة في مجال معالجة السلوكيات غير المهدبة.

ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف البحث إلى الآتي:

١. التعرف على مستوى شيوع مظاهر اللاتهديب بين الأفراد العاملين في الشركة المبحوثة.
٢. اختبار علاقة التأثير بين متلازمة الشدة واللين واللاتهديب.
٣. بناء وتنمية ثقافة الاحترام والتعاون المتبادل والتشجيع على تبنيها بين المرؤوسين في المنظمة المبحوثة من خلال التحذير من مظاهر اللاتهديب التنظيمي وتعزيز جودة ونوعية الحياة السلوكية في المنظمة.
٤. تقديم مقترحات للقيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة بالاعتماد على ما تقدمه الدراسة من نتائج، من أجل أن تساعد في الحد من اللاتهديب بين المرؤوسين ومعالجة مظاهره.

رابعاً: الفرضيات:

الفرضية الأولى: لا يوجد شيوع لمظاهر اللاتهديب بين الأفراد العاملين في الشركة المبحوثة.

الفرضية الثانية: لا تساهم متلازمة الشدة واللين في الحد من مظاهر اللاتهديب بين الأفراد العاملين.

خامساً: منهج البحث:

١. **المنهج الوصفي:** من خلال الأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث من رسائل واطاريح جامعية ودوريات وكتب ومقالات وأبحاث، فضلاً عن استخدام الشبكة العنكبوتية الانترنت.
٢. **المنهج التحليلي:** باستخدام استمارة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة للحصول على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث. وحُدد الباحث مقياس ليكرت الرباعي لقياس استجابة المبحوثين، وقد روعي في تصميم الاستمارة اختيار المتغيرات التي تقيس متضمنات العدوى العاطفية واللاتهديب.

سادساً: حدود البحث:

١. **الحدود المعرفية:** تتمثل الحدود المعرفية للبحث من المتغيرات الرئيسة وهي (اللاتهديب بوصفه المتغير الذي يعكس مشكلة البحث، ومتلازمة الشدة واللين التي تمثل الأداة الرئيسة التي يمكن أن تعالج هذه المشكلة).
٢. **الحدود الزمانية:** تتمثل الحدود الزمانية للبحث مع بداية النقاشات والحوارات مع العاملين والقيادات الإدارية في شركة مصافي الشمال / بيجي، وكان ذلك بتاريخ ٢٠٢٠/٦/٧، إذ أن هذه الحوارات والنقاشات كانت تتم خارج الشركة وذلك بسبب انتشار جائحة كورونا خلال هذه الفترة وصعوبة الدخول إلى الشركة في حينها، ثم بعد ذلك تبعته زيارات ميدانية مباشرة إلى شركة مصافي الشمال استمرت لغاية ٢٠٢١/١٠/٧.

٣. **الحدود المكانية:** وتتمثل بالميدان البحثي الذي تم اختياره لاختبار فرضيات البحث والإجابة عن التساؤلات المطروحة، ويحدد هذه المكان بـ(المقر الرئيسي لشركة مصافي الشمال في بجي) حصراً.

٤. **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية للبحث بـ(العاملين والقيادات الإدارية) في المقر الرئيسي لشركة مصافي الشمال حصراً.

سابعاً: الوسائل الإحصائية المستخدمة في التحليل:

عمد الباحث إلى استخدام مجموعة من الوسائل والأدوات الإحصائية في عملية التحليل التي تم إنجازها باستخدام برنامج (SPSS) أهمها:

١. **النسب المئوية:** للتعرف على اتجاهات إجابات الأفراد نحو متغيرات الدراسة، فضلاً عن التعرف على التباين في الخصائص الشخصية لأفراد العينة المبحوث.

٢. **معامل الاختلاف (Coefficient Variation):** لتحديد المتغيرات الأكثر تجانس والأكثر أهمية.

٣. **الوسط الحسابي (Arithmetic Mean):** ويستخدم لأغراض التحليل والمقارنة من خلال إيجاد متوسط إجابات أفراد عينة البحث.

٤. **معامل الانحدار (Regression Coefficient):** لاختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة.

٥. **الانحراف المعياري (Standard Deviation):** ويستخدم لإظهار التشتت في إجابات العينة عن وسطها الحسابي، ويعزز قدرات التحليل والمقارنة.

٦. **مربع كاي (Chi-Square):** لاختبار فرضيات الدراسة وهو من الاختبارات المهمة والمفيدة لمقارنة النتائج التي تم الحصول عليها ميدانياً.

٧. **اختبار الموثوقية الموازي (Parallel Reliability Test):** الذي يظهر جودة وفائدة المقياس المستخدم في قياس العلاقة بين المتغيرات بشكل موثوق وثابت.

٨. **تحليل التباين (ANOVA):** لتحديد ما إذا كانت هناك فروق معنوية في إجابات العاملين.

ثامناً: وصف شركة مصافي الشمال:

تأسست الشركة عام ١٩٧٦ بموجب القانون رقم ١٠١، وقد تم إدارة الشركة في حينها بواسطة المؤسسة العامة لتصفية النفط والغاز، في عام ١٩٩٧ صدر قانون شركات القطاع العام المرقم ٢٢ وأصبح اسم الشركة شركة مصافي الشمال / شركة عامة، يقع المقر الرئيسي للشركة في محافظة صلاح الدين قضاء بجي، وهي من أكبر الشركات النفطية التابعة لوزارة النفط وتقدر الطاقة التصميمية للشركة (402000) برميل / يومياً، وتتكون الشركة من عدة مصافي وأماكن لخدمات التصفية والتعبئة والتحميل وهي: (مصفى الشمال: الطاقة التصميمية 170000 برميل، مصفى صلاح الدين ١: الطاقة التصميمية 70000 برميل، مصفى صلاح الدين ٢: الطاقة التصميمية 70000 برميل، مصفى الدهون / خطان: 125 ألف طن سنوياً من مختلف أنواع الدهون لكل خط، وحدات التحميل والتعبئة). تنتج الشركة مختلف أنواع المنتجات مثل بنزين خالي الرصاص ووقود الطائرات والنفط الأبيض وزيت الغاز والنفط الأسود المعد للتصدير ومختلف أنواع الزيوت مثل زيت المحركات للبنزين وزيت المحركات للديزل وزيوت مكائن الخياطة والمحولات ومنتجات الإسفلت والكبريت وغاز الوقود والغاز السائل... الخ. وتتضمن الشركة فضلاً عن المصافي الكبرى (١٤٧)

مصافي ذات قدرة تكرير صغيرة تابعة إلى الشركة وتدار بصورة مركزية موزعة في بعض المحافظات وهي: (مصفى كركوك 30000 برميل/يوم، مصفى الكسك 10000 برميل/يوم، مصفى الصينية 20000 برميل/يوم، مصفى حديثة 16000 برميل/يوم، مصفى القيارة 16000 برميل/يوم).

تاسعاً: خصائص عينة البحث:

تتمثل خصائص عيني البحث بالآتي:

١. خصائص عينة البحث الخاصة بالعاملين:

يظهر الجدول (1) خصائص عينة البحث الخاصة بالعاملين وكما يأتي:

الجدول (1) خصائص عينة البحث الخاصة بالأفراد العاملين			
ت	الخصائص الشخصية	التوزيعات	العدد
١	العمر	أقل من 25	11
		36-26	179
		47-37	137
		58-48	32
		59 فما فوق	6
	المجموع		365
٢	التحصيل العلمي	ابتدائية	29
		متوسطة	35
		إعدادية	58
		دبلوم فني	198
		بكالوريوس	41
		شهادة عليا	4
	المجموع		365
٣	مدة الخدمة	10 فأقل	47
		20-11	182
		30-21	122
		31 فأكثر	14
		المجموع	365

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يظهر الجدول (1) خصائص أفراد عينة البحث الخاصة بالعاملين ويعكس المؤشرات الآتية:

أ. العمر: يظهر الجدول (1) إن الفئات العمرية (أقل من 25) و(36-26) و(47-37) قد استحوذت على أفراد عينة البحث، إذ يصل المجموع النسبي لهذه الفئات إلى (89.6%)، وهذا يعني أن أغلب القوة البشرية العاملة في الشركة هم من فئة الشباب، وهذا يعود إلى طبيعة الأعمال في الشركة التي تتطلب فئات عمرية شابة لإنجازها مثل عمليات الإنتاج والعمليات الفنية والهندسية وعمليات السلامة والاطفاء التي تتطلب المرونة العالية في الحركة وإنجاز الأعمال، فضلاً عن المرونة العالية في تنفيذ القرارات الصادرة من القيادات الإدارية العليا والتعامل مع المواقف الطارئة بحزم. في حين إن فئة (58-48) مزجت بين روح الشباب والخبرة المكتسبة، وغالباً ما تكون لها مشاركة مباشرة في إنجاز الأعمال أو أن تسهم في تسخير خبرتها المكتسبة في إنجاز الأعمال. أما فئة (59 فما فوق) فهي الفئة التي تمتاز بالخبرة ودائماً ما تقدم المشورة والنصح ودعم جميع الجهود من أجل إنجاز الأعمال وإن أعداد هذه الفئات قليلة نسبياً بسبب الإحالة إلى

التقاعد وفقاً لقانون التقاعد الجديد. ما يهنا هنا أن سلوك كل فئة يختلف عن الفئة الأخرى بل إن سلوك كل فرد يختلف عن سلوك الفرد الآخر، وأن تعامل الأفراد في فئة معينة مع موقف سلوكي سلبي يختلف عن تعامل الفئة الأخرى، وإن للعمر تأثير كبير على التعامل مع المواقف السلبية في المنظمة، فقد تكون ردة فعل بعض الشباب عنيفة ضد أي موقف سلبي يتعرض له دون أن يكتثرت لنتائج ردة الفعل هذه، في حين إن ردة فعل الفئات العمرية الكبيرة غالباً ما تكون مبنية على الحكمة والتعامل الحذر مع أي موقف سلوكي سلبي يتعرضون له.

ب. **التحصیل العلمي:** كانت نسبة الحاصلين على الدبلوم الفني هي الأكبر، تليها فئة البكالوريوس، في حين إن حملة الشهادات العليا جاءت بأقل نسبة، إذ أن سبب ارتفاع نسبة حملة الدبلوم الفني في عينة البحث هو التعین المركزي لحملة هذه الشهادة من خريجي معاهد التدريب النفطية في جميع أنحاء العراق، أما السبب الذي جعل نسبة الشهادات العليا أقل فهو الصعوبات والتعقيدات التي يواجهها الأفراد العاملين الراغبين بالحصول على تفرغ دراسي.

ت. **مدة الخدمة:** بينت نتائج التحليل الإحصائي إن فئة العاملين الذين خدموا (11-20) سنة هي النسبة الأعلى، ويعود سبب ارتفاع هذه النسبة إلى ارتفاع مستويات التعین في الدوائر الحكومية في الأعوام التي شهدت موازنات العراق تعافي ملحوظ، تليها فئة (21-30) سنة ثم فئة (10 سنوات فأقل)، في حين سجلت فئة (31 سنة فأكثر) النسبة الأقل في عينة البحث، وذلك لأن غالبية العاملين قد شملهم قانون التقاعد الجديد.

٢. خصائص عينة البحث الخاصة بالقيادات الإدارية:

يظهر الجدول (2) خصائص عينة البحث الخاصة بالقيادات الإدارية وكما يأتي:

الجدول (2) خصائص عينة البحث الخاصة بالقيادات الإدارية				
ت	الخصائص الشخصية	التوزيعات	العدد	النسبة %
١	المنصب الوظيفي الحالي	مدير هيئة	5	1.7%
		مدير قسم	8	2.7%
		مدير شعبة	79	26.1%
		مسؤول وحدة	136	46.8%
		مسؤول وجبة	66	22.7%
المجموع				
٢	التحصيل العلمي	اعدادية فما دون	28	9.5%
		دبلوم فني	77	26.5%
		بكالوريوس	173	59.5%
		شهادة عليا	13	4.5%
المجموع				
٣	مدة الخدمة	10 فأقل	26	8.9%
		11-20	149	50.9%
		21-30	103	35.4%
		31 فأكثر	14	4.8%
		المجموع		

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

ويظهر الجدول (2) خصائص أفراد عينة البحث الخاصة بالقيادات الإدارية ويعكس المؤشرات الآتية:

أ. **المنصب الحالي:** أظهرت النتائج الحالية إن فئة مسؤول وحدة وهي أعلى نسبة في عينة البحث، تليها فئة مدير شعبة، ثم فئة مسؤول وجبة، ويعود سبب ارتفاع نسب هذه الفئات إلى طبيعة نظام العمل في الشركة المبحوثة، إذ أن هذا النظام يقوم على أسلوب العمل بالتناوب (المنابوية) ولوجبتين (صباحية ومساءلية)، الأمر الذي يتطلب زيادة أعداد القيادات الإدارية في المستوى المباشر والوسط. وتتقارب فئات مدير هيئة ومدير قسم وهي أقل الفئات في عينة البحث، وذلك لمحدودية عدد الهيئات والأقسام في الشركة.

ب. **التحصيل العلمي:** تبين النتائج إن فئة حملة شهادات البكالوريوس هي الأعلى، وذلك لأن أغلب المناصب الإدارية في الشركة تتطلب أن يحمل شاغلها شهادة البكالوريوس وخصوصاً في تخصصات الهندسة والعلوم والإدارة والاقتصاد كونها تخصصات مهمة في عمل الشركة، فضلاً عن التخصصات الأخرى التي تكون بنسب أقل، تليها فئة حملة الدبلوم الفني، ثم فئة الإعدادية فما دون، في حين إن حملة الشهادات العليا سجلت النسبة الأقل في عينة البحث، وذلك للصعوبات والتعقيدات الإدارية التي تواجهها القيادات في الشركة عند الرغبة في إكمال الدراسة والحصول على شهادات عليا.

ت. **مدة الخدمة:** أظهرت النتائج أن فئة (11-20) هي الأعلى ويعود ارتفاع هذه النسبة إلى رغبة إدارة الشركة في أن تتبوء هذه الفئات المناصب الإدارية من أجل اكسابها خبرات ومهارات متنوعة تعزز بناء كادر قيادي متميز له القدرة على مواجهة التحديات ومعالجة المواقف الطارئة، تليها فئة (21-30)، في حين سجلت فئة (31 فأكثر) النسبة الأقل في عينة البحث.

المحور الثاني: الإطار النظري:

اللاتهنذيب:

أولاً: مفهوم اللاتهنذيب:

التعامل الذي ينشده العاملون في المنظمة هو (التهنذيب) الذي يعني تنسيق الأقوال والأفعال وجعلها خالية من العيوب والأخطاء (www.almaany.com). وأن يكون الاحترام المتبادل والتعاون والألفة والمحبة والايثار أساساً في العمل التنظيمي وأن يكون التقييم مبني على المهنية والاحترافية بعيداً عن التحيز والمحسوبية والتعصب والميول، إلا أن الواقع يشرعكس ما يرغب وينشده العاملون، إذ أن الدراسات والأدلة أثبتت أن (البيئة المهذبة) هي استثناء وليس قاعدة، إذ يعرف (Pearson, et.al., 2000:126) اللاتهنذيب على أنه تفاعل اجتماعي تتجلى فيه للعيان سلوكيات غير مهذبة بين طرفين أو أكثر. في حين يرى (Estes, et.al., 2008:9) اللاتهنذيب على أنه التصرف بشكل مسيء دون اعتبار للآخرين، من خلال انتهاك معايير التعامل المهذب والقيم الأخلاقية والاجتماعية. كما يعرف (Farr, et.al., 2012:109) اللاتهنذيب على أنه تبادل الكلمات والأفعال غير الحضارية بين العاملين والتي تنتهك المعايير الأخلاقية والثقافية والاجتماعية في البيئة التنظيمية.

ثانياً: أسباب اللاتهنذيب:

١. **المضايقات الشخصية:** وهي سلوكيات تستهدف المساحة الشخصية للفرد بشكل مباشر وتكون ذات طبيعة مهينة سواء كانت هذه السلوكيات لفظية أو صامتة أو حتى جسدية، تسبب ضغط نفسي وعاطفي ينتج عنه سلوك غير مهذب.

٢. **المضايقات الإدارية:** وتتمثل بالسلوكيات التي تتعلق بالعمل الإداري مثل، حجب المعلومات التي تؤثر على العمل، التكليف بعمل لا يتناسب مع الكفاءة والمهارة التي يمتلكها الفرد، أو التكليف بعمل يتعدى طاقة الفرد وقدراته، إذ أن مثل هذه السلوكيات قد تؤدي إلى القلق والتوتر وبالتالي إلى اللاتهديب (Hoel, et.al., 2002:299).
٣. **العزلة الاجتماعية:** التي تعني عدم التواصل مع الأشخاص المستهدفين وتجاهلهم أو إقصائهم أو استبعادهم من جميع الأنشطة والفعاليات الاجتماعية، إذ أن هذا السلوك يعزز دافع الكراهية ويدفع الشخص إلى تبني سلوكيات غير مهذبة (Einarsen, et.al., 2003:9).

ثالثاً: صفات اللاتهديب:

- يرى (Samnani, et.al., 2012:582) و (Duffy, et.al., 2002:332) إن صفات اللاتهديب هي:
١. **التكرار:** ويشير إلى عدد المرات التي يتم فيها تكرار السلوك غير المهذب خلال فترة معينة.
 ٢. **الاستمرارية والثبات:** وتشير إلى المدة الزمنية التي تتكرر فيها السلوكيات غير المهذبة، بمعنى هل يتكرر هذا السلوك بشكل يومي، أسبوعي، شهري، نصف سنوي، سنوي.
 ٣. **عدم توازن القوة:** ويشير إلى التفاوت في القوة بين الفرد المعتدي والمعتدى عليه، وقد تكون هذه القوة اجتماعية أو جسدية ولا تقتصر على قوة السلطة فقط، بمعنى آخر فإن حدوث السلوك غير المهذب بين الأطراف المتساوية في القوة قد يكون ضعيف أو معدوم.
 ٤. **لا يعد السلوك غير مهذب إذا لم يكن مصمم عن قصد لإلحاق الأذى بالعاملين وإعاقة مسارات تحقيق الأهداف.**
 ٥. **الغموض:** يحتمل السلوك غير المهذب صفة الغموض لأنه يعتمد كثيراً على نية المتكلم وتفسير المستمع، فمثلاً قد يصدر السلوك غير المهذب من أحد الأفراد العاملين بقصد إيذاء الآخرين، وعندما ينتفض المعتدى عليه، يعود المعتدي ليبرر هذا السلوك على أنه مزحة.

رابعاً: مظاهر اللاتهديب بين العاملين:

١. **الإساءة اللفظية:** تعد الإساءة اللفظية أحد مظاهر اللاتهديب التي تسبب قلق متزايد بالنسبة للمنظمات وهي مشكلة عالمية يعاني منها الأشخاص في عالم الأعمال، إذ تناولتها الأدبيات البحثية بشكل واسع وعميق وأثبتت على أنها أكثر مظاهر اللاتهديب شيوعاً، ففي بيئة العمل المعقدة والمرهقة، غالباً ما يشاع العدوان اللفظي الصريح مثل الصراخ أو التهديد أو المعاملة بوقاحة أو الكلمات مسيئة أو التهديدات أو الانتقاد السلبي أو النميمة، ويرى (Rowe, et.al., 2005:243) إن الإساءة اللفظية هي أي تصريح أو سلوك يسبب للضحية ضرر عاطفي يحد من سعادته أو إنتاجيته. في حين يرى (Kisa, 2008:202) إن الإساءة اللفظية هي أي اتصال غير لائق موجه إلى الآخرين، ويتضمن سلوكيات مثل الصراخ والشتائم والاهانات اللفظية والتهديد والايذاء (Manderino, et.al., 1997:48).
٢. **الإساءة غير اللفظية:** تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق التواصل الفعال بين العاملين لديها من خلال تبني أفضل الطرق والوسائل التي تحقق هذا الهدف، وإن من أهم هذه الطرق والوسائل هو التواصل غير اللفظي المبني على إرسال واستقبال وإدراك إشارات غير لفظية تفسر بشكل صحيح من قبل الآخرين، وتشير الدراسات إلى أن التواصل غير اللفظي في مكان العمل يتراوح بين (65%-93%) من إجمالي عمليات وأساليب التواصل بين العاملين، وتعرف الإساءة غير اللفظية (101)

اللفظية على أنها الإشارات والايماءات السلبيه التي تهدف إلى إحداث ضرر نفسي وعاطفي، موجهة نحو فرد أو أكثر لا يستطيع لسبب أو لآخر الدفاع عن نفسه (Shelton,2011:6) ٢. الإساءة البدنية: تشير الدراسات البحثية الى ان مكان العمل أصبح أكثر عنفاً، وإن مستوى العدوان بتزايد مستمر، إذ يولد هذا النوع من العنف ازعاجاً كبيراً لمنظمات الأعمال ويعد المشكلة الأكثر تعقيداً في بيئة العمل التنظيمية، إذ تعرف منظمة العمل الدولية الإساءة البدنية على أنها الاستخدام المتعمد للقوة البدنية المهددة أو الفعلية، ضد الشخص نفسه أو ضد شخص آخر أو ضد مجموعة أو مجتمع، مما يؤدي إلى حدوث إصابة أو أذى جسدي أو سوء نمو أو وفاة أو احتمال حدوثها (Boyle,et.al.,2016:1). في حين يرى (Ahmed,2012:319) ان الإساءة البدنية هي سلوك يؤدي إلى إصابة حقيقية تتمثل بالأذى الجسدي أو التحرش الجنسي.

الشدة واللين:

يزخر ديننا الإسلامي وتراثنا العربي بالمعاني والفضائل التي تدعو إلى الوسطية والاعتدال، ففي قوله تعالى (فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ) (آل عمران: ١٥٩) أي: برحمة الله لك ولأصحابك، من الله عليك أن ألنت لهم جانبك، وخففت لهم جناحك، وترققت عليهم، وحسنت لهم خلقك، فاجتمعوا عليك وأحبوك، وامتلأوا أمرك. ولو كنت فظاً أي: سيئ الخلق غليظ القلب قاسياً، لانفضوا من حولك لأن هذا ينفرهم ويجعلهم يبغضون من يقوم بالخلق والتصرف السيء، لذلك فإن الوسطية هي مفتاح أسر قلوب الآخرين. فالأخلاق والتصرفات الحسنة التي يتمتع بها الداعية تجذب الناس إلى دين الله، وترغبهم فيه، مع ما يكسبه هذا الداعية من المدح والثواب الخاص، والأخلاق السيئة التي يظهرها من تصدر للدعوة تنفر الناس عن الدين، وتبغضهم إليه، مع ما يكسبه صاحب هذه الدعوة من الذم والعقاب والشتيمة، فهذا الرسول المعصوم يقول الله له ما يقول، فكيف بغيره؟! أليس من أوجب الواجبات، وأهم المهمات، الاقتداء بأخلاقه الكريمة، ومعاملة الناس بما يعاملهم به صلى الله عليه وسلم، من اللين وحسن الخلق والتأليف، أمثالاً لأمر الله، وجذباً لعباد الله لدين الله. ثم أمره الله تعالى بأن يعفو عنهم ما صدر منهم من التقصير في حقه (صلى الله عليه وسلم)، ويستغفر لهم في التقصير في حق الله، فيجمع بين العفو والإحسان. وشاورهم في الأمر أي: الأمور التي تحتاج إلى استشارة ونظر وفكر، فإن في الاستشارة من الفوائد والمصالح الدينية والدنيوية ما لا يمكن حصره: منها: أن المشاورة من العبادات المتقرب بها إلى الله. ومنها: أن فيها تسميحاً لخواطرهم، وإزالة لما يصير في القلوب عند الحوادث، فإن من له الأمر على الناس -إذا جمع أهل الرأي: والفضل وشاورهم في حادثة من الحوادث- اطمأنت نفوسهم وأحبوه، وعلموا أنه ليس بمستبد عليهم، وإنما ينظر إلى المصلحة الكلية العامة للجميع، فبدلوا جهدهم ومقدورهم في طاعته، لعلمهم بسعيه في مصالح العموم، بخلاف من ليس كذلك، فإنهم لا يكادون يحبونه محبة صادقة، ولا يطيعونه وإن أطاعوه فطاعة غير تامة. ومنها: أن في الاستشارة تنور الأفكار، بسبب أعمالها فيما وضعت له، فصار في ذلك زيادة للعقول. ومنها: ما تنتجه الاستشارة من الرأي: المصيب، فإن المشاور لا يكاد يخطئ في فعله، وإن أخطأ أو لم يتم له مطلوب، فليس بملوم، فإذا كان الله يقول لرسوله (صلى الله عليه وسلم) وهو أكمل الناس عقلاً، وأغزرهم علماً، وأفضلهم رأياً: وشاورهم في الأمر فكيف بغيره؟! ثم قال تعالى: فإذا عزممت أي: على أمر من الأمور بعد

الاستشارة فيه، إن كان يحتاج إلى استشارة فتوكل على الله أي: اعتمد على حول الله وقوته، متبرئاً من حولك وقوتك، إن الله يحب المتوكلين عليه، اللاجئين إليه (www.surahquran.com).

وفي تراثنا العربي (لا تكن قاسياً فتكسر ولا ليناً فتعصر) دعوة صريحة للاعتدال والتوازن في التعامل مع الآخرين وهي صالحة لكل زمان ومكان وفي كل الأحوال، فلهذه الحكمة القدرة على تحقيق الاستجابة السريعة لجميع التغيرات والأحداث السلوكية في العمل، والتأقلم الإيجابي مع مواقف الحياة المختلفة. فتبني هذه الإرث العريق في عملنا الإداري والتنظيمي سيزيد من أواصر العلاقات الاجتماعية والثقافية بين العاملين ويحسن جودة الحياة التنظيمية وبالتالي زيادة الإنتاجية والأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية (العون، ٢٠١٦: ١).

يُرجع الباحثين في علم الاجتماع وعلم النفس الجذور التاريخية لبُعد الشدة واللين إلى ستنينيات وسبعينيات القرن الماضي، إذ يعد (بيلتو ١٩٦٨) أول من سلط الضوء على هذا البُعد مستنداً إلى فلسفة أن المجتمعات تختلف في تعبيرها عن القيم والأعراف الاجتماعية ومدى الالتزام بها، ويستشهد بالمجتمع الياباني كمثال للمجتمعات المتشددة، إذ تحدد فيها الأعراف بشكل واضح ودقيق وتفرض عقوبات صارمة على أولئك الذين انحرفوا عن هذه الأعراف، على النقيض من ذلك حدد (Skolt Lapps) مجتمعات شمال فنلندا وتايلند على أنهم مجتمعات فضفاضة، إذ يتم التعبير عن الأعراف والقيم من خلال مجموعة واسعة من القنوتات، إلا أن هناك تسامح عالي مع السلوك غير المنضبط، ويعود هذا الاختلاف إلى الخصائص البيئية لهذه المجتمعات. يعرف الشدة واللين التنظيمي على أنه قوة المعايير والإجراءات والعقوبات الإدارية مقابل التسامح والتعاطف عند التجاوز على هذه المعايير والإجراءات (Gelfand, et.al., 2006: 1226-1227). كما تعرف الشدة واللين على أنها ثقافات متجانسة قائمة على معايير واضحة يتم فرضها بشكل محكم ودقيق تفرض عقوبات قوية وصارمة على المخالفين، يقابلها ثقافات غير متجانسة فضفاضة تتنوع فيها المعايير والإجراءات الإدارية وتتعامل مع المتجاوزين بتساهل وتعاطف وتسامح (Uz, 2014: 320).

وعرفت الشدة واللين على أنها قوة الأعراف والقيم والثقافات يقابلها درجة العقوبة المتاحة في عمل تنظيمي معين (Ozeren, et.al., 2013: 476). وعرفت على أنها قوة القيم والمعايير والأعراف في العمل التنظيمي التي تفرض على المخالفين لها عقوبات قوية وصارمة، يقابلها ثقافة أخرى تكون فيها الأعراف والقيم والمعايير والإجراءات ناعمة يصحبها تسامح عالي للانحرافات والتجاوزات الحاصلة في العمل التنظيمي (Lee, et.al., 2016: 3).

كما عرفت الشدة واللين على أنها ثقافة ضيقة لها قيم وأعراف وإجراءات قوية وقليلة التحمل للتجاوزات والسلوكيات المنحرفة، تقابلها ثقافة ناعمة ورخوة لها معايير وإجراءات مبعثرة وتحمل عالي لانتهاك هذه المعايير والإجراءات. وإن قوة القيم والأعراف الثقافية والاجتماعية السائدة في المنظمة تؤثر على تفضيلات العاملين لأساليب القيادة، ففي الثقافات الناعمة والفضفاضة يكون القادة الذين يتمتعون بشخصية كاريزمية ملهمة للآخرين أكثر فاعلية وأكثر استمالة لعواطف ومشاعر العاملين، بينما في الثقافات الضيقة والصارمة ينظر إلى القادة المستقلين الذين يتميزون بالقوة في أرائهم وقراراتهم والثقة العالية بأنفسهم بأنهم أكثر فاعلية ونجاح (Tanga, et.al., 2019: 4).

وينظر إلى بُعد الشدة واللين على أنه قوة المعايير يقابله التسامح مع الانحرافات أو التجاوزات، فالشدة تشير إلى القواعد والإجراءات المكتوبة وغير المكتوبة والقيم والأعراف الاجتماعية التي يشعر العاملين أن عليهم الالتزام بها واتباعها بشكل حرفي، في حين أن اللين يشير إلى التسامح والثقافة الفضفاضة وضعف في المعايير والإجراءات وتحمل عالي للانحرافات

والتجاوزات على هذه المعايير والإجراءات (Li,et.al.,2017:378) وتتبنى بعض الثقافات التنظيمية معايير أو إجراءات شديدة للتعامل مع العاملين، ثم بعد ذلك تتعرض هذه المعايير إلى انتقادات واسعة، لتعود بعد ذلك في التخفيف من شدة هذه المعايير أو الإجراءات وتسهيلها، أو إنها تلجأ إلى تهجين هذه المعايير والإجراءات بين الشدة واللين كثافة تتبناها القيادة في هذه المنظمات، فضلاً عن ذلك فإن التعقيد والتنوع الثقافي الذي تشهده العديد من المنظمات وتوزيع الأدوار الإدارية للعاملين بين أدوار كبيرة وذات مسؤوليات جسام وأخرى بسيطة ذات مسؤوليات روتينية، فرض حالة من التوازن في تطبيق الإجراءات الإدارية تأرجحت بين الشدة واللين، وفي ثقافات تنظيمية أخرى يعد الهيكل التنظيمي مهم للغاية لأنه يضبط مسار علاقات العمل الأفقية والعمودية، فيحقق حالة من التوافق في تداول هذا النوع من العلاقات في العمل التنظيمي (Triandis,1996:408). وإن من أهم خصائص الشدة واللين هو أن الشدة تمثل الحد الأعلى من الالتزام والنقييد بمعايير وإجراءات العمل التنظيمية مع تطبيق أقصى العقوبات على المخالفين، في حين أن اللين يمثل الحد الأدنى من التسامح والتساهل والتعاطف في التعامل مع المخالفين (Beek,et.al.,1997:552). وإن الفرق بين الشدة واللين التي يمارسها القادة في العمل التنظيمي هو أن ثقافة الشدة تأخذ الصفة الرسمية والانضباط العالي والإجراءات الصارمة ولها معايير محددة بشكل واضح مع فرض عقوبات شديدة على العاملين الذين يخرجون من دائرة هذه الثقافة، في حين إن ثقافة اللين هي تلك الثقافة التي تفتقر إلى الانضباط والرقابة ولديها معايير يتم العمل بها بشكل مرن ولديها درجة عالية من التسامح والتعاطف مع السلوك والتصرف المنحرف الذي يصدر من العاملين (Aktas, et.al.,2015:2).

كما يتميز العاملين في الثقافات التنظيمية الشديدة عن العاملين في الثقافات التنظيمية اللينة، إذ أنهم سيظهرون مميزات وخصائص تتكيف مع البيئات الثقافية والتنظيمية السائدة، فالعاملين في الثقافات الشديدة سيكونون أكثر عرضة للالتزام بالقيم والأعراف الثقافية والاجتماعية، ومراقبة سلوكياتهم بشكل مستمر، ويتحملون مخاطر قليلة لتجنب الأخطاء المكلفة التي قد تؤدي إلى العقاب، فهم أكثر انضباطاً وحذراً، ويعتمدون على الإجراءات والقيم والأعراف السائدة في حل المشاكل ومعالجتها، فضلاً عن أنهم يظهرون إحساساً أكبر بالمسؤولية، ووضوح عالي للمعايير والقيم الثقافية، ودرجة عالية من التوافق وزيادة في التركيز على انجاز الأعمال، وقوة تنظيم كبيرة، وتغيير أقل وأكثر تجانساً، كما إن هذه الثقافات تتميز بأن لديها استراتيجيات صارمة في التوظيف والاختيار والتدريب ومراقبة الأداء وتميل إلى النظام والتماسك والاستقرار ومقاومة التغيير. وعلى النقيض من ذلك فإن سلوكيات العاملين في الثقافات التنظيمية اللينة تحدد أهدافهم ورغباتهم، وإنهم يستخدمون أساليب أكثر تنوعاً واختلافاً عن الأساليب التقليدية لحل المشاكل السائدة، وهم أقل مراقبة للسلوكيات والتصرفات التنظيمية، ويكونون أكثر انفتاحاً واندفاعاً على التغيير ولهم قدرة أكبر على تحمل المخاطر، كما تتميز هذه الثقافات على أنها أكثر مرونة ولديها استراتيجيات أكثر تكيفاً في التوظيف والاختيار والتدريب ومراقبة الأداء، وتبدي قدر أكبر من التكيف مع التغيير التنظيمي. وبشكل أكثر تحديداً، فإن الممارسات التي تتطلب قدراً أكبر من المساءلة والمراقبة تكون أكثر نجاحاً في المنظمات ذات الثقافة الضيقة، في حين أن الممارسات التي تتطلب الإبداع والابتكار تكون أكثر نجاحاً في المنظمات ذات الثقافات الفضفاضة، وهذا يؤكد أن بُعد الشدة واللين هو بُعد ثقافي وإن تبني هذا البعد في منظمات الأعمال يتوقف على دور القادة في التعامل مع العاملين ودفعهم إلى انجاز الأعمال وتحقيق أهداف المنظمة (Harrington,2017:11).

وتوصلت دراسة أجرتها كلية إدارة الأعمال في جامعة شيكاغو وشارك فيها (300) من المرشحين لمنصب رئيس تنفيذي لإحدى الشركات، إلى أن أولئك الذين يمتلكون مجموعة من المهارات (القاسية) هم أكثر حظاً للتوظيف من أولئك الذين يمتلكون المهارات (الناعمة)، لكن هناك دراسة بحثية أخرى ظهرت حديثاً أعدها معهد الإدارة القانونية في المملكة المتحدة شملت (1500) من المديرين، وتوصلت إلى أن المدراء العدوانيين والمتشددون يدمرون المعنويات ويقضون على الإنتاجية، وتضيف هذه الدراسة إلى أن مستويات الأداء في مواقع العمل في المملكة المتحدة تعاني كثيراً بسبب سواد ممارسات الإدارة وتسلطها. ويبدو أن هاتين الدراستين تتناقض إحداهما الأخرى بصورة تكاد تكون كاملة، وعليه ينبغي أن يكون هناك تجانس في تبني ثقافة الشدة واللين، فلا شدة مطلقة ولا لين مطلق بل مزيج من الشدة واللين للوصول إلى الأهداف المنشودة (Aleqt,2009:1).

وتختلف وجهات النظر في التعامل مع بعد الشدة واللين في منظمات الأعمال، إذ تعد المنظمات التي تتبنى ثقافة اللين أكثر مرونة وتشجع على الإبداع والابتكار، فضلاً عن استخدام الطرق الجديدة لمعالجة المشاكل وتحقيق الأهداف، أما المنظمات التي تتبنى ثقافة الشدة فهي المنظمات الأكثر أحكاماً والتزاماً وحفاظاً على النظام، والعمل الروتيني، والالتزام بالخارطة والهيكل التنظيمي المحدد والسلطات والصلاحيات التي يتم تفويضها، واتباع القواعد وإجراءات العمل والالتزام بها، فضلاً عن استخدام مجموعة محددة من الاستجابات والمعالجات للمشكلات التي تحدث في العمل الإداري، في السياقات التنظيمية يسمى هذا ببعد الشدة مقابل اللين، ويعتمد تبني هذا البعد على الثقافة التنظيمية السائدة وتوجهات القيادة الإدارية، وعندما يكون هناك عدم توافق في تطبيق ثقافة الشدة واللين، بمعنى أن تتبنى ثقافة اللين بشكل مطلق أو أن تتبنى ثقافة الشدة بشكل مطلق، في هذه الحالة قد يصبح الصراع أكثر احتمالاً وغالباً ما يكون الصراع مدمراً وغير فعال (Dunaetz,2019:8).

ومن آراء الباحثين التي ركزت على ثقافات المجتمعات وصنفتها إلى مجتمعات شديدة ولينة الثقافة، يرى الباحث أن الثقافات التنظيمية هي امتداد للبيئات والمجتمعات التي يأتي منها العاملون، فقد يظهر هؤلاء العاملون ثقافات شديدة أو لينة في العمل التنظيمي تنعكس على سلوكياتهم وتصرفاتهم مع الآخرين، وهنا يأتي دور القيادات التنظيمية في التعامل مع الثقافات المتنوعة وإدارتها، وقد تلجأ هذه القيادات إلى خيارات متعددة منها، قد تتكيف هذه القيادات مع هذه الثقافات المتنوعة وتتناغم معها، أو أن تفرض بقوة هوية ثقافية خاصة بالمنظمة دون الأخذ بنظر الاعتبار لأي قيم وأعراف وتقاليد ثقافية للعاملين، إلا أن الخيار الأفضل هو أن تعمل هذه القيادات على صهر هذا التنوع الثقافي وإيجاد حالة من الانسجام والتوافق بين ثقافات العاملين وقيمهم وتوجهاتهم وأهدافهم وبين الهوية الثقافية التي تسعى المنظمة إلى بنائها في اذهان العاملين وتدفعهم إلى الالتزام بها.

المحور الثالث: الجانب الميداني:

أولاً: اتجاهات إجابات الأفراد العاملين نحو متغير اللاتهديب ومظاهره:

وفقاً للنتائج التي يعرضها الجدول (3) والمتمثلة بالأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية التي تعكس وجهة نظر العاملين فيما يتعلق بمتغير اللاتهديب وأبعاده، إذ أظهرت الإجابات إن جميع الأوساط الحسابية لمتغير اللاتهديب وأبعاده جاءت أقل من الوسط الحسابي المعياري والبالغ (2.5)، إذ سجل متغير اللاتهديب وسطاً حسابياً عاماً بلغ (1.40) (١٥٥)

الذي يدل على مستواه المنخفض نسبياً، وبانسجام عالي تمثل بقيمة الانحراف المعياري البالغة (0.42)، وبمعامل اختلاف (30.45) ونسبة استجابة (70.01). والجدول (3) يبين اتجاهات إجابات الأفراد نحو متغير اللاتهنذب ومظاهره.

الجدول (3) اتجاهات إجابات الأفراد العاملين نحو متغير اللاتهنذب ومظاهره

ت	المتغيرات الرئيسة وأبعادها	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
١	اللاتهنذب	1.40	0.42	30.45	70.01

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

ثانياً: اتجاهات إجابات القيادات الإدارية نحو متغير الشدة واللين:

يعرض الجدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة التي تعكس وجهة نظر القيادات الإدارية فيما يتعلق بمتغير الشدة واللين، إذ سجل متغير (الشدة واللين) وسط حسابي بقيمة (3.31)، وانحراف معياري (0.79)، ومعامل اختلاف (24.07)، ونسبة استجابة (82.13). ويبين الجدول (4) اتجاهات إجابات الأفراد نحو المتلازمات الثقافية وأبعادها.

الجدول (4) اتجاهات إجابات القيادات الإدارية نحو متغير الشدة واللين

ت	المتغيرات الرئيسة وأبعادها	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
١	الشدة واللين	3.31	0.81	25.33	0.79

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

ثالثاً: اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: لا يوجد شيوخ لمظاهر اللاتهنذب بين الأفراد العاملين في الشركة المبحوثة. بعد إجراء اختبار (Chi-Square) للفرضية أعلاه، جاءت النتائج كما موضحة في الجدول (4).

الجدول (5) نتائج اختبار فرضية شيوخ اللاتهنذب بين الأفراد العاملين

قيمة Chi-Square	مستوى المعنوية sig	درجة الحرية	موثوقية المقياس	اتخاذ القرار
1822.948	0.000	118	0.88	دال إحصائياً

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يظهر الجدول (5) الآتي:

مستوى المعنوية: sig = 0.000.

المعطيات واتخاذ القرار: بما أن قيمة (Chi-Square) المحسوبة والبالغة (1822.948) أكبر من الجدولية والبالغة (1.645) عند درجة حرية (118)، وإن مستوى المعنوية (sig) أقل من مستوى الدلالة (0.05).

القرار: نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

النتيجة: يوجد شيوخ لمظاهر اللاتهنذب بين الأفراد العاملين، وهذا ما تؤكد قيمة موثوقية

المقياس البالغة (0.88).

أسباب هذه النتيجة وتفسيرها: في قاموس المعاني تعني كلمة (شيوخ) (الانتشار أو الرواج)، دون أن يتم تفسير هل إن رواج أو انتشار سلوك معين هو ممارس بشكل فعلي أو إنه مجرد حديث متداول بين الأفراد العاملين، بمعنى آخر إن اللاتهنذب قد يكون حاضراً في أحاديث

وحوارات الأفراد العاملين، إلا أن من يمارس مظاهر اللاتهديب (الإساءة اللفظية، والإساءة غير اللفظية، والإساءة البدنية) بشكل فعلي وملحوس هم القلة القليلة من الأفراد العاملين، وهذا ما تفسره نتيجة اختبار الفرضية الأولى. أما أسباب شيوع اللاتهديب فقد تعود إلى الاختلاف في العادات والتقاليد والقيم والثقافات والأفكار ووجهات النظر والخصائص الشخصية بين العاملين، إذ أن هذا الاختلاف قد يؤدي إلى حدوث تعارض في بعض المواقف التي تحدث بين الأفراد العاملين وبالتالي قد تنتج ردة فعل سلبية وغير مهذبة اتجاه الآخرين.

الفرضية الثانية: لا تسهم متلازمة الشدة واللين في الحد من مظاهر اللاتهديب بين الأفراد العاملين.

وباستخدام برنامج الـ (SPSS) وبالاعتماد على نتائج جدول (ANOVA)، يوضح (6) الآتي:

اللاتهديب						المتغيرات
B	t	مستوى المعنوية	الخطأ المعياري	f	مستوى المعنوية (0.05)	
0.03	0.95	0.33	0.04	1.427	0.242	الشدة واللين
قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (2، 288) ومستوى معنوية (0.05) كانت تساوي (3.041)						
قيمة (t) الجدولية عند درجة حرية (290) ومستوى معنوية (0.05) كانت تساوي (1.660)						

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يظهر الجدول (6) الآتي:

المعطيات واتخاذ القرار: من أجل أن يكون القرار المتخذ أكثر دقة نبين المعطيات الآتية:
بما أن قيمة (F) المحسوبة (1.427) أصغر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.041) عند مستوى معنوية (0.05)، وإن قيمة (t) المحسوبة للـ (الشدة واللين، 0.95) عند مستوى معنوية (0.33) أصغر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.660)، وإن قيمة الـ (B) للـ (الشدة واللين، 0.04) وهي ضعيفة جداً التي تدل على أن توفر (الشدة واللين) في عناصر المتلازمات الثقافية في الشركة المبحوثة يسهم في تخفيض اللاتهديب بين العاملين بمقدار (0.04)، ويدعم هذه النتائج قيمة الخطأ المعياري البالغة (0.04).

القرار: نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية الصفرية.

النتيجة: لا تسهم متلازمة الشدة واللين في الحد من مظاهر اللاتهديب بين الأفراد العاملين.
أسباب هذه النتيجة وتفسيرها: إن تفسير نتيجة هذه الفرضية يعتمد على مدى معرفة ودراية القيادات الإدارية للاتهديب الشائع بين العاملين، إذ أنه كيف يمكن للقيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة معالجة سلوك غير معلوم لديها، على الرغم من أنه شائع بين العاملين لكنه غير مرئي، فعندما يكون اللاتهديب معلوم لدى القيادات الإدارية ساعد ذلك في تحديد الأدوات المناسبة لمعالجة هذا السلوك، وقد تستخدم متلازمة الشدة واللين لمعالجة اللاتهديب التنظيمي.

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات:

أولاً: الاستنتاجات:

١. بينت نتائج التحليل الإحصائي إن هناك شيوخ لمظاهر للاتهاب بين العاملين وقد يكون اللاتهاب ملاحظ في العمل التنظيمي، إلا أن الغالبية العظمى من العاملين لم يتعرضوا له فعلياً.
٢. عكست نتائج التحليل الإحصائي إن متلازمة الشدة واللين لا تسهم في الحد من مظاهر اللاتهاب بين الأفراد العاملين.

ثانياً: المقترحات:

١. تحديد الهيئات والأقسام والشعب والوحدات والوجبات التي يتواجد فيها اللاتهاب بين العاملين والعمل على معالجته.
- آلية التنفيذ: التحري الدقيق عن اللاتهاب من خلال وضع مجسات موثوقة وحيادية سواء كانت بشرية أو الكترونية في هيئات وأقسام الشركة وظيفتها رفد القيادات الإدارية بالمعلومات الخاصة عن مستوى اللاتهاب بين العاملين، لكي تتمكن القيادات الإدارية من معالجة هذا السلوك وتطويقه قبل أن ينفذ إلى الأقسام الأخرى في الشركة، وذلك من خلال بناء فكر مضاد لهذه السلوكيات تتبناه القيادات الإدارية هدفه الأساسي التحذير من تداول اللاتهاب بين العاملين عن طريق استخدام الأدوات المناسبة التي تراها القيادات الإدارية ضرورية لتحقيق هذا الهدف.
٢. توظيف متلازمة الشدة واللين من قبل القيادات الإدارية في معالجة اللاتهاب بين العاملين، كونها من الأدوات التي تمنح القيادات الإدارية المرونة العالية وتعمل على توفير حلول وبدائل مختلفة.
- آلية التنفيذ: من خلال تبني إجراءات إدارية قوية وصارمة وراعية هدفها الحد من مظاهر اللاتهاب بين العاملين، يقابلها في الوقت ذاته التناغم مع مشاعر العاملين ودغدغة عواطفهم وأحاسيسهم بمعنى أن (تعطي بيد وتضرب باليد الأخرى).

المصادر والمراجع:

القرآن الكريم.

أولاً: المقالات المسترجعة من الانترنت:

١. العون، ابتسام، ٢٠١٦، مقال بعنوان "لاتكن قاسياً فتكسر ولا لينا فتعصر"، <https://www.alanba.com>.
٢. aleqt، جريدة العرب الاقتصادية الدولية، ٢٠٠٩، أسلوبا الشدة واللين لنتائج إدارية أفضل في عام ٢٠٠٨، <https://www.aleqt.com>.
٣. <https://surahquran.com>، تفسير سورة آل عمران الآية: ١٥٩.
٤. <https://www.alro7.net>.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

5. Ahmed, A.S., 2012, Verbal and physical abuse against Jordanian nurses in the work environment, Eastern Mediterranean Health Journal, Vol. 18, No. 4.
6. Aktas, Mert, Michele Gelfand & Paul Hanges, 2015, Cultural Tightness-Looseness and Perceptions of Effective Leadership, Journal of Cross-Cultural Psychology, Vol 47, Issue 2, PP. 1-16.
7. Beek, Peter Van & Rina Dechter, 1997, Constraint Tightness and Looseness versus Local and Global Consistency, Journal of the ACM, Vol. 44, No. 4, PP. 549-566.
8. Boyle, Malcolm J. & Jaime Wallis, 2016, Working towards a definition for workplace violence actions in the health sector, Safety in Health journal, Vol. 2, No. 4.

9. Duffy, Michelle K., Daniel C. Ganster & Milan Pagon, 2002, Social undermining in the workplace, *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 2, PP. 331-351.
10. Dunaetz, David R., 2019, Cultural Tightness-Looseness: Its Nature and Missiological Applications, *Missiology: An International Review*, 47(4), 410-421.
11. Einarsen, Ståle, Helge Hoel, Dieter Zapf & Cary L. Cooper, 2003 *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace International perspectives in research and practice*, published by Taylor & Francis, London.
12. Estes Brad & Jia Wang, 2008, Workplace Incivility: Impacts on Individual and Organizational Performance, *Human Resource Development Review*, Vol. 10, No.1177.
13. Farr-Dana Kabat & Lilia M. Cortina, 2012, Selective incivility: gender, race, and the discriminatory workplace, *Jobname*, Page:1, sess:4
14. Gelfand, Michele J, Lisa H. Nishii & Jana L. Raver, 2006, On the Nature and Importance of Cultural Tightness–Looseness, *Journal of Applied Psychology*, Copyright by the American Psychological Association, Vol. 91, No. 6, PP. 1225-1244.
15. Harrington, Jesse R., 2017, Worlds unto themselves: tightness-looseness and social class, Dissertation submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.
16. Hatfield, Elaine, Richard L. Rapson & Victoria Narine, 2018, Emotional Contagion in Organizations: Cross-Cultural Perspectives in Individual, Relational, and Contextual Dynamics of Emotions, Vol. 14, 245258, by Emerald Publishing Limited.
17. Hoel, Helge, Dieter Zapf & Cary L. Cooper, 2002, workplace bullying and stress, Publisher: Journal Emerald Group Publishing Limited, Vol. 2, PP. 293-333.
18. Kisa, Sezer, 2008, Turkish Nurses' Experiences of Verbal Abuse at Work, *Archives of Psychiatric Nursing*, Vol. 22, No.4 (August), PP. 200–207.
19. Lee, Yin & Amit Kramer, 2016, The role of purposeful diversity and inclusion strategy (PDIS) and cultural tightness/looseness in the relationship between national culture and organizational culture, *Human Resource Management Review*, Volume 26, Issue 3, PP. 198-208.
20. Li, Ren, Sarah Gordon & Michele J. Gelfand, 2017, Tightness–looseness: A new framework to understand consumer behavior, *Journal of Consumer Psychology* 27, 3, 377–391.
21. Manderino, Mary A. & Neva Berke, 1997, Verbal Abuse of Staff Nurses by Physicians, *Journal of Professional Nursing*, Vol. 13, No. 1, (January-February), 1997: PP. 48- 55.
22. Ozeren, Emir, Omur Neczan, Timurcanday Ozmen & Andrea Appolloni, 2013, The Relationship between Cultural Tightness–Looseness and Organizational Innovativeness: A Comparative Research into the Turkish and Italian Marble Industries, *Transit Stud Rev* vol:19: PP. 475–492.
23. Pearson M. Christine, Lynne M. Andersson & Christine L. Porath, 2000, Assessing and Attacking Workplace Incivility, *Organizational Dynamics*, Vol. 29, No. 2, PP. 123-137.
24. Rowe M. Michelle, Holly Sherlock, 2005, Stress and verbal abuse in nursing: do burned out nurses eat their young?, *Journal of Nursing Management*, 13, 242-248.
25. Samnani, Al-Karim & Parbudyal Singh, 2012, 20 Years of workplace bullying research: A review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace, *Aggression and Violent Behavior Journal*, Vol. 17, Issue 6, PP. 581-589.
26. Shelton, Tammy L., 2011, mobbing, bullying & harassment: a silent dilemma in the workplace, Master Thesis, Department of Rehabilitation in the Graduate School Southern Illinois University Carbondale.
27. Tanga, Zhenya, Leida Chenb, Zhongyun Zhouc, Merrill Warkentina & Mark L. Gillensond, 2019, The effects of social media use on control of corruption and moderating role of cultural tightness-looseness, *Elsevier Inc Journal*, Vol. 36, Issue 4.

28. Triandis, Harry C., 1996, The Psychological Measurement of Cultural Syndromes, 160arolina 160 by American Psychological Association, Vol. 51, No. 4, PP.407–415.
29. Uz, Irem, 2014, The Index of Cultural Tightness and Looseness Among 68 Countries, Journal of Cross-Cultural Psychology, Vol. 46(3) 319-335.
30. <https://www.almaany.com/>.