

تأثير التهكم نحو التغيير التنظيمي في سلوكيات العمل السلبية في المنظمة
 اد علاء فرحان طالب اد عواد كاظم شعلان م. علي عبد الحسن
 كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى معرفة الأسباب التي تؤدي الى فشل برامج التغيير في المنظمة والتي تكون نتيجة للتهكم الموجود لدى عدد العاملين في المنظمة وذلك بسبب عدم ثقتهم ببرامج التغيير المعدة من قبل الإدارة العليا او الخوف من ان هذه البرامج قد تضر بمصالحهم او عدم وضوح الأهداف الخاصة ببرامج التغيير من قبل الإدارة العليا مما يجعل من الافراد المتهمكين مقاومين للتغيير من خلال قيامهم بعدد من السلوكيات السلبية تجاه المنظمة والافراد العاملين في المنظمة مما تكون السبب في فشل برامج التغيير بسبب التهكم تجاه برامج التغيير وقد استند البحث في فرضية أساسية مفادها بانه توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية لبعدهم نحو التغيير في سلوكيات العمل السلبية اما اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث ان التهكم نحو التغيير يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العمل السلبية وزيادتها اما اهم التوصيات فهي ضرورة العمل في توضيح اهداف التغيير من قبل الإدارة العليا واجراء الحوار مع الافراد المتهمكين لمعرفة أسباب مقاومتهم للتغيير.

Abstract

The current research aims to know the causes that lead to the failure of change programs in the organization, which are a result of the cynicism that exists among the number of employees in the organization. Because of the lack of confidence in the programs of change made by the top management or the fear that such programs may harm their interests or lack of clarity in the objectives of the programs change by the top management, which makes individuals cynics resistance to change by doing a number of negative behaviors toward the organization and the individuals working in Organization. Which is the reason for the failure of change programs because of cynicism toward change programs was based on research on the basic premise that that there is a relationship following a statistically significant after taunts about change on the behavior of negative work either the most important conclusions reached by the research show that cynicism towards change directly affects the behavior of negative work and increase either the most important recommendations they need to work on clarifying the goals of the change by top management hold a dialogue with individuals cynics to know the reasons for their resistance to change.

العديد من المنظمات تنفذ برامج التغيير من اجل مواكبة التطور في مجال عملها ولكن هناك عدد من هذه البرامج تواجه الفشل نتيجة لعدم ثقة العاملين بها او عدم الثقة بالإدارة العليا من قبل العاملين مما يولد لديهم حالة من التهكم نحو التغيير والذي يولد ردة فعل تجاه هذا التغيير متمثلا في عدد من السلوكيات السلبية تجاه المنظمة والافراد مما يؤثر في طبيعة عملها وتراجع أدائها. وقد اشتمل البحث في أربعة محاور تناول الأول منهجية البحث في حين تناول الثاني الاطار النظري للبحث واختص الثالث بتحليل إجابات عينة البحث واهتم الأخير في اظهار الاستنتاجات المستندة في النتائج والتوصيات النابعة من واقع الاستنتاجات.

بحث مستل من اطروحة دكتوراه بعنوان (سلوكيات العمل السلبية الناشئة في ظل التهكم التنظيمي وانعكاسها في مرونة الموارد البشرية المقدمة)

المحور الأول الجانب المنهجي

أولاً: مشكلة البحث

تواجه منظمات الاعمال في وقتنا الحاضر تحديات كبيرة ومن ضمنها قطاع التعليم والتي تتمثل في التهمك نحو برامج التغيير المطبقة والتي تواجه الفشل ليس بسبب قلة الموارد او عدم توفر الخبرة في تنفيذها وانما نتيجة لفقدان الثقة المتولدة لدى العاملين في المنظمة والتي تظهر في شكل تهكم نحو التغيير وذلك بسبب فقدان الثقة بالإدارة العليا او الخوف من هذه البرامج التي تضر بمصالحهم او الخوف من فشل هذه البرامج ويظهر التهمك من خلال قيامهم بعدد من السلوكيات السلبية تجاه المنظمة او الافراد العاملين. وان المرحلة الراهنة والمستقبلية في العراق تحتاج الى التغيير وبذلك فمن الضروري مواجهة حالات التهمك ومعالجتها

ثانياً: اهداف البحث

يهدف هذا البحث الى:

1. تأطير معرفي متكامل لموضوع البحث الأساسية المتمثل بالتهمك نحو التغيير.
2. يسعى البحث الى تحديد الاسباب الأساسية للتهمك نحو التغيير.
3. تحديد مستوى التهمك نحو التغيير في عينة البحث
4. اختبار علاقة التأثير المباشر للتهمك نحو التغيير في سلوكيات العمل السلبية

ثالثاً: أهمية البحث

اثبتت الدراسات ان التهمك نحو التغيير التنظيمي يرتبط مع مجموعة من الممارسات السلبية في العمل. كفقْدان الثقة بإدارة المنظمة والخوف من فشل برامج التغيير، والشك والاحتقار للمنظمة وظهور عدد من السلوكيات السلبية تجاه المنظمة والافراد العاملين والتي تضر بعمل المنظمة بشكل كبير. وتتجلى أهمية البحث في تحديد الأسباب المؤدية لظهور التهمك نحو التغيير التنظيمي والى معرفة السلوكيات السلبية الناتجة عن التهمك نحو التغيير ومعرفتها ومدى تأثيرها في عمل المنظمة

رابعاً: فرضيات البحث

1. لا توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية لبعْد التهمك تجاه التغيير التنظيمي في سلوكيات العمل السلبية.

خامساً: حدود البحث

تتمثل حدود البحث الحالية بما يأتي:

1. الحدود الزمانية للدراسة: تتحدد البحث بالمدة الزمنية من شهر حزيران سنة 2013 لغاية شهر شباط لسنة 2014.
2. الحدود المكانية: تختص البحث بالجامعات العراقية، من خلال اختيار عينة من اربع جامعات (كربلاء، بابل، الكوفة، القادسية) لتمثل الجامعات العراقية.
3. الحدود البشرية: وتمثل عينة البحث وتقتصر في أعضاء هيئة التدريس ومدراء الموارد البشرية في الجامعات العراقية عينة البحث.

سادساً: عينة البحث

تم اختيار عينة البحث بالأسلوب القسدي اذ تم اختيار جامعات الفرات الأوسط (كربلاء، بابل، الكوفة، القادسية) لكونها تقع في منطقة جغرافية متقاربة وتحظى بالأمن اكثر من بقية المناطق في العراق وتكاد ان تكون متجانسة فيما تم اختيار افراد العينة بأسلوب العينة الاعباطية (Arbitrary Simple) أي باختيار أي

تدريسي او مدير موارد بشرية او رئيس قسم او عميد يرغب بالإجابة في فقرات البحث لضمان تقليل كلفة اختيار عينة كبيرة تحتاج الى جهود كبيرة لجمع البيانات عنها وبلغ حجم العينة لجميع الكليات (233) منتسب موزعه في: جامعة كربلاء كلية ادارة واقتصاد كربلاء (30)، كلية العلوم (27)، كلية التربية (22)، جامعة بابل كلية الإدارة واقتصاد (19)، كلية العلوم بنات (24)، جامعة القادسية كلية التربية (37)، كلية إدارة قادسية (24)، جامعة الكوفة كلية الطب (19)، كلية الإدارة والاقتصاد (24)، ومدراء الإدارية لجميع الكليات (8) حيث لم نحصل في رد الاستمارة من قبل مدير إدارية كلية علوم بنات وقد رفض رئيس قسم الجراحة في كلية الطب جامعة بابل من توزيع الاستمارات وملئها بسبب انشغالهم في العمل. وقد استخدم الباحث برنامج (Excel) وبرنامج (Statgraphics) في تحليل البيانات احصائياً.

سابعاً: قياس صدق الاستبانة

يتبين من الجدول أدناه ان معاملات كرونباخ لمتغيرات البحث هي افي من المعاملات المطلوبة في الدراسات الإنسانية والاجتماعية البالغة (0.75) وهذا ما يؤيد صدق مقياس الاستبانة.

الجدول (1) معامل كرونباخ لمتغيرات البحث

الابعاد	معامل الفا كرونباخ
التهكم نحو التغيير التنظيمي	0.999453904
سلوكيات العمل السلبية	
سلوكيات العمل السلبية تجاه المنظمة	0.999680606
سلوكيات العمل السلبية تجاه الأفراد	0.999676272

ثامناً: بناء فقرات المقياس

وتم من خلال مراجعة الادبيات والبحوث العلمية وبخاصة المصادر الآتية

المتغير	دوره	المصدر
1	التهكم نحو التغيير	مستقل
2	سلوكيات العمل السلبية	تابع
		(Abraham,2000), (Ozler&Alalay,2011) , (Gruys&Sackett,2003),(Bowling&Gruys,2010), (Spector,2011),(Jung&yoony,2012),(Wei&Si,2013)

المحور الثاني الخلفية النظرية

اولاً: مفهوم التهكم نحو التغيير التنظيمي

اشار (Reichers,1997:p48) ان الفشل سيكون حليف التغيير التنظيمي وبشكل يمكن التنبؤ به وبدرجة عالية من الدقة اذا رفض المتهكمون دعم التغيير التنظيمي وان رفضهم للدعم يمكن ان يسفر عن فشل او نجاح محدود جداً للتغيير، فالفشل يعزز معتقدات التهكم والتي تعن دون المزيد من الاستعداد للمحاولة مرة اخرى ويمكن تكليف بعض التغييرات من الافى ووضعها في مكان دون الحاجة الى الكثير من القبول من الموظفين. فنجاح العديد من الابتكارات يعتمد في الالتزام الاختياري والمتابعة من خلال التهكم. فالتهكم هو حاجز مهم وهو يمتد لجوانب اخرى من الحياة فالمتهكمون يفقدون التزامهم او الدافع للعمل، وزيادة التغيب،

والشكاوى. و اضاف (Thompson,et al,2000:p2) ان التهكم عن التغيير هو فقدان الثقة في قادة التغيير والاستجابة لتاريخ المحاولات التي لم تكن ناجحة تماماً او بشكل اوضح. فمن خلال جهود التغيير فإنه من الضروري في الادارة شرح التغييرات المقترحة للموظفين وتقديم ضمانات بشأن العواقب السلبية المحتملة لهذا التغيير وتتخذ هذه الاجراءات للمساعدة في ضمان دعم الموظف للتغيير او لمنع مقاومة التغيير واذا كانت التغييرات والوعود التي قطعت من قبل الادارة لم تكن صحيحة مع مرور الوقت فقد يصبح بعض الموظفين متهمين نحو المنظمة، وقادة التغيير، وجهود التغيير التنظيمية ولذلك فإن التهكم عن التغيير يمكن تعريفه بأنه التشاؤم واليأس بشأن جهود التغيير. ويعرف كل من التهكم نحو التغيير (Ozler&Atalay,2011:p28) (Qian&Daniels,2008:p321) بأنه وجهة نظر متشائمة عن نجاح جهود التغيير وذلك لأنه يلقي اللوم في الموظفين الذين هم مسئولين لكونهم غير راغبين وغير كفؤين وقد تكون هناك مشاعر من التهكم بين العمال عندما يفشل ذوي الخبرة في التغيير (في الماضي) او قائد المنظمة في تقديم برامج تغيير جديدة ومن ثم فإن المتهمين يشكون عن صدق ما يتحدث عنه.

واضاف (Johnson&Oleary-Kelly,2003:p629) بان التهكم نحو التغيير ينشأ عندما يعتقد الموظفون ان منظماتهم غير صادقة وهذا قد يؤدي وبشكل خاص من تصور التوقعات الاساسية المتعلقة بالأخلاق، والعدالة، والشرف و التي هي مسلوية من الصدق ويتصور التهكم التنظيمي كنوعية موجهة نحو المستقبل واكدوا بأنه يمثل الفكر المكتسب من خلال التجارب.

عرف (Wanous,et al,2000:pp135)،(Pitre,2004:p11) ان التهكم نحو التغيير التنظيمي يتكون من عنصرين(1)توقعات متشائمة للتغيير الناجح والتي(2) تضع اللوم في "المسؤولين" وذلك للافتقار الى الحافز او القدرة في التأثير في التغيير الناجح.

واشار (Qian,2007:p10) لقد وجد ان التهكم نحو التغيير وبشكل محدود هو مؤشر لنية مقاومة التغيير التنظيمي وقد حددت العديد من الدراسات بأن التهكم باعتباره واحد من مصادر مقاومة التغيير التنظيمي ولقد حاول الباحثون تحديد المقاومة وشرح اسباب المقاومة من وجهات نظر مختلفة. فأنها تصور مقاومة التغيير باعتبارها نتيجة لدرجة زجرية في الانظمة، وعلاقات القوة في داخل المنظمات، السمة النفسية، وعمليات الاتصال في سياق الظرفية وقد عرف (Lewin,1952) المقاومة كقوة تقيد التحرك في اتجاه الحفاظ في الوضع الراهن وان المقاومة تحدث عند اي شخص ومعظمهم من العاملين ويمكن ان تحدث في اي مكان.

واشارت (Abraham,2004:p143-144) انه في اطار انتهاك العقد النفسي فإنه ينظر الى الادارة بأنها قد انتهكت التزامها بالسعي المستمر لتعزيز اداء الشركة عندما تفشل سلسلة من جهود التغيير فالموظفين يشعرون بخيبة الامل والخيانة في البداية. فالتهكم يأخذ شكل التشاؤم تجاه النجاح في المستقبل فهو يحاول تشكيل الية ضد المزيد من خيبة الامل. وهو يوصف بأنه عملية متسلسلة تبدأ من استكشاف مصادر التهكم التنظيمية بما في ذلك روح الفريق، التعن، والتمكين، والالتزام بالجودة ويلبها عناصر الجهود التي تولد التهكم، واخيراً طبيعة التهكم ضمن هذا السياق ويرى الباحث ان عدم فهم الموظف لبرامج التغيير هو احد الاسباب التي تؤدي الى التهكم نحو التغيير وايضا فإن عدم صدق المنظمة ونزاهتها في قراراتها وعدم اشراك الموظف في القرارات او اخذ رأيه هو احد الاسباب الرئيسية للتهكم والذي يجعل الموظف ينظر بشكل سلبي تجاه هذه البرامج

اما (Aktouf,1992:p409-417) فقد قدم لمحة عن الاسباب في ظهور المواقف السلبية للموظفين نحو التغيير وضرورة التركيز في الجودة الشاملة والافتداء بالنموذج الياباني في الادارة والتركيز في روح الفريق والتمكين والاهتمام بالقضايا الاخلاقية والمبادرة، والمساواة العرقية، والاخلاق، والصدق، والتعن. وانه من الضروري بناء رؤية الشخص بدلاً من تناقلها عبر الاطار النظري وهناك حاجة واضحة الى ضرورة تحلي الادارة بالنفوذ وفتح الطريق امام الممارسات الإدارية والتي من شأنها ان تسمح للتنمية في رغبة الموظف في الانتماء للمنظمة واستخدام ذكائه لخدمة الشركة. وتحدي الاقتصادية الضيقة والنفسية والتي هي مشبعة بالنظريات والممارسات الادارية السائدة والتي عنت المدراء والشركات الى متهمين وضواري مع عدم احترامهم للسلامة الشخصية والكرامة سواء للموظفين والمستهلكين.

ثانياً: مصادر التهكم نحو التغيير

لقد اشارت (Abraham,2004:p144) الى عدة مصادر للتهكم نحو التغيير التنظيمي وهي كما يلي:

1.التعن: اشار (Peter&Amit,2012:p4)،(Abraham,2004:p145) ان من اهم المبادئ في الادارة من خلال التجوال عن المنظمة (MBWA) وهي التي تخص المدراء لكي يكونوا بعيدين عن مكاتبتهم والقاء مع العملاء، والموردين، والموظفين خلال ايام العمل العادية كوسيلة للبقاء في اتصال مع اصحاب المصلحة والاساس المنطقي من ذلك هو لكي تبقى المنظمة في قيد الحياة ويجب ان تكون متكيفة وتستجيب مع التغيير ومراقبة التجارب اليومية بدلاً من الجلوس في مجلس الادارة والاعتماد في المناقشات المجردة وبحوث السوق والتوسع في الشركات التابعة. فكل ذلك يقود الى تعن الموظفين الى متهمين نتيجة شعورهم بالبعد عن الإدارة. وان موظفي الدعم لهم دور مهم في المحافظة في الاتصال المباشر مع العملاء والسعي لتخفيض التكاليف وكسب الزبائن وكسب حصة سوقية واعتماد المناهج القائمة في الجودة.

2.التمكين: اشار (Dahlgard-Park&Dahlgard,2005:p1) انه العديد من المنظمات تبحث عن التميز ولكنها لم تعد قادرة في تحقيق الهدف وفي ما يبداوا ان الادارة ليس لها فهم عميق عن ما يعنيه حقاً بان تكون ممتازة. وازاف (Avey&Etal,2008:p115) ان الموظفين ذوي الطاقات الفسيولوجية الايجابية العالية هم اولئك الذين تكون توقعاتهم ايجابية ولديهم تفاؤل عن المستقبل ويستمدون العديد من الخيارات (الامل) لتحقيق النجاح وبتقّة حين يقاومون النكسات وهم اقل تهكماً لذلك فمن المتوقع وجود علاقة سلبية بين الطاقات الفسيولوجية ومواقف التهكم وبالإضافة لذلك فأولئك الذين يعتقدون بانهم يستطيعون تحديد تأثير التغيير الذاتي في بينتهم (التمكين) سوف يكونون اقل تهكماً وان هذه الامور لن تتغير ابداً ومن خلال مشاعر التمكين فان هؤلاء الموظفين الذين يبلغون افي تصورات التمكين فانهم يمتلكون ادنى مستويات التهكم.

3.الالتزام بالجودة: اشارت (Abraham,2004:p150-153) الى الدعوة الى عدد من الاجراءات الواجب اتخاذها من قبل الادارة من اجل توفير الحافز لدفع الجودة في التصنيع حيث ينشأ التهكم من مصدرين (1) فعندما تفشل المنظمات في تنفيذ الاستراتيجيات المقررة ويواجه الموظفون الصراع في الادوار او الشعور بأن تصوراتهم للتنفيذ تتعارض مع الإدارة (2) عدم وجود مدخلات من قبل الموظفين والتي تسود كوصفة في الرغم من ان اقتراحات الموظف المشارك ممتازة فليس في اي مكان هناك تماس مع رأي الموظف .

4.روح الفريق: اشار كل من (Tjosvold&Tjosvold,1991:p3-5) ان استخدام القصص والادلة والدعم هي ضرورة لغرس روح الفريق داخل الشركة باعتبارها شركة تتجاهل هيكلها الوظيفي القائم وتبني نموذج

الفريق التنظيمي. ومن خلال الفريق يمكن انتاج علاقات عمل منتجة والتي تكون صعبة التحقق عملياً نظراً للحواجز الهرمية فالموظفون يختارون وبأغلبية ساحقة نمط التعاونية بسبب تقاسم الموارد والمعرفة والرؤيا وحل المشكلات المتبادلة والالتزام بالإجراءات فالنمط التعاوني يقلل من الاثار الضارة الجامعة للسلطة وتسخير السلطة لهم لتعزيز التماسك بدلاً من اعاقه روح التعاون وهذا بدوره يبني علاقات من الثقة الدائمة وبذلك فقد قررت الشركات مجتمعه الى التحرك نحو نموذج الفرق. فأنها تستكشف المشاكل عن طريق تبادل تقنية المعلومات ومناقشة الآراء المتعارضة علنا والتعمق في القضايا لإيجاد الحلول. فيمكن تصور المنظمة كتجمع من الوحدات والقدرة في التمكين من حيث تطوير البرامج والافراد وتطوير المهارات وهي مستكشفة وتعكس معتقدات الجماعات بأن تتقاسم رؤية مشتركة مع الفرق والافراد الاخرين ولديهم التعاونية في الاهداف ويكمل كل منهما الاخر ومناقشة المشاكل وتعزيز علاقات العمل.

ثالثاً: مفهوم سلوكيات العمل السلبية

اشار (Mount,et al,2006:p592) ان سلوكيات العمل السلبية تمثل فئة من السلوكيات التقديرية فالأفراد يتخذون خيارات واعية عن ما اذا سيشاركون في مثل هذه السلوكيات كممارسة المزاح واللعب اثناء العمل، وشمم الزملاء في العمل، وتزوير التقارير وتخريب عمل الاخرين وفي هذا النحو فهم اكثر عرضة ليكونوا متأثرين بالسلمات الشخصية للأفراد بدلاً من عوامل القدرة، وفي الواقع اظهرت ابحاث سابقة ان هناك روابط ذات مغزى بين الخصائص الشخصية للموظفين والسلوك المنحرف في العمل.

وقد اشار (Spector&Fox,2002:p269)،(Spector,et al,2006:p447) الى ان سلوكيات العمل السلبية تمثل سلوك معادي يهدف الى اذاء المنظمة وموظفيها. وهناك مجموعة متنوعة من ظروف العمل والظروف التنظيمية(القيود المفروضة في الاداء، والاجهاد الوظيفي، والظلم، او انتهاك العقد النفسي) والتي تزيد من ردود الفعل العاطفية والمشاعر السلبية والتي سوف تميل الى احتمال زيادة سلوكيات العمل السلبية(CWBS) وهذه السلوكيات ترتبط مع الخصائص الشخصية من سمة الغضب والقلق، موضع السيطرة، والجنوح.

ولقد عرف (Semmer,et al,2010:p71) سلوكيات العمل السلبية بأنها السلوك المقصود والذي يؤدي المنظمة او غيرها من اعضاء المنظمة مثل العدوان والتخريب.

واضاف (Henle,et al,2005:pp219-220) انه من الامور المسلم بها ان الايديولوجية الاخلاقية الشخصية لها تأثير كبير في السلوك فالذين يمتلكون ايديولوجية اخلاقية والتي تتميز بالاعتقاد في الحفاظ في الرفاهية الشخصية للأخرين والامتناع عن اي اعمال تضر بالأخرين وان الايديولوجية الاخلاقية يمكن استخدامها للتنبؤ في الانحرافات في مكان العمل فلانحراف في مكان العمل يشير الى سلوكيات طوعية والتي تنتهك معايير وسياسات او قواعد الشركة والتي تهدد رفاه المنظمة و/او موظفيها. واطاف (Kelloway,et al,2010:p19) ان البعد الاول من السلوك هو وفقاً لشدته يتراوح من طفيف الى حاد، اما البعد الثاني من السلوك المنحرف فقد يكون ضار في الفرد(الانحراف الشخصي)، او رفاه المنظمة(الانحراف التنظيمي) ومن خلال هذين البعدين نتوصل الى اربعة ابعاد(انحرافات الملكية، انحرافات الانتاج، العدوان الشخصي، الانحراف السياسي).

واضاف(Kaplan&Tolle,Jr,2006:p170)،(Clinard&Meier ,2011:p4) ان السلوك المنحرف ينعكس من فقدان الدافعية للتوافق مع المواصفات السلوكية التقليدية. وبذلك ينشأ الدافع للانحراف في

سلوكيات منحرفة. وان فقدان الدافع يتوافق مع المتطلبات المعيارية في مجموعة عضوية نتائج تجاريتها الفشل والرفض. وان الفشل والرفض ينبع من غياب الموارد التي هي شرط اساسي لتحقيق الغايات بالتقدير الاجتماعي وقد يعود ذلك الى الحرمان الثقافي والاجتماعي وخبرات التنشئة الاجتماعية الخاطئة وعدم القدرة في التواصل والتأقلم للاستجابة لإجهادات الحياة التي تفرض التزامات في الشخص للوفاء بها.

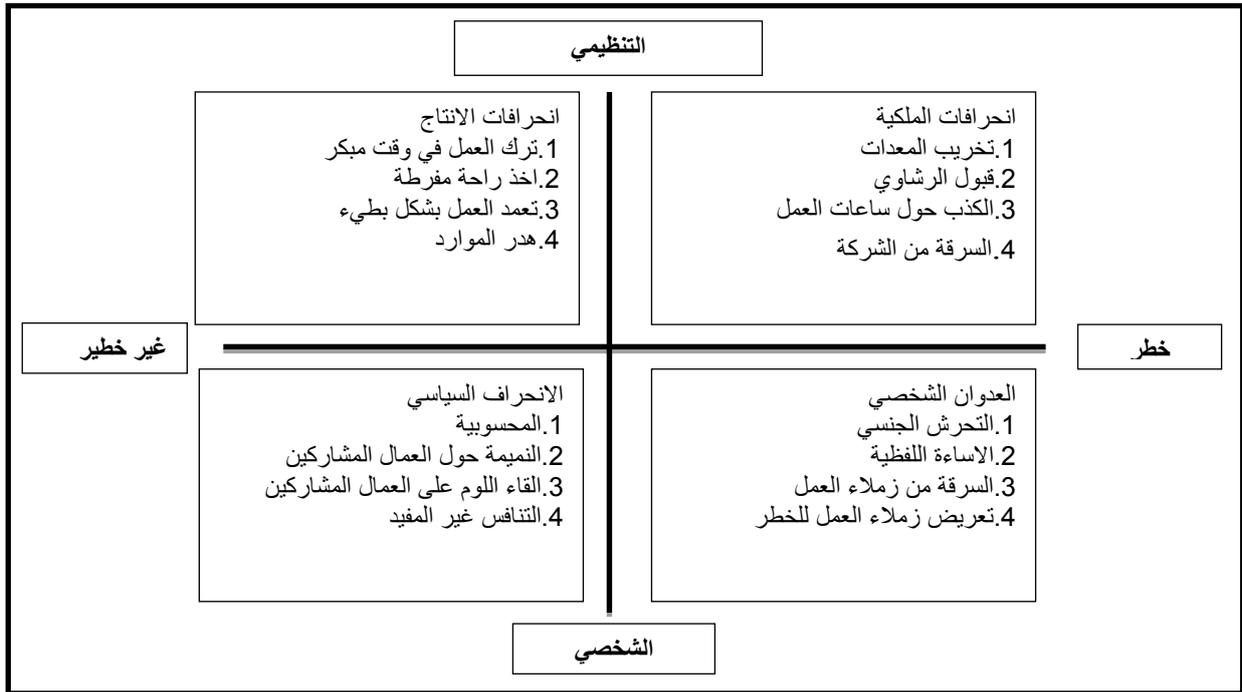
واشار (Sackett&DeVore,2005:p148) ان البيانات عن السلوكيات السلبية تأتي من ثلاث مصادر هي (1) التقرير الذاتي عن معدل حدوثها،(2) الاحكام من قبل الاخرين في سبيل المثال المشرفين الذين يبلغون عن معدل حدوثها،(3) الاحكام المباشرة عن معدل من شارك في حدوث السلوكيات السلبية.

رابعاً: أنواع سلوكيات العمل السلبية

اقترح (Clark&Hollinger,1983:pp12-14) ان سلوكيات العمل السلبية يمكن تجميعها في اثنين من الفئات الواسعة،(1) "الانحراف في الملكية" والتي تنطوي في اساءة استخدام اصول صاحب العمل مثل(السرقه، اتلاف الممتلكات، واساءة استخدام خصم الامتيازات)،(2) الانحراف في الانتاج والذي ينطوي في انتهاك القواعد عن كيفية العمل الذي يتعين انجازه وهذا يشمل في عدم العمل كما كان مقرراً(الغياب، التأخر، فواصل راحة طويلة اثناء العمل) والسلوكيات التي تنتقص من الانتاج عندما يقوم الموظف في العمل(تعاطي المخدرات والكمن، العمل بطريقة بطيئة وقذرة).

اما (Robinson&Bennett,1995:pp565-566) فقد وضع مؤخراً التصنيف من السلوكيات المنحرفة في مكان العمل، وتصنيفها الى(1) الانحراف بين الافراد،(2)الانحراف التنظيمي. وقد شمل الانحراف التنظيمي اشكال الانحراف في الانتاج، والسلوكيات التي تنتهك القواعد التنظيمية بشأن كمية الحد الادنى ونوعية العمل المطلوب في سبيل المثال (ترك العمل في وقت مبكر، المماطلة، اضاعة الموارد) ويكون ذو انحرافات طفيفة، وانواع اخرى من انحراف الملكية والتي

تعرف بأنها حالات عندما يحصل العاملون في مواد من المنظمة او تلف الممتلكات المادية او اصول المنظمة دون ترخيص في سبيل المثال (السرقه من الشركة و تخريب المعدات) وهي تعد من الانحرافات الخطرة في المنظمة. ويشمل الانحراف الشخصي، الانحراف السياسي والذي يعرف بأنه سلوكيات التفاعل الاجتماعي بأن يضع الافراد الاخرين في موقف سياسي او شخصي سيء في سبيل المثال(التنافس غير المفيد او النميمة عن زملاء العمل)وهو انحراف طفيف. وكذلك افعال اشد مثل العدوان الشخصي والتي هي مثل سلوكيات التحرش الجنسي او الاساءة اللفظية والتي يتم عرضها بطريقة عدوانية او عدائية ويعد من الانحرافات الخطرة وكما موضحة بالشكل (1)



Source:Robinson, Sandra L.; Bennett, Rebecca J.,(A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study), The Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 2 ,Apr., 1995. P 566

شكل(1)تصنيف السلوك المنحرف في مكان العمل

وقد اشار(Zhao&etal,2013:p220)،(Bowling&Gruys,2010:p58-59) الى نوعين من سلوكيات العمل وهي سلوكيات عمل تستهدف المنظمة(CWB-Os) مثل السرقة من المنظمة واضاعة الوقت اي تحقيق انحراف بالانتاج وانحراف بالملكية ، وسلوكيات عمل تستهدف الافراد في المنظمة(CWB-Is) مثل سرقة ممتلكات زميل العمل والعداء تجاه زملاء العمل والتي تدخل ضمن اطار العدوان الشخص والانحراف السياسي.

واشار (Bowling&Gruys,2010:p59) الى بعدين يتعلقان بسلوكيات العمل السلبية وهي الابعاد التي تكون ذات صلة بالمهام الوظيفية اي الموجهة نحو المنظمة مثل العمل ببطء والانسحاب من العمل وغيرها، او ليس لها علاقة بمهام الوظيفة مثل الانخراط في اجراءات جسدية ولفظية غير لائقة تجاه الاخرين.

المحور الرابع الجانب التطبيقي

أولاً: الوصف والتشخيص

1.التهكم نحو التغيير التنظيمي

يظهر الجدول(2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لأجابات عينة البحث للتهكم الشخصي حيث ظهر من خلال تحليل البيانات ان (71.6) الى (84.6) من افراد العينة يرون بان البرامجيات لموضوعه لحل المشاكل لم تكن بالمرونة الكافية. وحصل هذا المؤشر في اقل قيمة له بمتوسط (3.58) في كلية العلوم بنات جامعة بابل وافي قيمة له في كلية التربية جامعة كربلاء بمتوسط (4.23) وهو مؤشر عالي للتهكم، مما يعني ان الفقرة الأولى لم تكن البرامجيات الموضوعه لحل المشاكل ذات مرونة كافية لحل جميع

الإشكالات) مما يعني ان الأفراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر التهكم في تعاملهم مع الآخرين يوميا وكان المتوسط العام (3.91) أي ما يمثل (78.2%).

في حين تم التوصل من خلال الفقرة (2) (لم تكن الخطط الموضوعة لتحسين المستقبل ذات قيمة) حيث ظهر من خلال تحليل البيانات ان (65.2%) الى (77.4%) من افراد العينة يرون بان الخطط لم تكن ذات قيمة لتحسين المستقبل وحصل هذا المؤشر في اقل قيمة له بمتوسط (3.26) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل وافي قيمة في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة بمتوسط (3.87) وهو مؤشر عالي للتهكم، مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر التهكم في تعاملهم مع الآخرين يوميا وكان المتوسط العام (3.61) أي ما يمثل (72.2%).

اما فيما يخص الفقرة (3) (لم يجتهد المسؤولون عن حل المشاكل بما فيه الكفاية لوضع الحلول المناسبة) حيث ظهر من خلال تحليل البيانات ان (51.6%) الى (79.2%) من افراد العينة يرون بان المسؤول لم يجتهد في حل المشاكل ووضع الحلول المناسبة وحصل هذا المؤشر في اقل قيمة له بمتوسط (2.58) في كلية العلوم بنات جامعة بابل وافي قيمة في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية بمتوسط (3.96) وهو مؤشر عالي للتهكم، مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر التهكم في تعاملهم مع الآخرين يوميا وكان المتوسط العام (3.45) أي ما يمثل (69%).

وتم التوصل من خلال الفقرة(4) (الموظفون المسؤولون عن وضع التغييرات في المنظمة لا يمتلكون المهارات لازمة لأداء وظائفهم بعد التغيير) حيث ظهر من خلال تحليل البيانات ان (53.6) الى (82.6) من افراد العينة يرون ان المسؤولين عن وضع التغييرات لا يمتلكون المهارات المطلوبة وحصل هذا المؤشر في اقل قيمة له بمتوسط (2.68) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل وافي قيمة له في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية بمتوسط (4.13) وهو مؤشر عالي للتهكم. مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر التهكم في تعاملهم مع الآخرين يوميا وكان المتوسط العام (3.61) أي ما يمثل (72.2%).

وتم التوصل من خلال الفقرة (5) (لا توجد موارد كافية لتغطية نفقات تحديد المشاكل في المنظمة) حيث ظهر من خلال تحليل البيانات ان (55%) الى (74.8%) من افراد العينة يرون بان الموارد غير كافية لتغطية نفقات تحديد المشاكل وحصل هذا المؤشر في اقل قيمة له بمتوسط (2.75) في كلية العلوم بنات جامعة بابل وافي قيمة في كلية العلوم جامعة كربلاء بمتوسط (3.74) وهو مؤشر عالي للتهكم، مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر التهكم في تعاملهم مع الآخرين يوميا وكان المتوسط العام (3.36) أي ما يمثل (67.2%) من افراد العينة.

وكذلك تم التوصل من خلال الفقرة (6) (لم يساعل الموظفين الذين يحددون مشاكل المنظمة عندما تفشل الإجراءات التي وضعوها للتغيير) حيث ظهر من خلال تحليل البيانات ان (66%) الى (77.6%) من افراد العينة يرون بان المسؤولين عن فشل التغييرات لم يتم مسائلتهم عن أسباب فشل التغييرات. وحصل هذا المؤشر في اقل قيمة له بمتوسط(3.3) في كلية العلوم جامعة كربلاء وافي قيمة في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية بمتوسط (3.88) وهو مؤشر عالي للتهكم، مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر التهكم في تعاملهم مع الآخرين يوميا وكان المتوسط العام (3.61) أي ما يمثل (72.2%) من افراد العينة.

وأيضاً تم التوصل من خلال الفقرة (7) (لا يوجد تعاون من قبل موظفي الشركة مع الأشخاص المسؤولين عن تحديد مشاكل المنظمة) حيث ظهر من خلال تحليل البيانات ان (53.6%) الى (74.2%) من افراد العينة يرون بعدم وجود تعاون بين الموظفين والمسؤولين في تحديد مشاكل المنظمة. وحصل هذا المؤشر في اقل

المتوسط العام	جامعة كربلاء									جامعة بابل									جامعة القادسية									جامعة الكوفة									المتوسط العام
	كلية الإدارة والاقتصاد			كلية العلوم			كلية التربية			كلية الإدارة والاقتصاد			كلية العلوم			كلية الإدارة والاقتصاد			كلية التربية			كلية الإدارة والاقتصاد			كلية الطب			كلية الإدارة والاقتصاد									
	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M				
3.91	%77.50	0.83	3.88	%80.00	0.95	4.00	%75.79	0.71	3.79	%82.50	0.61	4.13	%77.30	0.82	3.86	%71.67	0.93	3.58	%83.16	1.01	4.16	%84.55	0.87	4.23	%77.78	1.05	3.89	%74.00	0.88	3.70	1						
3.61	%67.50	0.92	3.38	%77.39	1.06	3.87	%71.58	1.02	3.58	%75.00	0.85	3.75	%68.33	0.78	3.42	%65.26	0.93	3.26	%75.45	0.92	3.77	%76.30	1.08	3.81	%68.67	1.01	3.43	2									
3.45	%65.00	1.04	3.25	%62.61	1.29	3.13	%69.47	1.02	3.47	%79.17	0.75	3.96	%51.67	0.93	3.05	%61.05	1.03	3.05	%71.82	1.05	3.59	%76.30	0.96	3.81	%66.00	0.95	3.30	3									
3.61	%62.50	0.99	3.13	%75.65	1.24	3.78	%72.63	0.90	3.63	%82.50	0.68	4.13	%80.00	0.88	4.08	%53.68	0.95	2.68	%70.91	0.86	3.55	%65.19	0.90	3.26	%65.33	0.91	3.27	4									
3.36	%65.00	0.71	3.25	%72.17	1.16	3.61	%64.21	1.23	3.21	%71.67	0.88	3.58	%55.00	0.90	2.84	%56.84	0.69	2.84	%70.91	1.01	3.55	%74.81	1.10	3.74	%63.33	0.95	3.17	5									
3.61	%75.00	0.89	3.75	%73.04	1.15	3.65	%73.68	0.89	3.68	%77.50	0.54	3.88	%72.50	0.82	3.76	%67.37	0.96	3.37	%70.00	1.01	3.50	%65.93	0.99	3.30	%71.33	0.94	3.57	6									
3.43	%62.50	1.13	3.13	%73.04	1.11	3.65	%67.37	1.01	3.37	%71.67	0.88	3.58	%74.17	0.95	3.70	%53.68	0.67	2.68	%63.64	1.10	3.18	%66.67	1.00	3.33	%69.33	0.78	3.47	7									
3.56	%67.86	0.59	3.39	%73.42	0.83	3.67	%70.68	0.78	3.53	%77.14	0.40	3.86	%67.62	0.34	3.38	%63.01	0.58	3.15	%72.47	0.71	3.62	%70.16	0.66	3.51	%68.29	0.64	3.41	المتوسط الاسئلة									

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية للتهكم نحو التغيير التنظيمي قيمة له بمتوسط (2.68) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل وافي قيمة في كلية العلوم بنات جامعة بابل بمتوسط (3.71) وهو مؤشر عالي للتهكم، مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر التهكم في تعاملهم مع الاخرين يوميا وكان المتوسط العام (3.43) أي ما يمثل (68.6%). ويشكل عام فان افي مستوى للتهكم نحو التغيير التنظيمي (3.91) والمتمثل بعدم قدرة البرامجيات في حل المشاكل واقل متوسط للتهكم نحو التغيير التنظيمي (3.36) والمتمثل بعدم وجود موارد كافية لتغطية النفقات اللازمة للتغيير وكان المتوسط العام نحو التغيير التنظيمي (3.56) وهذا يعني ان (71.2%) من المنتسبين يعانون من التهكم نحو التغيير التنظيمي.

2. سلوكيات العمل السلبية

أ. سلوكيات العمل السلبية باتجاه المنظمة

يظهر الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لأجابات عينة البحث لسلوكيات العمل السلبية تجاه المنظمة. فقد تم التوصل من خلال الفقرة (1) (يتعمد البعض تخريب المعدات التابعة للمنظمة التي اعمل بها) فمن خلال تحليل البيانات ان (47.6%) الى (73.4%) من افراد العينة يتعمد تخريب المعدات التابعة للمنظمة التي يعمل بها حيث حصل هذا المؤشر في اقل قيمة بمتوسط (2.38) لدى مدرء الإدارية وافي قيمة له في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية بمتوسط (3.67) وهو مؤشر معتدل للسلوكيات السلبية، مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر للسلوك السلبى في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (2.96) أي ما يمثل (59.2%) من افراد العينة.

في حين تم التوصل من خلال الفقرة (2) (تنتشر الرشوة بنسبة معينة لدى بعض الموظفين) فمن خلال تحليل البيانات ان (45%) الى (74.2%) من افراد العينة يرون بان الرشوة تنتشر بين الموظفين في المنظمة التي يعملون بها حيث حصل هذا المؤشر في اقل قيمة بمتوسط (2.25) لدى مدرء الإدارية وافي قيمة له في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية بمتوسط (3.71) وهو مؤشر معتدل للسلوكيات السلبية، مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر للسلوك السلبى في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (3.1) أي ما يمثل (62%) من افراد العينة.

وكذلك تم التوصل من خلال الفقرة (3) (يتكاسل بعض موظفي المنظمة التي اعمل بها لأداء أعمالهم) فقد ظهر من خلال تحليل البيانات ان (67%) الى (79%) من افراد العينة يتكاسلون في أداء أعمالهم المكلفين بها حيث حصل هذا المؤشر في اقل قيمة بمتوسط (3.35) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة وافي قيمة له في كلية التربية جامعة القادسية بمتوسط (3.95) وهو مؤشر معتدل للسلوكيات السلبية، مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر للسلوك السلبى في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (3.73) أي ما يمثل (74.6%) من افراد العينة

في حين حصلت الفقرة (4) (هناك سرقة للممتلكات التابعة للمنظمة التي اعمل بها) فمن خلال تحليل البيانات ان (45.2%) الى (73%) من افراد العينة يسرقون الممتلكات التابعة للمنظمة حيث حصل هذا المؤشر في اقل قيمة بمتوسط (2.26) في كلية الطب جامعة الكوفة وافي قيمة له في كلية التربية جامعة القادسية بمتوسط (3.65) وهو مؤشر مرتفع للسلوك السلبى، مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر للسلوك السلبى في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (2.9) أي ما يمثل (58%) من افراد العينة.

في حين تم التوصل من خلال الفقرة (5) (يتعمد الموظفون بالحضور للعمل بوقت متأخر) حيث ظهر من خلال تحليل البيانات ان (46.4%) الى (70%) من افراد العينة يتعمدون الحضور متأخرين للدوام حيث حصل هذا المؤشر في اقل قيمة بمتوسط (2.32) في كلية الطب جامعة الكوفة وافي قيمة له في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية بمتوسط (3.5) وهو مؤشر معتدل للسلوك السلبى، مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر للسلوك السلبى في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (2.98) أي ما يمثل (59.6%) من افراد العينة.

في حين تم التوصل من خلال الفقرة (6) (يترك الموظفون العمل قبل انتهاء الدوام) حيث ظهر من خلال تحليل البيانات ان (44.2%) الى (76.2%) من افراد العينة يتركون العمل قبل انتهاء الدوام الرسمي ويدون عذر حيث حصل هذا المؤشر في اقل قيمة بمتوسط (2.21) في كلية العلوم بنات جامعة بابل وافي قيمة بمتوسط (3.81) في كلية التربية جامعة القادسية وهو مؤشر مرتفع للسلوك السلبي ، مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر للسلوك السلبي في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (3.1) أي ما يمثل (62%) من افراد العينة.

وكذلك تم التوصل من خلا الفقرة (7) (يتعمد بعض الموظفين اخبار الناس خارج المنظمة بعدم ملائمة مكان العمل لأمكاناتهم وقابلياتهم) حيث تم التوصل من من خلال تحليل البيانات ان (56.2%) الى (72.6%) من افراد العينة يتعمدون في تشويه سمعة المنظمة امام الناس خارج المنظمة حيث حصل هذا المؤشر في اقل قيمة بمتوسط (2.81) في كلية العلوم جامعة كربلاء وافي قيمة بمتوسط (3.63) في كلية العلوم بنات جامعة بابل وهو مؤشر معتدل للسلوك السلبي ، مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر للسلوك السلبي في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (3.2) أي ما يمثل (64%) من افراد العينة.

في حين توصلت الفقرة (8) (يتعمد البعض عدم اتباع التعليمات الصحيحة الخاصة بإجراءات السلامة) فمن خلال تحليل البيانات ان (56.8%) الى (72.6%) من افراد العينة يتعمدون في عدم اتباع الإجراءات الصحيحة للسلامة حيث حصل هذا المؤشر في اقل قيمة بمتوسط (2.84) في كلية الطب جامعة الكوفة وافي قيمة بمتوسط (3.63) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية وهو مؤشر معتدل للسلوك السلبي مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر للسلوك السلبي في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (3.36) أي ما يمثل (67.2%) من افراد العينة.

في حين تم التوصل من خلال الفقرة (9) (هناك تعمد في عدم الابلاغ عن المشاكل التي تحصل في العمل للإدارة العليا بهدف جعل أوضاع العمل أسوأ) حيث ظهر من خلال تحليل البيانات ان (49.6%) الى (67.6%) من افراد العينة يتعمدون في عدم ابلاغ الإدارة العليا بالمشاكل التي تحصل من أجل جعل أوضاع العمل اسوء حيث حصل هذا المؤشر في اقل قيمة بمتوسط (2.48) في كلية العلوم جامعة كربلاء وافي قيمة بمتوسط (3.38) في كلية التربية جامعة القادسية وهو مؤشر مرتفع للسلوك السلبي ، مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر للسلوك السلبي في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (3) أي ما يمثل (60%) من افراد العينة.

وأيضاً تم التوصل من خلال الفقرة (10) (هناك تعمد في هدر الموارد الخاصة بالمنظمة) حيث ظهر من خلال تحليل البيانات ان (45.2%) الى (85.2%) من افراد العينة يتعمدون في هدر الموارد الخاصة بالمنظمة حيث حصل هذا المؤشر في اقل قيمة بمتوسط (2.26) في كلية العلوم جامعة كربلاء وافي قيمة بمتوسط (3.54) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية وهو مؤشر معتدل ، مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر للسلوك السلبي في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (3.05) أي ما يمثل (41%) من افراد العينة.

ويشكل عام فان افي مستوى للسلوكيات السلبية باتجاه المنظمة (3.73) والتمثل بتكاسل الموظفين في أداء أعمالهم واقل متوسط للسلوكيات السلبية باتجاه المنظمة (2.9) والتمثل بسرقة الممتلكات التابعة للمنظمة وبلغ المتوسط العام للسلوكيات السلبية باتجاه المنظمة (3.14) أي ما يمثل (62.8%) من افراد

المتوسط العام	جامعة كربلاء									جامعة بابل									جامعة القادسية									جامعة الكوفة																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
	كلية الإدارة والاقتصاد			كلية العلوم			كلية التربية			كلية الإدارة والاقتصاد			كلية العلوم			كلية التربية			كلية الإدارة والاقتصاد			كلية الطب			كلية الإدارة والاقتصاد			مدرسة الإدارية																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
3.14	3.05	3.00	3.36	3.20	3.10	2.98	2.90	3.73	3.10	2.96	1	%56.25	%55.00	%55.00	%65.00	%67.50	%52.50	%52.50	%47.50	%75.00	%45.00	%47.50	2	0.45	1.28	0.89	0.71	0.92	0.74	1.06	0.92	0.71	1.16	0.74	3	2.81	2.75	2.75	3.25	3.38	2.63	2.63	2.38	3.75	2.25	2.38	4	%59.04	%58.26	%61.74	%68.70	%57.39	%60.00	%57.39	%62.61	%66.96	%47.83	%49.57	5	0.67	1.00	1.20	0.95	1.14	1.04	1.01	1.29	1.15	1.03	1.04	6	2.95	2.91	3.09	3.43	2.87	3.00	2.87	3.13	3.35	2.39	2.48	7	%54.63	%56.84	%50.53	%56.84	%61.05	%54.74	%46.32	%45.26	%69.47	%54.74	%50.53	8	0.66	1.26	0.90	0.76	0.85	0.93	0.95	0.73	0.96	1.10	0.84	9	2.73	2.84	2.53	2.84	3.05	2.74	2.32	2.26	3.47	2.74	2.53	10	%72.17	%70.83	%72.50	%72.50	%67.50	%72.50	%70.00	%70.00	%78.33	%74.17	%73.33	11	0.40	0.72	0.77	0.88	0.88	0.88	0.83	0.88	0.72	0.75	1.01	12	3.61	3.54	3.63	3.63	3.38	3.63	3.50	3.50	3.92	3.71	3.67	13	%70.86	%70.27	%67.57	%72.43	%69.73	%76.22	%65.41	%72.97	%78.92	%69.73	%65.41	14	0.61	0.84	0.95	0.83	0.99	0.91	0.87	0.89	0.85	0.84	1.04	15	3.54	3.51	3.38	3.62	3.49	3.81	3.27	3.65	3.95	3.49	3.27	16	%63.08	%60.83	%59.17	%71.67	%72.50	%44.17	%63.33	%49.17	%74.17	%69.17	%66.67	17	0.28	1.12	1.16	1.18	1.06	0.78	1.01	0.78	0.95	0.78	1.09	18	3.15	3.04	2.96	3.58	3.63	2.21	3.17	2.46	3.71	3.46	3.33	19	%62.32	%67.37	%54.74	%66.32	%61.05	%68.42	%67.37	%51.58	%70.53	%63.16	%52.63	20	0.83	1.21	1.41	1.29	1.03	1.17	1.21	1.02	0.77	0.76	1.16	21	3.12	3.37	2.74	3.32	3.05	3.42	3.37	2.58	3.53	3.16	2.63	22	%64.36	%62.73	%62.73	%70.00	%66.36	%70.91	%60.91	%58.18	%75.45	%58.18	%58.18	23	0.54	0.94	0.89	0.80	0.78	0.80	0.95	0.92	0.92	1.06	0.87	24	3.22	3.14	3.14	3.50	3.32	3.55	3.05	2.91	3.77	2.91	2.91	25	%56.15	%45.19	%49.63	%59.26	%56.30	%50.37	%54.07	%51.11	%75.56	%62.96	%57.04	26	0.42	0.71	0.80	0.85	0.88	1.01	0.87	0.89	0.80	1.03	1.20	27	2.81	2.26	2.48	2.96	2.81	2.52	2.70	2.56	3.78	3.15	2.85	28	%59.67	%57.33	%57.33	%64.00	%60.00	%59.33	%52.00	%54.67	%77.33	%58.00	%56.67	29	0.66	0.97	0.86	1.00	0.91	1.16	0.89	0.94	0.86	1.12	0.87	30	2.98	2.87	2.87	3.20	3.00	2.97	2.60	2.73	3.87	2.90	2.83	31	المتوسط											
%56.25	%55.00	%55.00	%65.00	%67.50	%52.50	%52.50	%47.50	%75.00	%45.00	%47.50	2	0.45	1.28	0.89	0.71	0.92	0.74	1.06	0.92	0.71	1.16	0.74	3	2.81	2.75	2.75	3.25	3.38	2.63	2.63	2.38	3.75	2.25	2.38	4	%59.04	%58.26	%61.74	%68.70	%57.39	%60.00	%57.39	%62.61	%66.96	%47.83	%49.57	5	0.67	1.00	1.20	0.95	1.14	1.04	1.01	1.29	1.15	1.03	1.04	6	2.95	2.91	3.09	3.43	2.87	3.00	2.87	3.13	3.35	2.39	2.48	7	%54.63	%56.84	%50.53	%56.84	%61.05	%54.74	%46.32	%45.26	%69.47	%54.74	%50.53	8	0.66	1.26	0.90	0.76	0.85	0.93	0.95	0.73	0.96	1.10	0.84	9	2.73	2.84	2.53	2.84	3.05	2.74	2.32	2.26	3.47	2.74	2.53	10	%72.17	%70.83	%72.50	%72.50	%67.50	%72.50	%70.00	%70.00	%78.33	%74.17	%73.33	11	0.40	0.72	0.77	0.88	0.88	0.88	0.83	0.88	0.72	0.75	1.01	12	3.61	3.54	3.63	3.63	3.38	3.63	3.50	3.50	3.92	3.71	3.67	13	%70.86	%70.27	%67.57	%72.43	%69.73	%76.22	%65.41	%72.97	%78.92	%69.73	%65.41	14	0.61	0.84	0.95	0.83	0.99	0.91	0.87	0.89	0.85	0.84	1.04	15	3.54	3.51	3.38	3.62	3.49	3.81	3.27	3.65	3.95	3.49	3.27	16	%63.08	%60.83	%59.17	%71.67	%72.50	%44.17	%63.33	%49.17	%74.17	%69.17	%66.67	17	0.28	1.12	1.16	1.18	1.06	0.78	1.01	0.78	0.95	0.78	1.09	18	3.15	3.04	2.96	3.58	3.63	2.21	3.17	2.46	3.71	3.46	3.33	19	%62.32	%67.37	%54.74	%66.32	%61.05	%68.42	%67.37	%51.58	%70.53	%63.16	%52.63	20	0.83	1.21	1.41	1.29	1.03	1.17	1.21	1.02	0.77	0.76	1.16	21	3.12	3.37	2.74	3.32	3.05	3.42	3.37	2.58	3.53	3.16	2.63	22	%64.36	%62.73	%62.73	%70.00	%66.36	%70.91	%60.91	%58.18	%75.45	%58.18	%58.18	23	0.54	0.94	0.89	0.80	0.78	0.80	0.95	0.92	0.92	1.06	0.87	24	3.22	3.14	3.14	3.50	3.32	3.55	3.05	2.91	3.77	2.91	2.91	25	%56.15	%45.19	%49.63	%59.26	%56.30	%50.37	%54.07	%51.11	%75.56	%62.96	%57.04	26	0.42	0.71	0.80	0.85	0.88	1.01	0.87	0.89	0.80	1.03	1.20	27	2.81	2.26	2.48	2.96	2.81	2.52	2.70	2.56	3.78	3.15	2.85	28	%59.67	%57.33	%57.33	%64.00	%60.00	%59.33	%52.00	%54.67	%77.33	%58.00	%56.67	29	0.66	0.97	0.86	1.00	0.91	1.16	0.89	0.94	0.86	1.12	0.87	30	2.98	2.87	2.87	3.20	3.00	2.97	2.60	2.73	3.87	2.90	2.83	31	المتوسط																							
0.45	1.28	0.89	0.71	0.92	0.74	1.06	0.92	0.71	1.16	0.74	3	2.81	2.75	2.75	3.25	3.38	2.63	2.63	2.38	3.75	2.25	2.38	4	%59.04	%58.26	%61.74	%68.70	%57.39	%60.00	%57.39	%62.61	%66.96	%47.83	%49.57	5	0.67	1.00	1.20	0.95	1.14	1.04	1.01	1.29	1.15	1.03	1.04	6	2.95	2.91	3.09	3.43	2.87	3.00	2.87	3.13	3.35	2.39	2.48	7	%54.63	%56.84	%50.53	%56.84	%61.05	%54.74	%46.32	%45.26	%69.47	%54.74	%50.53	8	0.66	1.26	0.90	0.76	0.85	0.93	0.95	0.73	0.96	1.10	0.84	9	2.73	2.84	2.53	2.84	3.05	2.74	2.32	2.26	3.47	2.74	2.53	10	%72.17	%70.83	%72.50	%72.50	%67.50	%72.50	%70.00	%70.00	%78.33	%74.17	%73.33	11	0.40	0.72	0.77	0.88	0.88	0.88	0.83	0.88	0.72	0.75	1.01	12	3.61	3.54	3.63	3.63	3.38	3.63	3.50	3.50	3.92	3.71	3.67	13	%70.86	%70.27	%67.57	%72.43	%69.73	%76.22	%65.41	%72.97	%78.92	%69.73	%65.41	14	0.61	0.84	0.95	0.83	0.99	0.91	0.87	0.89	0.85	0.84	1.04	15	3.54	3.51	3.38	3.62	3.49	3.81	3.27	3.65	3.95	3.49	3.27	16	%63.08	%60.83	%59.17	%71.67	%72.50	%44.17	%63.33	%49.17	%74.17	%69.17	%66.67	17	0.28	1.12	1.16	1.18	1.06	0.78	1.01	0.78	0.95	0.78	1.09	18	3.15	3.04	2.96	3.58	3.63	2.21	3.17	2.46	3.71	3.46	3.33	19	%62.32	%67.37	%54.74	%66.32	%61.05	%68.42	%67.37	%51.58	%70.53	%63.16	%52.63	20	0.83	1.21	1.41	1.29	1.03	1.17	1.21	1.02	0.77	0.76	1.16	21	3.12	3.37	2.74	3.32	3.05	3.42	3.37	2.58	3.53	3.16	2.63	22	%64.36	%62.73	%62.73	%70.00	%66.36	%70.91	%60.91	%58.18	%75.45	%58.18	%58.18	23	0.54	0.94	0.89	0.80	0.78	0.80	0.95	0.92	0.92	1.06	0.87	24	3.22	3.14	3.14	3.50	3.32	3.55	3.05	2.91	3.77	2.91	2.91	25	%56.15	%45.19	%49.63	%59.26	%56.30	%50.37	%54.07	%51.11	%75.56	%62.96	%57.04	26	0.42	0.71	0.80	0.85	0.88	1.01	0.87	0.89	0.80	1.03	1.20	27	2.81	2.26	2.48	2.96	2.81	2.52	2.70	2.56	3.78	3.15	2.85	28	%59.67	%57.33	%57.33	%64.00	%60.00	%59.33	%52.00	%54.67	%77.33	%58.00	%56.67	29	0.66	0.97	0.86	1.00	0.91	1.16	0.89	0.94	0.86	1.12	0.87	30	2.98	2.87	2.87	3.20	3.00	2.97	2.60	2.73	3.87	2.90	2.83	31	المتوسط																																			
2.81	2.75	2.75	3.25	3.38	2.63	2.63	2.38	3.75	2.25	2.38	4	%59.04	%58.26	%61.74	%68.70	%57.39	%60.00	%57.39	%62.61	%66.96	%47.83	%49.57	5	0.67	1.00	1.20	0.95	1.14	1.04	1.01	1.29	1.15	1.03	1.04	6	2.95	2.91	3.09	3.43	2.87	3.00	2.87	3.13	3.35	2.39	2.48	7	%54.63	%56.84	%50.53	%56.84	%61.05	%54.74	%46.32	%45.26	%69.47	%54.74	%50.53	8	0.66	1.26	0.90	0.76	0.85	0.93	0.95	0.73	0.96	1.10	0.84	9	2.73	2.84	2.53	2.84	3.05	2.74	2.32	2.26	3.47	2.74	2.53	10	%72.17	%70.83	%72.50	%72.50	%67.50	%72.50	%70.00	%70.00	%78.33	%74.17	%73.33	11	0.40	0.72	0.77	0.88	0.88	0.88	0.83	0.88	0.72	0.75	1.01	12	3.61	3.54	3.63	3.63	3.38	3.63	3.50	3.50	3.92	3.71	3.67	13	%70.86	%70.27	%67.57	%72.43	%69.73	%76.22	%65.41	%72.97	%78.92	%69.73	%65.41	14	0.61	0.84	0.95	0.83	0.99	0.91	0.87	0.89	0.85	0.84	1.04	15	3.54	3.51	3.38	3.62	3.49	3.81	3.27	3.65	3.95	3.49	3.27	16	%63.08	%60.83	%59.17	%71.67	%72.50	%44.17	%63.33	%49.17	%74.17	%69.17	%66.67	17	0.28	1.12	1.16	1.18	1.06	0.78	1.01	0.78	0.95	0.78	1.09	18	3.15	3.04	2.96	3.58	3.63	2.21	3.17	2.46	3.71	3.46	3.33	19	%62.32	%67.37	%54.74	%66.32	%61.05	%68.42	%67.37	%51.58	%70.53	%63.16	%52.63	20	0.83	1.21	1.41	1.29	1.03	1.17	1.21	1.02	0.77	0.76	1.16	21	3.12	3.37	2.74	3.32	3.05	3.42	3.37	2.58	3.53	3.16	2.63	22	%64.36	%62.73	%62.73	%70.00	%66.36	%70.91	%60.91	%58.18	%75.45	%58.18	%58.18	23	0.54	0.94	0.89	0.80	0.78	0.80	0.95	0.92	0.92	1.06	0.87	24	3.22	3.14	3.14	3.50	3.32	3.55	3.05	2.91	3.77	2.91	2.91	25	%56.15	%45.19	%49.63	%59.26	%56.30	%50.37	%54.07	%51.11	%75.56	%62.96	%57.04	26	0.42	0.71	0.80	0.85	0.88	1.01	0.87	0.89	0.80	1.03	1.20	27	2.81	2.26	2.48	2.96	2.81	2.52	2.70	2.56	3.78	3.15	2.85	28	%59.67	%57.33	%57.33	%64.00	%60.00	%59.33	%52.00	%54.67	%77.33	%58.00	%56.67	29	0.66	0.97	0.86	1.00	0.91	1.16	0.89	0.94	0.86	1.12	0.87	30	2.98	2.87	2.87	3.20	3.00	2.97	2.60	2.73	3.87	2.90	2.83	31	المتوسط																																															
%59.04	%58.26	%61.74	%68.70	%57.39	%60.00	%57.39	%62.61	%66.96	%47.83	%49.57	5	0.67	1.00	1.20	0.95	1.14	1.04	1.01	1.29	1.15	1.03	1.04	6	2.95	2.91	3.09	3.43	2.87	3.00	2.87	3.13	3.35	2.39	2.48	7	%54.63	%56.84	%50.53	%56.84	%61.05	%54.74	%46.32	%45.26	%69.47	%54.74	%50.53	8	0.66	1.26	0.90	0.76	0.85	0.93	0.95	0.73	0.96	1.10	0.84	9	2.73	2.84	2.53	2.84	3.05	2.74	2.32	2.26	3.47	2.74	2.53	10	%72.17	%70.83	%72.50	%72.50	%67.50	%72.50	%70.00	%70.00	%78.33	%74.17	%73.33	11	0.40	0.72	0.77	0.88	0.88	0.88	0.83	0.88	0.72	0.75	1.01	12	3.61	3.54	3.63	3.63	3.38	3.63	3.50	3.50	3.92	3.71	3.67	13	%70.86	%70.27	%67.57	%72.43	%69.73	%76.22	%65.41	%72.97	%78.92	%69.73	%65.41	14	0.61	0.84	0.95	0.83	0.99	0.91	0.87	0.89	0.85	0.84	1.04	15	3.54	3.51	3.38	3.62	3.49	3.81	3.27	3.65	3.95	3.49	3.27	16	%63.08	%60.83	%59.17	%71.67	%72.50	%44.17	%63.33	%49.17	%74.17	%69.17	%66.67	17	0.28	1.12	1.16	1.18	1.06	0.78	1.01	0.78	0.95	0.78	1.09	18	3.15	3.04	2.96	3.58	3.63	2.21	3.17	2.46	3.71	3.46	3.33	19	%62.32	%67.37	%54.74	%66.32	%61.05	%68.42	%67.37	%51.58	%70.53	%63.16	%52.63	20	0.83	1.21	1.41	1.29	1.03	1.17	1.21	1.02	0.77	0.76	1.16	21	3.12	3.37	2.74	3.32	3.05	3.42	3.37	2.58	3.53	3.16	2.63	22	%64.36	%62.73	%62.73	%70.00	%66.36	%70.91	%60.91	%58.18	%75.45	%58.18	%58.18	23	0.54	0.94	0.89	0.80	0.78	0.80	0.95	0.92	0.92	1.06	0.87	24	3.22	3.14	3.14	3.50	3.32	3.55	3.05	2.91	3.77	2.91	2.91	25	%56.15	%45.19	%49.63	%59.26	%56.30	%50.37	%54.07	%51.11	%75.56	%62.96	%57.04	26	0.42	0.71	0.80	0.85	0.88	1.01	0.87	0.89	0.80	1.03	1.20	27	2.81	2.26	2.48	2.96	2.81	2.52	2.70	2.56	3.78	3.15	2.85	28	%59.67	%57.33	%57.33	%64.00	%60.00	%59.33	%52.00	%54.67	%77.33	%58.00	%56.67	29	0.66	0.97	0.86	1.00	0.91	1.16	0.89	0.94	0.86	1.12	0.87	30	2.98	2.87	2.87	3.20	3.00	2.97	2.60	2.73	3.87	2.90	2.83	31	المتوسط																																																											
0.67	1.00	1.20	0.95	1.14	1.04	1.01	1.29	1.15	1.03	1.04	6	2.95	2.91	3.09	3.43	2.87	3.00	2.87	3.13	3.35	2.39	2.48	7	%54.63	%56.84	%50.53	%56.84	%61.05	%54.74	%46.32	%45.26	%69.47	%54.74	%50.53	8	0.66	1.26	0.90	0.76	0.85	0.93	0.95	0.73	0.96	1.10	0.84	9	2.73	2.84	2.53	2.84	3.05	2.74	2.32	2.26	3.47	2.74	2.53	10	%72.17	%70.83	%72.50	%72.50	%67.50	%72.50	%70.00	%70.00	%78.33	%74.17	%73.33	11	0.40	0.72	0.77	0.88	0.88	0.88	0.83	0.88	0.72	0.75	1.01	12	3.61	3.54	3.63	3.63	3.38	3.63	3.50	3.50	3.92	3.71	3.67	13	%70.86	%70.27	%67.57	%72.43	%69.73	%76.22	%65.41	%72.97	%78.92	%69.73	%65.41	14	0.61	0.84	0.95	0.83	0.99	0.91	0.87	0.89	0.85	0.84	1.04	15	3.54	3.51	3.38	3.62	3.49	3.81	3.27	3.65	3.95	3.49	3.27	16	%63.08	%60.83	%59.17	%71.67	%72.50	%44.17	%63.33	%49.17	%74.17	%69.17	%66.67	17	0.28	1.12	1.16	1.18	1.06	0.78	1.01	0.78	0.95	0.78	1.09	18	3.15	3.04	2.96	3.58	3.63	2.21	3.17	2.46	3.71	3.46	3.33	19	%62.32	%67.37	%54.74	%66.32	%61.05	%68.42	%67.37	%51.58	%70.53	%63.16	%52.63	20	0.83	1.21	1.41	1.29	1.03	1.17	1.21	1.02	0.77	0.76	1.16	21	3.12	3.37	2.74	3.32	3.05	3.42	3.37	2.58	3.53	3.16	2.63	22	%64.36	%62.73	%62.73	%70.00	%66.36	%70.91	%60.91	%58.18	%75.45	%58.18	%58.18	23	0.54	0.94	0.89	0.80	0.78	0.80	0.95	0.92	0.92	1.06	0.87	24	3.22	3.14	3.14	3.50	3.32	3.55	3.05	2.91	3.77	2.91	2.91	25	%56.15	%45.19	%49.63	%59.26	%56.30	%50.37	%54.07	%51.11	%75.56	%62.96	%57.04	26	0.42	0.71	0.80	0.85	0.88	1.01	0.87	0.89	0.80	1.03	1.20	27	2.81	2.26	2.48	2.96	2.81	2.52	2.70	2.56	3.78	3.15	2.85	28	%59.67	%57.33	%57.33	%64.00	%60.00	%59.33	%52.00	%54.67	%77.33	%58.00	%56.67	29	0.66	0.97	0.86	1.00	0.91	1.16	0.89	0.94	0.86	1.12	0.87	30	2.98	2.87	2.87	3.20	3.00	2.97	2.60	2.73	3.87	2.90	2.83	31	المتوسط																																																																							
2.95	2.91	3.09	3.43	2.87	3.00	2.87	3.13	3.35	2.39	2.48	7	%54.63	%56.84	%50.53	%56.84	%61.05	%54.74	%46.32	%45.26	%69.47	%54.74	%50.53	8	0.66	1.26	0.90	0.76	0.85	0.93	0.95	0.73	0.96	1.10	0.84	9	2.73	2.84	2.53	2.84	3.05	2.74	2.32	2.26	3.47	2.74	2.53	10	%72.17	%70.83	%72.50	%72.50	%67.50	%72.50	%70.00	%70.00	%78.33	%74.17	%73.33	11	0.40	0.72	0.77	0.88	0.88	0.88	0.83	0.88	0.72	0.75	1.01	12	3.61	3.54	3.63	3.63	3.38	3.63	3.50	3.50	3.92	3.71	3.67	13	%70.86	%70.27	%67.57	%72.43	%69.73	%76.22	%65.41	%72.97	%78.92	%69.73	%65.41	14	0.61	0.84	0.95	0.83	0.99	0.91	0.87	0.89	0.85	0.84	1.04	15	3.54	3.51	3.38	3.62	3.49	3.81	3.27	3.65	3.95	3.49	3.27	16	%63.08	%60.83	%59.17	%71.67	%72.50	%44.17	%63.33	%49.17	%74.17	%69.17	%66.67	17	0.28	1.12	1.16	1.18	1.06	0.78	1.01	0.78	0.95	0.78	1.09	18	3.15	3.04	2.96	3.58	3.63	2.21	3.17	2.46	3.71	3.46	3.33	19	%62.32	%67.37	%54.74	%66.32	%61.05	%68.42	%67.37	%51.58	%70.53	%63.16	%52.63	20	0.83	1.21	1.41	1.29	1.03	1.17	1.21	1.02	0.77	0.76	1.16	21	3.12	3.37	2.74	3.32	3.05	3.42	3.37	2.58	3.53	3.16	2.63	22	%64.36	%62.73	%62.73	%70.00	%66.36	%70.91	%60.91	%58.18	%75.45	%58.18	%58.18	23	0.54	0.94	0.89	0.80	0.78	0.80	0.95	0.92	0.92	1.06	0.87	24	3.22	3.14	3.14	3.50	3.32	3.55	3.05	2.91	3.77	2.91	2.91	25	%56.15	%45.19	%49.63	%59.26	%56.30	%50.37	%54.07	%51.11	%75.56	%62.96	%57.04	26	0.42	0.71	0.80	0.85	0.88	1.01	0.87	0.89	0.80	1.03	1.20	27	2.81	2.26	2.48	2.96	2.81	2.52	2.70	2.56	3.78	3.15	2.85	28	%59.67	%57.33	%57.33	%64.00	%60.00	%59.33	%52.00	%54.67	%77.33	%58.00	%56.67	29	0.66	0.97	0.86	1.00	0.91	1.16	0.89	0.94	0.86	1.12	0.87	30	2.98	2.87	2.87	3.20	3.00	2.97	2.60	2.73	3.87	2.90	2.83	31	المتوسط																																																																																			
%54.63	%56.84	%50.53	%56.84	%61.05	%54.74	%46.32	%45.26	%69.47	%54.74	%50.53	8	0.66	1.26	0.90	0.76	0.85	0.93	0.95	0.73	0.96	1.10	0.84	9	2.73	2.84	2.53	2.84	3.05	2.74	2.32	2.26	3.47	2.74	2.53	10	%72.17	%70.83	%72.50	%72.50	%67.50	%72.50	%70.00	%70.00	%78.33	%74.17	%73.33	11	0.40	0.72	0.77	0.88	0.88	0.88	0.83	0.88	0.72	0.75	1.01	12	3.61	3.54	3.63	3.63	3.38	3.63	3.50	3.50	3.92	3.71	3.67	13	%70.86	%70.27	%67.57	%72.43	%69.73	%76.22	%65.41	%72.97	%78.92	%69.73	%65.41	14	0.61	0.84	0.95	0.83	0.99	0.91	0.87	0.89	0.85	0.84	1.04	15	3.54	3.51	3.38	3.62	3.49	3.81	3.27	3.65	3.95	3.49	3.27	16	%63.08	%60.83	%59.17	%71.67	%72.50	%44.17	%63.33	%49.17	%74.17	%69.17	%66.67	17	0.28	1.12	1.16	1.18	1.06	0.78	1.01	0.78	0.95	0.78	1.09	18	3.15	3.04	2.96	3.58	3.63	2.21	3.17	2.46	3.71	3.46	3.33	19	%62.32	%67.37	%54.74	%66.32	%61.05	%68.42	%67.37	%51.58	%70.53	%63.16	%52.63	20	0.83	1.21	1.41	1.29	1.03	1.17	1.21	1.02	0.77	0.76	1.16	21	3.12	3.37	2.74	3.32	3.05	3.42	3.37	2.58	3.53	3.16	2.63	22	%64.36	%62.73	%62.73	%70.00	%66.36	%70.91	%60.91	%58.18	%75.45	%58.18	%58.18	23	0.54	0.94	0.89	0.80	0.78	0.80	0.95	0.92	0.92	1.06	0.87	24	3.22	3.14	3.14	3.50	3.32	3.55	3.05	2.91	3.77	2.91	2.91	25	%56.15	%45.19	%49.63	%59.26	%56.30	%50.37	%54.07	%51.11	%75.56	%62.96	%57.04	26	0.42	0.71	0.80	0.85	0.88	1.01	0.87	0.89	0.80	1.03	1.20	27	2.81	2.26	2.48	2.96	2.81	2.52	2.70	2.56	3.78	3.15	2.85	28	%59.67	%57.33	%57.33	%64.00	%60.00	%59.33	%52.00	%54.67	%77.33	%58.00	%56.67	29	0.66	0.97	0.86	1.00	0.91	1.16	0.89	0.94	0.86	1.12	0.87	30	2.98	2.87	2.87	3.20	3.00	2.97	2.60	2.73	3.87	2.90	2.83	31	المتوسط																																																																																															
0.66	1.26	0.90	0.76	0.85	0.93	0.95	0.73	0.96	1.10	0.84	9	2.73	2.84	2.53	2.84	3.05	2.74	2.32	2.26	3.47	2.74	2.53	10	%72.17	%70.83	%72.50	%72.50	%67.50	%72.50	%70.00	%70.00	%78.33	%74.17	%73.33	11	0.40	0.72	0.77	0.88	0.88	0.88	0.83	0.88	0.72	0.75	1.01	12	3.61	3.54	3.63	3.63	3.38	3.63	3.50	3.50	3.92	3.71	3.67	13	%70.86	%70.27	%67.57	%72.43	%69.73	%76.22	%65.41	%72.97	%78.92	%69.73	%65.41	14	0.61	0.84	0.95	0.83	0.99	0.91	0.87	0.89	0.85	0.84	1.04	15	3.54	3.51	3.38	3.62	3.49	3.81	3.27	3.65	3.95	3.49	3.27	16	%63.08	%60.83	%59.17	%71.67	%72.50	%44.17	%63.33	%49.17	%74.17	%69.17	%66.67	17	0.28	1.12	1.16	1.18	1.06	0.78	1.01	0.78	0.95	0.78	1.09	18	3.15	3.04	2.96	3.58	3.63	2.21	3.17	2.46	3.71	3.46	3.33	19	%62.32	%67.37	%54.74	%66.32	%61.05	%68.42	%67.37	%51.58	%70.53	%63.16	%52.63	20	0.83	1.21	1.41	1.29	1.03	1.17	1.21	1.02	0.77	0.76	1.16	21	3.12	3.37	2.74	3.32	3.05	3.42	3.37	2.58	3.53	3.16	2.63	22	%64.36	%62.73	%62.73	%70.00	%66.36	%70.91	%60.91	%58.18	%75.45	%58.18	%58.18	23	0.54	0.94	0.89	0.80	0.78	0.80	0.95	0.92	0.92	1.06	0.87	24	3.22	3.14	3.14	3.50	3.32	3.55	3.05	2.91	3.77	2.91	2.91	25	%56.15	%45.19	%49.63	%59.26	%56.30	%50.37	%54.07	%51.11	%75.56	%62.96	%57.04	26	0.42	0.71	0.80	0.85	0.88	1.01	0.87	0.89	0.80	1.03	1.20	27	2.81	2.26	2.48	2.96	2.81	2.52	2.70	2.56	3.78	3.15	2.85	28	%59.67	%57.33	%57.33	%64.00	%60.00	%59.33	%52.00	%54.67	%77.33	%58.00	%56.67	29	0.66	0.97	0.86	1.00	0.91	1.16	0.89	0.94	0.86	1.12	0.87	30	2.98	2.87	2.87	3.20	3.00	2.97	2.60	2.73	3.87	2.90	2.83	31	المتوسط																																																																																																											
2.73	2.84	2.53	2.84	3.05	2.74	2.32	2.26	3.47	2.74	2.53	10	%72.17	%70.83	%72.50	%72.50	%67.50	%72.50	%70.00	%70.00	%78.33	%74.17	%73.33	11	0.40	0.72	0.77	0.88	0.88	0.88	0.83	0.88	0.72	0.75	1.01	12	3.61	3.54	3.63	3.63	3.38	3.63	3.50	3.50	3.92	3.71	3.67	13	%70.86	%70.27	%67.57	%72.43	%69.73	%76.22	%65.41	%72.97	%78.92	%69.73	%65.41	14	0.61	0.84	0.95	0.83	0.99	0.91	0.87	0.89	0.85	0.84	1.04	15	3.54	3.51	3.38	3.62	3.49	3.81	3.27	3.65	3.95	3.49	3.27	16	%63.08	%60.83	%59.17	%71.67	%72.50	%44.17	%63.33	%49.17	%74.17	%69.17	%66.67	17	0.28	1.12	1.16	1.18	1.06	0.78	1.01	0.78	0.95	0.78	1.09	18	3.15	3.04	2.96	3.58	3.63	2.21	3.17	2.46	3.71	3.46	3.33	19	%62.32	%67.37	%54.74	%66.32	%61.05	%68.42	%67.37	%51.58	%70.53	%63.16	%52.63	20	0.83	1.21	1.41	1.29	1.03	1.17	1.21	1.02	0.77	0.76	1.16	21	3.12	3.37	2.74	3.32	3.05	3.42	3.37	2.58	3.53	3.16	2.63	22	%64.36	%62.73	%62.73	%70.00	%66.36	%70.91	%60.91	%58.18	%75.45	%58.18	%58.18	23	0.54	0.94	0.89	0.80	0.78	0.80	0.95	0.92	0.92	1.06	0.87	24	3.22	3.14	3.14	3.50	3.32	3.55	3.05	2.91	3.77	2.91	2.91	25	%56.15	%45.19	%49.63	%59.26	%56.30	%50.37	%54.07	%51.11	%75.56	%62.96	%57.04	26	0.42	0.71	0.80	0.85	0.88	1.01	0.87	0.89	0.80	1.03	1.20	27	2.81	2.26	2.48	2.96	2.81	2.52	2.70	2.56	3.78	3.15	2.85	28	%59.67	%57.33	%57.33	%64.00	%60.00	%59.33	%52.00	%54.67	%77.33	%58.00	%56.67	29	0.66	0.97	0.86	1.00	0.91	1.16	0.89	0.94	0.86	1.12	0.87	30	2.98	2.87	2.87	3.20	3.00	2.97	2.60	2.73	3.87	2.90	2.83	31	المتوسط																																																																																																																							
%72.17	%70.83	%72.50	%72.50	%67.50	%72.50	%70.00	%70.00	%78.33	%74.17	%73.33	11	0.40	0.72	0.77	0.88	0.88	0.88	0.83	0.88	0.72	0.75	1.01	12	3.61	3.54	3.63	3.63	3.38	3.63	3.50	3.50	3.92	3.71	3.67	13	%70.86	%70.27	%67.57	%72.43	%69.73	%76.22	%65.41	%72.97	%78.92	%69.73	%65.41	14	0.61	0.84	0.95	0.83	0.99	0.91	0.87	0.89	0.85	0.84	1.04	15	3.54	3.51	3.38	3.62	3.49	3.81	3.27	3.65	3.95	3.49	3.27	16	%63.08	%60.83	%59.17	%71.67	%72.50	%44.17	%63.33	%49.17	%74.17	%69.17	%66.67	17	0.28	1.12	1.16	1.18	1.06	0.78	1.01	0.78	0.95	0.78	1.09	18	3.15	3.04	2.96	3.58	3.63	2.21	3.17	2.46	3.71	3.46	3.33	19	%62.32	%67.37	%54.74	%66.32	%61.05	%68.42	%67.37	%51.58	%70.53	%63.16	%52.63	20	0.83	1.21	1.41	1.29	1.03	1.17	1.21	1.02	0.77	0.76	1.16	21	3.12	3.37	2.74	3.32	3.05	3.42	3.37	2.58	3.53	3.16	2.63	22	%64.36	%62.73	%62.73	%70.00	%66.36	%70.91	%60.91	%58.18	%75.45	%58.18	%58.18	23	0.54	0.94	0.89	0.80	0.78	0.80	0.95	0.92	0.92	1.06	0.87	24	3.22	3.14	3.14	3.50	3.32	3.55	3.05	2.91	3.77	2.91	2.91	25	%56.15	%45.19	%49.63	%59.26	%56.30	%50.37	%54.07	%51.11	%75.56	%62.96	%57.04	26	0.42	0.71	0.80	0.85	0.88	1.01	0.87	0.89	0.80	1.03	1.20	27	2.81	2.26	2.48	2.96	2.81	2.52	2.70	2.56	3.78	3.15	2.85	28	%59.67	%57.33	%57.33	%64.00	%60.00	%59.33	%52.00	%54.67	%77.33	%58.00	%56.67	29	0.66	0.97	0.86	1.00	0.91	1.16	0.89	0.94	0.86	1.12	0.87	30	2.98	2.87	2.87	3.20	3.00	2.97	2.60	2.73	3.87	2.90	2.83	31	المتوسط																																																																																																																																			
0.40	0.72	0.77	0.88	0.88	0.88	0.83	0.88	0.72	0.75	1.01	12	3.61	3.54	3.63	3.63	3.38	3.63	3.50	3.50	3.92	3.71	3.67	13	%70.86	%70.27	%67.57	%72.43	%69.73	%76.22	%65.41	%72.97	%78.92	%69.73	%65.41	14	0.61	0.84	0.95	0.83	0.99	0.91	0.87	0.89	0.85	0.84	1.04	15	3.54	3.51	3.38	3.62	3.49	3.81	3.27	3.65	3.95	3.49	3.27	16	%63.08	%60.83	%59.17	%71.67	%72.50	%44.17	%63.33	%49.17	%74.17	%69.17	%66.67	17	0.28	1.12	1.16	1.18	1.06	0.78	1.01	0.78	0.95	0.78	1.09	18	3.15	3.04	2.96	3.58	3.63	2.21	3.17	2.46	3.71	3.46	3.33	19	%62.32	%67.37	%54.74	%66.32	%61.05	%68.42	%67.37	%51.58	%70.53	%63.16	%52.63	20	0.83	1.21	1.41	1.29	1.03	1.17	1.21	1.02	0.77	0.76	1.16	21	3.12	3.37	2.74	3.32	3.05	3.42	3.37	2.58	3.53	3.16	2.63	22	%64.36	%62.73	%62.73	%70.00	%66.36	%70.91	%60.91	%58.18	%75.45	%58.18	%58.18	23	0.54	0.94	0.89	0.80	0.78	0.80	0.95	0.92	0.92	1.06	0.87	24	3.22	3.14	3.14	3.50	3.32	3.55	3.05	2.91	3.77	2.91	2.91	25	%56.15	%45.19	%49.63	%59.26	%56.30	%50.37	%54.07	%51.11	%75.56	%62.96	%57.04	26	0.42	0.71	0.80	0.85	0.88	1.01	0.87	0.89	0.80	1.03	1.20	27	2.81	2.26	2.48	2.96	2.81	2.52	2.70	2.56	3.78	3.15	2.85	28	%59.67	%57.33	%57.33	%64.00	%60.00	%59.33	%52.00	%54.67	%77.33	%58.00	%56.67	29	0.66	0.97	0.86	1.00	0.91	1.16	0.89	0.94	0.86	1.12	0.87	30	2.98	2.87	2.87	3.20	3.00	2.97	2.60	2.73	3.87	2.90	2.83	31	المتوسط																																																																																																																																															
3.61	3.54	3.63	3.63	3.38	3.63	3.50	3.50	3.92	3.71	3.67	13	%70.86	%70.27	%67.57	%72.43	%69.73	%76.22	%65.41	%72.97	%78.92	%69.73	%65.41	14	0.61	0.84	0.95	0.83	0.99	0.91	0.87	0.89	0.85	0.84	1.04	15	3.54	3.51	3.38	3.62	3.49	3.81	3.27	3.65	3.95	3.49	3.27	16	%63.08	%60.83	%59.17	%71.67	%72.50	%44.17	%63.33	%49.17	%74.17	%69.17	%66.67	17	0.28	1.12	1.16	1.18	1.06	0.78	1.01	0.78	0.95	0.78	1.09	18	3.15	3.04	2.96	3.58	3.63	2.21	3.17	2.46	3.71	3.46	3.33	19	%62.32	%67.37	%54.74	%66.32	%61.05	%68.42	%67.37	%51.58	%70.53	%63.16	%52.63	20	0.83	1.21	1.41	1.29	1.03	1.17	1.21	1.02	0.77	0.76	1.16	21	3.12	3.37	2.74	3.32	3.05	3.42	3.37	2.58	3.53	3.16	2.63	22	%64.36	%62.73	%62.73	%70.00	%66.36	%70.91	%60.91	%58.18	%75.45	%58.18	%58.18	23	0.54	0.94	0.89	0.80	0.78	0.80	0.95	0.92	0.92	1.06	0.87	24	3.22	3.14	3.14	3.50	3.32	3.55	3.05	2.91	3.77	2.91	2.91	25	%56.15	%45.19	%49.63	%59.26	%56.30	%50.37	%54.07	%51.11	%75.56	%62.96	%57.04	26	0.42	0.71	0.80	0.85	0.88	1.01	0.87	0.89	0.80	1.03	1.20	27	2.81	2.26	2.48	2.96	2.81	2.52	2.70	2.56	3.78	3.15	2.85	28	%59.67	%57.33	%57.33	%64.00	%60.00	%59.33	%52.00	%54.67	%77.33	%58.00	%56.67	29	0.66	0.97	0.86	1.00	0.91	1.16	0.89	0.94	0.86	1.12	0.87	30	2.98	2.87	2.87	3.20	3.00	2.97	2.60	2.73	3.87	2.90	2.83	31	المتوسط																																																																																																																																																											
%70.86	%70.27	%67.57	%72.43	%69.73	%76.22	%65.41	%72.97	%78.92	%69.73	%65.41	14	0.61	0.84	0.95	0.83	0.99	0.91	0.87	0.89	0.85	0.84	1.04	15	3.54	3.51	3.38	3.62	3.49	3.81	3.27	3.65	3.95	3.49	3.27	16	%63.08	%60.83	%59.17	%71.67	%72.50	%44.17	%63.33	%49.17	%74.17	%69.17	%66.67	17	0.28	1.12	1.16	1.18	1.06	0.78	1.01	0.78	0.95	0.78	1.09	18	3.15	3.04	2.96	3.58	3.63	2.21	3.17	2.46	3.71	3.46	3.33	19	%62.32	%67.37	%54.74	%66.32	%61.05	%68.42	%67.37	%51.58	%70.53	%63.16	%52.63	20	0.83	1.21	1.41	1.29	1.03	1.17	1.21	1.02	0.77	0.76	1.16	21	3.12	3.37	2.74	3.32	3.05	3.42	3.37	2.58	3.53	3.16	2.63	22	%64.36	%62.73	%62.73	%70.00	%66.36	%70.91	%60.91	%58.18	%75.45	%58.18	%58.18	23	0.54	0.94	0.89	0.80	0.78	0.80	0.95	0.92	0.92	1.06	0.87	24	3.22	3.14	3.14	3.50	3.32	3.55	3.05	2.91	3.77	2.91	2.91	25	%56.15	%45.19	%49.63	%59.26	%56.30	%50.37	%54.07	%51.11	%75.56	%62.96	%57.04	26	0.42	0.71	0.80	0.85	0.88	1.01	0.87	0.89	0.80	1.03	1.20	27	2.81	2.26	2.48	2.96	2.81	2.52	2.70	2.56	3.78	3.15	2.85	28	%59.67	%57.33	%57.33	%64.00	%60.00	%59.33	%52.00	%54.67	%77.33	%58.00	%56.67	29	0.66	0.97	0.86	1.00	0.91	1.16	0.89	0.94	0.86	1.12	0.87	30	2.98	2.87	2.87	3.20	3.00	2.97	2.60	2.73	3.87	2.90	2.83	31	المتوسط																																																																																																																																																																							
0.61	0.84	0.95	0.83	0.99	0.91	0.87	0.89	0.85	0.84	1.04	15	3.54	3.51	3.38	3.62	3.49	3.81	3.27	3.65	3.95	3.49	3.27	16	%63.08	%60.83	%59.17	%71.67	%72.50	%44.17	%63.33	%49.17	%74.17	%69.17	%66.67	17	0.28	1.12	1.16	1.18	1.06	0.78	1.01	0.78	0.95	0.78	1.09	18	3.15	3.04	2.96	3.58	3.63	2.21	3.17	2.46	3.71	3.46	3.33	19	%62.32	%67.37	%54.74	%66.32	%61.05	%68.42	%67.37	%51.58	%70.53	%63.16	%52.63	20	0.83	1.21	1.41	1.29	1.03	1.17	1.21	1.02	0.77	0.76	1.16	21	3.12	3.37	2.74	3.32	3.05	3.42	3.37	2.58	3.53	3.16	2.63	22	%64.36	%62.73	%62.73	%70.00	%66.36	%70.91	%60.91	%58.18	%75.45	%58.18	%58.18	23	0.54	0.94	0.89	0.80	0.78	0.80	0.95	0.92	0.92	1.06	0.87	24	3.22	3.14	3.14	3.50	3.32	3.55	3.05	2.91	3.77	2.91	2.91	25	%56.15	%45.19	%49.63	%59.26	%56.30	%50.37	%54.07	%51.11	%75.56	%62.96	%57.04	26	0.42	0.71	0.80	0.85	0.88	1.01	0.87	0.89	0.80	1.03	1.20	27	2.81	2.26	2.48	2.96	2.81	2.52	2.70	2.56	3.78	3.15	2.85	28	%59.67	%57.33	%57.33	%64.00	%60.00	%59.33	%52.00	%54.67	%77.33	%58.00	%56.67	29	0.66	0.97	0.86	1.00	0.91	1.16	0.89	0.94	0.86	1.12	0.87	30	2.98	2.87	2.87	3.20	3.00	2.97	2.60	2.73	3.87	2.90	2.83	31	المتوسط																																																																																																																																																																																			
3.54	3.51	3.38	3.62	3.49	3.81	3.27	3.65	3.95	3.49	3.27	16	%63.08	%60.83	%59.17	%71.67	%72.50	%44.17	%63.33	%49.17	%74.17	%69.17	%66.67	17	0.28	1.12	1.16	1.18	1.06	0.78	1.01	0.78	0.95	0.78	1.09	18	3.15	3.04	2.96	3.58	3.63	2.21	3.17	2.46	3.71	3.46	3.33	19	%62.32	%67.37	%54.74	%66.32	%61.05	%68.42	%67.37	%51.58	%70.53	%63.16	%52.63	20	0.83	1.21	1.41	1.29	1.03	1.17	1.21	1.02	0.77	0.76	1.16	21	3.12	3.37	2.74	3.32	3.05	3.42	3.37	2.58	3.53	3.16	2.63	22	%64.36	%62.73	%62.73	%70.00	%66.36	%70.91	%60.91	%58.18	%75.45	%58.18	%58.18	23	0.54	0.94	0.89	0.80	0.78	0.80	0.95	0.92	0.92	1.06	0.87	24	3.22	3.14	3.14	3.50	3.32	3.55	3.05	2.91	3.77	2.91	2.91	25	%56.15	%45.19	%49.63	%59.26	%56.30	%50.37	%54.07	%51.11	%75.56	%62.96	%57.04	26	0.42	0.71	0.80	0.85	0.88	1.01	0.87	0.89	0.80	1.03	1.20	27	2.81	2.26	2.48	2.96	2.81	2.52	2.70	2.56	3.78	3.15	2.85	28	%59.67	%57.33	%57.33	%64.00	%60.00	%59.33	%52.00	%54.67	%77.33	%58.00	%56.67	29	0.66	0.97	0.86	1.00	0.91	1.16	0.89	0.94	0.86	1.12	0.87	30	2.98	2.87	2.87	3.20	3.00	2.97	2.60	2.73	3.87	2.90	2.83	31	المتوسط																																																																																																																																																																																															
%63.08	%60.83	%59.17	%71.67	%72.50	%44.17	%63.33	%49.17	%74.17	%69.17	%66.67	17	0.28	1.12	1.16	1.18	1.06	0.78	1.01	0.78	0.95	0.78	1.09	18	3.15	3.04	2.96	3.58	3.63	2.21	3.17	2.46	3.71	3.46	3.33	19	%62.32	%67.37	%54.74	%66.32	%61.05	%68.42	%67.37	%51.58	%70.53	%63.16	%52.63	20	0.83	1.21	1.41	1.29	1.03	1.17	1.21	1.02	0.77	0.76	1.16	21	3.12	3.37	2.74	3.32	3.05	3.42	3.37	2.58	3.53	3.16	2.63	22	%64.36	%62.73	%62.73	%70.00	%66.36	%70.91	%60.91	%58.18	%75.45	%58.18	%58.18	23	0.54	0.94	0.89	0.80	0.78	0.80	0.95	0.92	0.92	1.06	0.87	24	3.22	3.14	3.14	3.50	3.32	3.55	3.05	2.91	3.77	2.91	2.91	25	%56.15	%45.19	%49.63	%59.26	%56.30	%50.37	%54.07	%51.11	%75.56	%62.96	%57.04	26	0.42	0.71	0.80	0.85	0.88	1.01	0.87	0.89	0.80	1.03	1.20	27	2.81	2.26	2.48	2.96	2.81	2.52	2.70	2.56	3.78	3.15	2.85	28	%59.67	%57.33	%57.33	%64.00	%60.00	%59.33	%52.00	%54.67	%77.33	%58.00	%56.67	29	0.66	0.97	0.86	1.00	0.91	1.16	0.89	0.94	0.86	1.12	0.87	30	2.98	2.87	2.87	3.20	3.00	2.97	2.60	2.73	3.87	2.90	2.83	31	المتوسط																																																																																																																																																																																																											
0.28	1.12	1.16	1.18	1.06	0.78	1.01	0.78	0.95	0.78	1.09	18	3.15	3.04	2.96	3.58	3.63	2.21	3.17	2.46	3.71	3.46	3.33	19	%62.32	%67.37	%54.74	%66.32	%61.05	%68.42	%67.37	%51.58	%70.53	%63.16	%52.63	20	0.83	1.21	1.41	1.29	1.03	1.17	1.21	1.02	0.77	0.76	1.16	21	3.12	3.37	2.74	3.32	3.05	3.42	3.37	2.58	3.53	3.16	2.63	22	%64.36	%62.73	%62.73	%70.00	%66.36	%70.91	%60.91	%58.18	%75.45	%58.18	%58.18	23	0.54	0.94	0.89	0.80	0.78	0.80	0.95	0.92	0.92	1.06	0.87	24	3.22	3.14	3.14	3.50	3.32	3.55	3.05	2.91	3.77	2.91	2.91	25	%56.15	%45.19	%49.63	%59.26	%56.30	%50.37	%54.07	%51.11	%75.56	%62.96	%57.04	26	0.42	0.71	0.80	0.85	0.88	1.01	0.87	0.89	0.80	1.03	1.20	27	2.81	2.26	2.48	2.96	2.81	2.52	2.70	2.56	3.78	3.15	2.85	28	%59.67	%57.33	%57.33	%64.00	%60.00	%59.33	%52.00	%54.67	%77.33	%58.00	%56.67	29	0.66	0.97	0.86	1.00	0.91	1.16	0.89	0.94	0.86	1.12	0.87	30	2.98	2.87	2.87	3.20	3.00	2.97	2.60	2.73	3.87	2.90	2.83	31	المتوسط																																																																																																																																																																																																																							
3.15	3.04	2.96	3.58	3.63	2.21	3.17	2.46	3.71	3.46	3.33	19	%62.32	%67.37	%54.74	%66.32	%61.05	%68.42	%67.37	%51.58	%70.53	%63.16	%52.63	20	0.83	1.21	1.41	1.29	1.03	1.17	1.21	1.02	0.77	0.76	1.16	21	3.12	3.37	2.74	3.32	3.05	3.42	3.37	2.58	3.53	3.16	2.63	22	%64.36	%62.73	%62.73	%70.00	%66.36	%70.91	%60.91	%58.18	%75.45	%58.18	%58.18	23	0.54	0.94	0.89	0.80	0.78	0.80	0.95	0.92	0.92	1.06	0.87	24	3.22	3.14	3.14	3.50	3.32	3.55	3.05	2.91	3.77	2.91	2.91	25	%56.15	%45.19	%49.63	%59.26	%56.30	%50.37	%54.07	%51.11	%75.56	%62.96	%57.04	26	0.42	0.71	0.80	0.85	0.88	1.01	0.87	0.89	0.80	1.03	1.20	27	2.81	2.26	2.48	2.96	2.81	2.52	2.70	2.56	3.78	3.15	2.85	28	%59.67	%57.33	%57.33	%64.00	%60.00	%59.33	%52.00	%54.67	%77.33	%58.00	%56.67	29	0.66	0.97	0.86	1.00	0.91	1.16	0.89	0.94	0.86	1.12	0.87	30	2.98	2.87	2.87	3.20	3.00	2.97	2.60	2.73	3.87	2.90	2.83	31	المتوسط																																																																																																																																																																																																																																			
%62.32	%67.37	%54.74	%66.32	%61.05	%68.42	%67.37	%51.58	%70.53	%63.16	%52.63	20	0.83	1.21	1.41	1.29	1.03	1.17	1.21	1.02	0.77	0.76	1.16	21	3.12	3.37	2.74	3.32	3.05	3.42	3.37	2.58	3.53	3.16	2.63	22	%64.36	%62.73	%62.73	%70.00	%66.36	%70.91	%60.91	%58.18	%75.45	%58.18	%58.18	23	0.54	0.94	0.89	0.80	0.78	0.80	0.95	0.92	0.92	1.06	0.87	24	3.22	3.14	3.14	3.50	3.32	3.55	3.05	2.91	3.77	2.91	2.91	25	%56.15	%45.19	%49.63	%59.26	%56.30	%50.37	%54.07	%51.11	%75.56	%62.96	%57.04	26	0.42	0.71	0.80	0.85	0.88	1.01	0.87	0.89	0.80	1.03	1.20	27	2.81	2.26	2.48	2.96	2.81	2.52	2.70	2.56	3.78	3.15	2.85	28	%59.67	%57.33	%57.33	%64.00	%60.00	%59.33	%52.00	%54.67	%77.33	%58.00	%56.67	29	0.66	0.97	0.86	1.00	0.91	1.16	0.89	0.94	0.86	1.12	0.87	30	2.98	2.87	2.87	3.20	3.00	2.97	2.60	2.73	3.87	2.90	2.83	31	المتوسط																																																																																																																																																																																																																																															
0.83	1.21	1.41	1.29	1.03	1.17	1.21	1.02	0.77	0.76	1.16	21	3.12	3.37	2.74	3.32	3.05	3.42	3.37	2.58	3.53	3.16	2.63	22	%64.36	%62.73	%62.73	%70.00	%66.36	%70.91	%60.91	%58.18	%75.45	%58.18	%58.18	23	0.54	0.94	0.89	0.80	0.78	0.80	0.95	0.92	0.92	1.06	0.87	24	3.22	3.14	3.14	3.50	3.32	3.55	3.05	2.91	3.77	2.91	2.91	25	%56.15	%45.19	%49.63	%59.26	%56.30	%50.37	%54.07	%51.11	%75.56	%62.96	%57.04	26	0.42	0.71	0.80	0.85	0.88	1.01	0.87	0.89	0.80	1.03	1.20	27	2.81	2.26	2.48	2.96	2.81	2.52	2.70	2.56	3.78	3.15	2.85	28	%59.67	%57.33	%57.33	%64.00	%60.00	%59.33	%52.00	%54.67	%77.33	%58.00	%56.67	29	0.66	0.97	0.86	1.00	0.91	1.16	0.89	0.94	0.86	1.12	0.87	30	2.98	2.87	2.87	3.20	3.00	2.97	2.60	2.73	3.87	2.90	2.83	31	المتوسط																																																																																																																																																																																																																																																											
3.12	3.37	2.74	3.32	3.05	3.42	3.37	2.58	3.53	3.16	2.63	22	%64.36	%62.73	%62.73	%70.00	%66.36	%70.91	%60.91	%58.18	%75.45	%58.18	%58.18	23	0.54	0.94	0.89	0.80	0.78	0.80	0.95	0.92	0.92	1.06	0.87	24	3.22	3.14	3.14	3.50	3.32	3.55	3.05	2.91	3.77	2.91	2.91	25	%56.15	%45.19	%49.63	%59.26	%56.30	%50.37	%54.07	%51.11	%75.56	%62.96	%57.04	26	0.42	0.71	0.80	0.85	0.88	1.01	0.87	0.89	0.80	1.03	1.20	27	2.81	2.26	2.48	2.96	2.81	2.52	2.70	2.56	3.78	3.15	2.85	28	%59.67	%57.33	%57.33	%64.00	%60.00	%59.33	%52.00	%54.67	%77.33	%58.00	%56.67	29	0.66	0.97	0.86	1.00	0.91	1.16	0.89	0.94	0.86	1.12	0.87	30	2.98	2.87	2.87	3.20	3.00	2.97	2.60	2.73	3.87	2.90	2.83	31	المتوسط																																																																																																																																																																																																																																																																							
%64.36	%62.73	%62.73	%70.00	%66.36	%70.91	%60.91	%58.18	%75.45	%58.18	%58.18	23	0.54	0.94	0.89	0.80	0.78	0.80	0.95	0.92	0.92	1.06	0.87	24	3.22	3.14	3.14	3.50	3.32	3.55	3.05	2.91	3.77	2.91	2.91	25	%56.15	%45.19	%49.63	%59.26	%56.30	%50.37	%54.07	%51.11	%75.56	%62.96	%57.04	26	0.42	0.71	0.80	0.85	0.88	1.01	0.87	0.89	0.80	1.03	1.20	27	2.81	2.26	2.48	2.96	2.81	2.52	2.70	2.56	3.78	3.15	2.85	28	%59.67	%57.33	%57.33	%64.00	%60.00	%59.33	%52.00	%54.67	%77.33	%58.00	%56.67	29	0.66	0.97	0.86	1.00	0.91	1.16	0.89	0.94	0.86	1.12	0.87	30	2.98	2.87	2.87	3.20	3.00	2.97	2.60	2.73	3.87	2.90	2.83	31	المتوسط																																																																																																																																																																																																																																																																																			
0.54	0.94	0.89	0.80	0.78	0.80	0.95	0.92	0.92	1.06	0.87	24	3.22	3.14	3.14	3.50	3.32	3.55	3.05	2.91	3.77	2.91	2.91	25	%56.15	%45.19	%49.63	%59.26	%56.30	%50.37	%54.07	%51.11	%75.56	%62.96	%57.04	26	0.42	0.71	0.80	0.85	0.88	1.01	0.87	0.89	0.80	1.03	1.20	27	2.81	2.26	2.48	2.96	2.81	2.52	2.70	2.56	3.78	3.15	2.85	28	%59.67	%57.33	%57.33	%64.00	%60.00	%59.33	%52.00	%54.67	%77.33	%58.00	%56.67	29	0.66	0.97	0.86	1.00	0.91	1.16	0.89	0.94	0.86	1.12	0.87	30	2.98	2.87	2.87	3.20	3.00	2.97	2.60	2.73	3.87	2.90	2.83	31	المتوسط																																																																																																																																																																																																																																																																																															
3.22	3.14	3.14	3.50	3.32	3.55	3.05	2.91	3.77	2.91	2.91	25	%56.15	%45.19	%49.63	%59.26	%56.30	%50.37	%54.07	%51.11	%75.56	%62.96	%57.04	26	0.42	0.71	0.80	0.85	0.88	1.01	0.87	0.89	0.80	1.03	1.20	27	2.81	2.26	2.48	2.96	2.81	2.52	2.70	2.56	3.78	3.15	2.85	28	%59.67	%57.33	%57.33	%64.00	%60.00	%59.33	%52.00	%54.67	%77.33	%58.00	%56.67	29	0.66	0.97	0.86	1.00	0.91	1.16	0.89	0.94	0.86	1.12	0.87	30	2.98	2.87	2.87	3.20	3.00	2.97	2.60	2.73	3.87	2.90	2.83	31	المتوسط																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
%56.15	%45.19	%49.63	%59.26	%56.30	%50.37	%54.07	%51.11	%75.56	%62.96	%57.04	26	0.42	0.71	0.80	0.85	0.88	1.01	0.87	0.89	0.80	1.03	1.20	27	2.81	2.26	2.48	2.96	2.81	2.52	2.70	2.56	3.78	3.15	2.85	28	%59.67	%57.33	%57.33	%64.00	%60.00	%59.33	%52.00	%54.67	%77.33	%58.00	%56.67	29	0.66	0.97	0.86	1.00	0.91	1.16	0.89	0.94	0.86	1.12	0.87	30	2.98	2.87	2.87	3.20	3.00	2.97	2.60	2.73	3.87	2.90	2.83	31	المتوسط																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
0.42	0.71	0.80	0.85	0.88	1.01	0.87	0.89	0.80	1.03	1.20	27	2.81	2.26	2.48	2.96	2.81	2.52	2.70	2.56	3.78	3.15	2.85	28	%59.67	%57.33	%57.33	%64.00	%60.00	%59.33	%52.00	%54.67	%77.33	%58.00	%56.67	29	0.66	0.97	0.86	1.00	0.91	1.16	0.89	0.94	0.86	1.12	0.87	30	2.98	2.87	2.87	3.20	3.00	2.97	2.60	2.73	3.87	2.90	2.83	31	المتوسط																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
2.81	2.26	2.48	2.96	2.81	2.52	2.70	2.56	3.78	3.15	2.85	28	%59.67	%57.33	%57.33	%64.00	%60.00	%59.33	%52.00	%54.67	%77.33	%58.00	%56.67	29	0.66	0.97	0.86	1.00	0.91	1.16	0.89	0.94	0.86	1.12	0.87	30	2.98	2.87	2.87	3.20	3.00	2.97	2.60	2.73	3.87	2.90	2.83	31	المتوسط																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
%59.67	%57.33	%57.33	%64.00	%60.00	%59.33	%52.00	%54.67	%77.33	%58.00	%56.67	29	0.66	0.97	0.86	1.00	0.91	1.16	0.89	0.94	0.86	1.12	0.87	30	2.98	2.87	2.87	3.20	3.00	2.97	2.60	2.73	3.87	2.90	2.83	31	المتوسط																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
0.66	0.97	0.86	1.00	0.91	1.16	0.89	0.94	0.86	1.12	0.87	30	2.98	2.87	2.87	3.20	3.00	2.97	2.60	2.73	3.87	2.90	2.83	31	المتوسط																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
2.98	2.87	2.87	3.20	3.00	2.97	2.60	2.73	3.87	2.90	2.83	31	المتوسط																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
المتوسط																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															

العينة يعانون من السلوكيات السلبية باتجاه المنظمة.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لسلوكيات العمل السلبية تجاه المنظمة

ب. سلوكيات العمل السلبية تجاه الافراد

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لسلوكيات العمل السلبية تجاه الافراد

المتوسط العام	جامعة كربلاء									جامعة بابل									جامعة القادسية									جامعة الكوفة									الفترة
	كلية الإدارة والاقتصاد			كلية العلوم			كلية التربية			كلية الإدارة والاقتصاد			كلية العلوم			كلية التربية			كلية الإدارة والاقتصاد			كلية الطب			كلية الإدارة والاقتصاد												
	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M	P	S	M										
2.58	%35.00	0.46	1.75	%48.70	1.08	2.43	%43.16	0.90	2.16	%69.17	1.02	3.46	%64.32	1.16	3.22	%50.83	0.83	2.54	%35.79	0.79	1.79	%53.64	0.99	2.68	%47.41	1.01	2.37	%46.00	0.84	2.30	1						
2.85	%57.50	0.64	2.88	%50.43	1.08	2.52	%54.74	1.15	2.74	%65.83	0.69	3.29	%62.70	0.79	3.14	%66.67	0.92	3.33	%43.16	0.96	2.16	%52.73	0.95	2.64	%54.07	0.87	2.70	%56.67	1.09	2.83	2						
3.13	%67.50	0.74	3.38	%57.39	0.81	2.87	%60.00	1.05	3.00	%70.83	0.93	3.54	%67.03	0.86	3.35	%60.83	0.95	3.04	%64.21	0.92	3.21	%60.00	0.76	3.00	%57.78	0.93	2.89	%61.33	0.94	3.07	3						
3.23	%62.50	0.64	3.13	%55.65	1.04	2.78	%57.89	1.20	2.89	%73.33	0.92	3.67	%71.35	0.77	3.57	%70.00	0.93	3.50	%64.21	0.98	3.21	%65.45	1.12	3.27	%54.07	0.95	2.70	%66.00	1.12	3.30	4						
2.44	%42.50	0.99	2.13	%40.00	0.74	2.00	%36.84	0.83	1.84	%65.00	0.99	3.25	%57.30	1.06	2.86	%46.67	0.87	2.33	%55.79	1.03	2.79	%40.00	0.98	2.00	%45.93	0.54	2.30	%47.33	1.10	2.37	5						
3.35	%57.50	0.64	2.88	%59.13	1.15	2.96	%63.16	0.96	3.16	%79.17	0.62	3.96	%74.05	1.02	3.70	%70.83	0.93	3.54	%58.95	1.03	2.95	%64.55	1.02	3.23	%62.96	1.20	3.15	%67.33	0.96	3.37	6						
3.44	%65.00	0.89	3.25	%60.87	1.07	3.04	%65.26	1.05	3.26	%75.00	0.61	3.75	%70.81	0.87	3.54	%61.67	1.02	3.08	%67.37	1.01	3.37	%72.73	0.90	3.64	%74.07	0.95	3.70	%70.00	0.94	3.50	7						
3.81	%65.00	1.28	3.25	%76.52	1.37	3.83	%69.47	1.26	3.47	%75.83	0.83	3.79	%80.54	0.76	4.03	%77.50	0.85	3.88	%74.74	0.93	3.74	%85.45	0.83	4.27	%75.56	0.80	3.78	%71.33	1.07	3.57	8						
3.10	%56.56	0.50	2.83	%56.09	0.64	2.80	%56.32	0.84	2.82	%71.77	0.57	3.59	%68.51	0.65	3.43	%63.13	0.32	3.16	%58.03	0.67	2.90	%61.82	0.61	3.09	%58.98	0.49	2.95	%60.75	0.82	3.04	المتوسط السنوة						

يظهر الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لأجابات عينة البحث لسلوكيات السلبية باتجاه الافراد فقد تم التوصل من خلال الفقرة (1) (تمتاز المنظمة التي اعمل بها بوجود حالات السرقة لممتلكات الموظفين) فقد ظهر من خلال تحليل البيانات ان (35%) الى (69.2%) من افراد

العينة يسرقون بعض الممتلكات التي تخص زملائهم في العمل حيث حصل هذا المؤشر في اقل قيمة بمتوسط (1.75) لدى مدراء الادارية وافي قيمة بمتوسط (3.46) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية وهو مؤشر معتدل للسلوك السلبي ، مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر للسلوك السلبي في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (2.58) أي ما يمثل (51.6%) من افراد العينة.

في حين تم التوصل من خلال الفقرة(2) (هناك بعض الموظفين يهين او يسخر من زميله في العمل) فقد ظهر من خلال تحليل البيانات ان (43.2%) الى (66.6%) من افراد العينة يهينون او يسخرون من زملائهم في العمل حيث حصل هذا المؤشر في اقل قيمة بمتوسط (2.16) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل وافي قيمة بمتوسط (3.33) في كلية العلوم بنات جامعة بابل وهو مؤشر مرتفع للسلوك السلبي ، مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر للسلوك السلبي في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (2.85) أي ما يمثل (57%) من افراد العينة.

في حين ان الفقرة (3)(هناك موظفين يقومون بالمشادة الكلامية مع زميله في العمل) فقد ظهر من خلال تحليل البيانات ان (57.4%) الى (70.8%) من افراد العينة يدخلون في مشادة كلامية مع زملائهم في العمل حيث حصل هذا المؤشر في اقل قيمة بمتوسط (2.87) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة وافي قيمة بمتوسط (3.54) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية وهو مؤشر معتدل للسلوك السلبي، مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر للسلوك السلبي في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (3.13) أي ما يمثل (62.6%) من افراد العينة.

وأيضاً فقد تم التوصل من خلال الفقرة (4)(بعض الموظفين في المنظمة التي اعمل بها بتكوين وايصال الشائعات الضارة والمؤذية لسمعة زميلهم في العمل) فمن خلال تحليل البيانات ان (54%) الى (73.4%) من افراد العينة يقومون بتكوين وايصال الشائعات عن زملائهم في العمل حيث حصل هذا المؤشر في اقل قيمة بمتوسط (2.7) في كلية العلوم جامعة بابل وافي قيمة بمتوسط (3.67) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية وهو مؤشر معتدل للسلوك السلبي ، مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر للسلوك السلبي في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (3.23) أي ما يمثل (64.6%) من افراد العينة.

في حين تم التوصل من خلال الفقرة(5)(هناك موظفون يقومون بالتهديد الجسدي لشخص ما في العمل) حيث ظهر من خلال تحليل البيانات ان (36.8%) الى (57.2%) من افراد العينة يستخدمون التهديد الجسدي ضد زملائهم في العمل حيث حصل هذا المؤشر في اقل قيمة بمتوسط (1.84) في كلية الطب جامعة الكوفة وافي قيمة بمتوسط (2.86) في كلية التربية جامعة القادسية وهو مؤشر معتدل للسلوك السلبي ، مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر للسلوك السلبي في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (2.44) أي ما يمثل (48.8%) من افراد العينة.

وكذلك تم التوصل من خلال الفقرة(6)(هناك موظفين ينظرون الى بريد او مليكة شخص ما من دون اذن) حيث ظهر من خلال تحليل البيانات ان (57.6%) الى (79.2%) من افراد العينة ينظرون الى بريد زملائهم في العمل ويطلعون عليه حيث حصل هذا المؤشر في اقل قيمة بمتوسط (2.88) لدى مدراء الإدارة عينة دراسة وافي قيمة بمتوسط (3.96) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية وهو مؤشر معتدل للسلوك

السلبى ، مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر للسلوك السلبى في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (3.35) أي ما يمثل (67%) من افراد العينة.

في حين تم التوصل من خلال الفقرة (7) (هناك بعض الموظفين يتجاهلون شخص ما في العمل) حيث ظهر من خلال تحليل البيانات ان (60.8%) الى (75%) من افراد العينة يتجاهلون بعض فئات العاملين في مكان عملهم حيث حصل هذا المؤشر في اقل قيمة بمتوسط (3.04) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة وافي قيمة بمتوسط (3.75) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية وهو مؤشر مرتفع للسلوك السلبى ، مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر للسلوك السلبى في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (3.44) أي ما يمثل (68.8%) من افراد العينة.

وأخيرا تم التوصل من خلال الفقرة (8) (يراعي بعض المدراء موضوع المحسوبية في توزيع الاعمال واناطة المسئوليات في العمل) حيث ظهر من خلال تحليل البيانات ان (65%) الى (103.8) من افراد العينة يرون بأن المسئول الأفي يراعي المحسوبية في توزيع الاعمال حيث حصل هذا المؤشر في اقل قيمة بمتوسط (3.25) لدى مدراء الادارية وافي قيمة بمتوسط (4.27) في كلية التربية جامعة كربلاء وهو مؤشر مرتفع للسلوك السلبى ، مما يعني ان الافراد العاملين في هذه المؤسسات يحملون مؤشر للسلوك السلبى في ممارساتهم اليومية وكان المتوسط العام (3.81) أي ما يمثل (76.2) من افراد العينة.

وبشكل عام فإن افي مستوى للسلوك السلبى باتجاه الافراد ويمتوسط (3.81) والمتمثل بمراعاة المدراء للمحسوبية في توزيع الاعمال واقل متوسط (2.44) المتمثل باستخدام التهديد الجسدي ضد الزملاء في العمل . وقد بلغ المتوسط العام للسلوكيات السلبية باتجاه الافراد (3.1) أي ما يمثل (62%) من افراد العينة يعانون من السلوكيات السلبية تجاه الافراد في المنظمة.

ثانيا: اختبار الفرضية المباشرة للبحث

بهدف اختبار فرضية البحث استخدم الباحث معامل الانحدار البسيط من اجل قياس أثر التهمك نحو التغيير في سلوكيات العمل السلبية للجامعات عينة البحث فإن البحث سوف تعتمد في تحليل الانحدار باستخدام معامل الفا المعياري ومعامل التحديد (التفسير) (R^2) لعينات البحث:

1. اختبار الفرضية الرئيسية (لا توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين بعد التهمك نحو التغيير ومتغير سلوكيات العمل السلبية).

1. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد التهمك نحو التغيير التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء.

يبين الجدول (5) ان قوة معامل انحدار التهمك نحو التغيير التنظيمي في السلوكيات السلبية بلغت (0.87) وهي قيمة موجبة ما يدل في ان السلوكيات السلبية تزداد بازدياد التهمك نحو التغيير وما يدعم ذلك ان قيمة (α) لمعامل الانحدار بلغت في (2.28E-24) التوالي وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت في التوالي (0.975) وهذا يعني ان بعد التهمك نحو التغيير يفسر ما نسبته (97.5%) من التغيرات التي تطرأ في السلوكيات السلبية وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم (H_0) حيث توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين التهمك نحو التغيير التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية.

2. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد التهكم نحو التغيير التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية في كلية العلوم جامعة كربلاء.

يبين الجدول (5) ان قوة معامل انحدار التهكم نحو التغيير التنظيمي بلغت (0.80) وهي قيمة موجبة ما يدل في ان السلوكيات السلبية تزداد بازدياد التهكم نحو التغيير التنظيمي وما يدعم ذلك ان قيمة (α) لمعامل الانحدار بلغت في التوالي (3.97E-21) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية العلوم جامعة كربلاء عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.971) وهذا يعني ان بعد التهكم نحو التغيير التنظيمي يفسر ما نسبته (97.1%) من التغيرات التي تطرأ في السلوكيات السلبية وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم (H_0) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين بعد التهكم نحو التغيير التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية.

3. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد التهكم نحو التغيير التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية في كلية التربية جامعة كربلاء.

يبين الجدول (5) ان قوة معامل انحدار التهكم نحو التغيير التنظيمي بلغت (0.84) وهي قيمة موجبة ما يدل في ان السلوكيات السلبية تزداد بازدياد التهكم نحو التغيير التنظيمي وما يدعم ذلك ان قيمة (α) لمعامل الانحدار بلغت (2.48E-15) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية التربية جامعة كربلاء عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.956) وهذا يعني ان بعد التهكم نحو التغيير التنظيمي يفسر ما نسبته (95.6%) من التغيرات التي تطرأ في السلوكيات السلبية وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم (H_0) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين بعد التهكم نحو التغيير التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية.

4. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد التهكم نحو التغيير التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية في كلية الإدارة جامعة بابل

يبين الجدول (5) ان قوة معامل انحدار التهكم نحو التغيير التنظيمي بلغت (0.94) وهي قيم موجبة ما يدل في ان السلوكيات السلبية تزداد بازدياد التهكم نحو التغيير التنظيمي وما يدعم ذلك ان قيمة (α) لمعامل الانحدار بلغت في التوالي (5.59E-11) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.966) وهذا يعني ان بعد التهكم نحو التغيير التنظيمي يفسر ما نسبته (96.6%) من التغيرات التي تطرأ في السلوكيات السلبية وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم (H_0) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين بعد التهكم نحو التغيير التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية.

5. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد التهكم نحو التغيير التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية في كلية العلوم بنات جامعة بابل.

يبين الجدول (5) ان قوة معامل انحدار التهكم نحو التغيير التنظيمي بلغت (0.92) وهي قيمة موجبة ما يدل في ان السلوكيات السلبية تزداد بازدياد التهكم نحو التغيير التنظيمي وما يدعم ذلك ان قيمة (α) لمعامل الانحدار بلغت (1.84E-23) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية العلوم بنات جامعة بابل عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت في التوالي (0.989) وهذا يعني ان بعد التهكم نحو التغيير التنظيمي يفسر ما نسبته (98.9%) من التغيرات التي تطرأ في السلوكيات السلبية وعليه يستدل الباحث من

النتائج أعلاه رفض فرضية العدم (H_0) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين بعد التهكم نحو التغيير التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية.

6. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد التهكم نحو التغيير التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية في كلية التربية جامعة القادسية

يبين الجدول (5) ان قوة معامل انحدار التهكم نحو التغيير التنظيمي بلغت (0.891) وهي قيمة موجبة ما يدل في ان السلوكيات السلبية تزداد بازياد التهكم نحو التغيير التنظيمي وما يدعم ذلك ان قيمة (α) لمعامل الانحدار بلغت (1.82E-25) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية العلوم بنات جامعة بابل عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.955) وهذا يعني ان بعد التهكم نحو التغيير التنظيمي يفسر ما نسبته (95.5%) من التغيرات التي تطرأ في السلوكيات السلبية وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم (H_0) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين بعد التهكم نحو التغيير التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية.

7. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد التهكم نحو التغيير التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية

يبين الجدول (5) ان قوة معامل انحدار التهكم نحو التغيير التنظيمي بلغت (0.92) وهي قيمة موجبة ما يدل في ان السلوكيات السلبية تزداد بازياد التهكم نحو التغيير التنظيمي وما يدعم ذلك ان قيمة (α) لمعامل الانحدار بلغت (2.59E-21) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية العلوم بنات جامعة بابل عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.983) وهذا يعني ان بعد التهكم نحو التغيير التنظيمي يفسر ما نسبته (98.3%) من التغيرات التي تطرأ في السلوكيات السلبية وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم (H_0) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين بعد التهكم نحو التغيير التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية.

8. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد التهكم نحو التغيير التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية في كلية الطب جامعة الكوفة

يبين الجدول (5) ان قوة معامل انحدار التهكم نحو التغيير التنظيمي بلغت (0.76) وهي قيمة موجبة ما يدل في ان السلوكيات السلبية تزداد بازياد التهكم نحو التغيير التنظيمي وما يدعم ذلك ان قيمة (α) لمعامل الانحدار بلغت (9.56E-12) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية العلوم بنات جامعة بابل عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.935) وهذا يعني ان بعد التهكم نحو التغيير التنظيمي يفسر ما نسبته (93.5%) من التغيرات التي تطرأ في السلوكيات السلبية وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم (H_0) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين بعد التهكم نحو التغيير التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية.

9. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد التهكم نحو التغيير التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة

يبين الجدول (5) ان قوة معامل انحدار التهكم نحو التغيير التنظيمي بلغت (0.76) وهي قيمة موجبة ما يدل في ان السلوكيات السلبية تزداد بازياد التهكم نحو التغيير التنظيمي وما يدعم ذلك ان قيمة (α) لمعامل الانحدار بلغت (9.18E-17) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية العلوم بنات جامعة بابل عند

مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.963) وهذا يعني ان بعد التهكم نحو التغيير التنظيمي يفسر ما نسبته (96.3%) من التغيرات التي تطرأ في السلوكيات السلبية وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم (H_0) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين بعد التهكم نحو التغيير التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية.

10. لاتوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد التهكم نحو التغيير التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية في كلية لدى مدرء الادارية في الكليات عينة البحث

يبين الجدول (5) ان قوة معامل انحدار التهكم نحو التغيير التنظيمي بلغت (0.81) وهي قيمة موجبة ما يدل في ان السلوكيات السلبية تزداد بازياد التهكم نحو التغيير التنظيمي وما يدعم ذلك ان قيمة (α) لمعامل الانحدار بلغت ($4.54E-06$) وهذا يعني ان معامل الانحدار معنوي في كلية العلوم بنات جامعة بابل عند مستوى (1%) وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.971) وهذا يعني ان بعد التهكم نحو التغيير التنظيمي يفسر ما نسبته (97.1%) من التغيرات التي تطرأ في السلوكيات السلبية وعليه يستدل الباحث من النتائج أعلاه رفض فرضية العدم (H_0) حيث توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين بعد التهكم نحو التغيير التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية

جدول (5) قيم معاملات الانحدار وقيم R و α للفرضية الرئيسية والفرعية الاولى					
R^2	قيمة المحسوبة α	السلوكيات السلبية β	متغير		
			متغير تابع	متغير مستقل	
0.975	2.28E-24	0.87	التهكم نحو التغيير التنظيمي	كلية إدارة كربلاء	جامعة كربلاء
0.971	3.97E-21	0.80	التهكم نحو التغيير التنظيمي	كلية العلوم	
0.956	2.48E-15	0.84	التهكم نحو التغيير التنظيمي	كلية التربية	
0.966	3.95E-14	0.94	التهكم نحو التغيير التنظيمي	كلية الادارة	جامعة بابل
0.989	1.84E-23	0.92	التهكم نحو التغيير التنظيمي	كلية علوم بنات	
0.955	1.82E-25	0.891	التهكم نحو التغيير التنظيمي	كلية التربية	جامعة القادسية
0.983	2.59E-21	0.92	التهكم نحو التغيير التنظيمي	كلية الادارة	
0.935	9.56E-12	0.76	التهكم نحو التغيير التنظيمي	كلية الطب	جامعة الكوفة
0.963	9.18E-17	0.76	التهكم نحو التغيير التنظيمي	كلية الادارة	
0.971	4.54E-06	0.81	التهكم نحو التغيير التنظيمي	مدرء ادارية	كليات

الجدول من اعداد الباحث ** مستوى معنوية 1%

المحور الخامس الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1. ان اغلب العاملين في الوقت الحاضر يحملون مواقف متهكمة تجاه برامج التغيير نتيجة لعدم الثقة في قرارات الإدارة العليا مما جعل منهم معارضين لهذه البرامج بسبب اعتقادهم ان هذه البرامج سوف تتعارض مع مصالحهم في العمل او انها تضر بهم.
2. ان ردود فعل المتهكمين تجاه برامج التغيير الغير واضحة والغامضة في أهدافها من قبل العاملين تزيد من ظهور حالات التهكم تجاه هذه البرامج.
3. الخوف من الفشل عند تطبيق هذه البرامج وذلك بسبب عدم توفر الافراد ذوي المهارة المطلوبة لتنفيذ هذه البرامج وخصوصاً اذا كانت المنظمة تمتلك تاريخاً في فشل برامج التغيير والضرر بمصالح الافراد العاملين نتيجة لتطبيقها عدد من برامج التغيير في فترات سابقة.
4. تم التوصل من خلال الجانب العملي ان هناك علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين بعد التهكم نحو التغيير ومتغير سلوكيات العمل السلبية.
5. ان التهكم المتولد لدى العاملين تجاه برامج التغيير يقود الى توليد عدد من السلوكيات السلبية التي تضر بالمنظمة والتي هي تعتبر كرد فعل من قبل الافراد تجاه التغيير الذي لا يحقق رغباتهم او بسبب غموض أهدافه

التوصيات

1. ان تكون اهداف برامج التغيير واضحة وغير مبهمه في العاملين حيث ان الغموض يولد مقاومة من قبل الافراد تجاه هذه البرامج نتيجة لعدم فهمها من قبل العاملين
2. ان يتم تطبيق هذه البرامج من قبل الافراد ذوي الخبرة ومن يمتلك المهارة في تنفيذ هذه البرامج وإمكانية إيجاد الحلول امام العقبات التي تواجههم اثناء تنفيذ هذه البرامج.
3. الاخذ بمقترحات العاملين عن برامج التغيير قبل تطبيقها واجراء الحوار للوصول الى أفضل الحلول من خلال اجراء اللقاء بين قادة التغيير والعاملين الموجودين في المنظمة وذلك من اجل الحد او التقليل من السلوكيات السلبية التي تنشأ بسبب التهكم نحو التغيير
4. متابعة إجراءات التغيير ومعرفة المشاكل التي تواجه تنفيذ عملية التغيير وإيجاد الحلول لها
5. اجراء الحوار مع الافراد المتهكمين ومعرفة أسباب معارضتهم للتغيير وذلك للحد من السلوكيات السلبية التي تظهر بسبب التهكم حو التغيير

References:

1. Abraham, Rebecca,(Organizational Cynicism Definitions, Bases, And Consequences), The Edwin Mellen press, USA,2004.
2. Aktouf, Omar,(Management and Theories of Organizations in the 1990s: Toward a Critical Radical Humanism), The Academy of Management Review, Vol. 17, No. 3 (Jul., 1992), pp. 407-431.
3. Avey, James B., Hughes, Larry W., Norman, Steven M.,& Luthans, Kyle W.,(Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity), Leadership & Organization Development Journal, Vol. 29 No. 2, 2008. pp. 110-126.

4. Bowling, Nathan A .,& Gruys, Melissa L.,(Overlooked issues in the conceptualization and measurement of counterproductive work behavior), *Human Resource Management Review* 20, 2010. Pp 54-61.
5. Clark, John p.,& Hollinger, Richard,(Theft by Employees in Work Organizations), Executive Summary, U.S. Department of Justice, National Institute of Justice, September 1983, pp 1-37.
6. Clinard, Marshall B, Meier, Robert F.,(Sociology of Deviant Behavior), Wadsworth, Cengage learning,2ed, USA,2011.
7. Dahlgaard-Park, Su Mi,& Dahlgaard, Jens J.,(In Search of Excellence - Past, Present and Future),2005.
8. <http://www.gobookee.net/search.php?q=organizational+change+about+cynicism>
9. Henle, Christine A., Giacalone, Robert A.,& Jurkiewicz, Carole L., (The Role of Ethical Ideology in Workplace Deviance), *Journal of Business Ethics*, Vol. 56, No. 3 (Feb., 2005), pp. 219-230.
10. Johnson, Jonathan L., & OLeary-Kelly, Anne,(The effects of psychological contract breach and organizational Cynicism: not all social exchange violations are created equal), *Journal of organizational behavior*, VOL 24, 2003, 627-647.
11. Kaplan, Howard B., Tolle Jr, Glen C.,(The Cycle of Deviant Behavior Investigating Intergenerational Parallelism), Springer Science+ Business Media, printed in USA,2006.
12. Kelloway, E. Kevin, Francis, Lori, Prosser, Matthew,& Cameron, James E.,(Counterproductive work behavior as protest), *Human Resource Management Review* 20 ,2010,pp 18– 25.
13. Mount, Michael, Iles, Remus,& Johnson, Erin,(Relationship of Personality Traits and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating effects of job Satisfaction), *Personnel Psychology*, 59,2006.pp591–622.
14. Ozler, Derya Ergun, & Atalay, Geren Giderler,(A Research To Determine The Relationship Between Organizational Cynicism and Burnout Levels of Employees in Health Sector), *Business and Management Review* Vol. 1(4),june, 2011. pp. 26 – 38.
15. Peter, Tom,& Amit, Kumar,(a passion for excellence), 2012. www.hrfolks.com .
16. Pitre, Leighton J.,(Organizational Cynicism at The united States NAVAL Academy: An Exploratory study),NAVAL postgraduate School, Monterey, California, 2004.
17. Qian, Yuxia & Daniels, Tom D, (A communication model of employee Cynicism toward organizational change), *Corporate communications: An International Journal* ,VOL 13, NO 3, 2008. Pp319-332.
18. Qian, Yuxia,(A Communication Model of Employee Cynicism Toward Organizational Change), Doctor of Philosophy, the Scripps College of Communication of Ohio University, November,2007. Thesis.
19. Reichers, Arnon E., Wanous, John P., & Austin, James T., (Understanding and managing Cynicism about organizational Change), *Academy of Management Executive*, VOL.11, No.1, 1997. Pp48-59.

20. Robinson, Sandra L.; Bennett, Rebecca J.,(A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study), The Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 2 ,Apr., 1995. pp. 555-572.
21. Robinson, Sandra L.; Bennett, Rebecca J.,(Workplace deviance: Its definition, its manifestations, and its causes), Lewicki, Roy J. (Ed); Bies, Robert J. (Ed); Sheppard, Blair H. (Ed), Research on negotiation in organizations, Vol. 6. ,1997. (pp. 3-27).
22. Sackett, Paul R.,& DeVore, Cynthia J.,(Counterproductive Behaviors at Work), Edited by,(Anderson, Neil, Ones, Deniz S., Sinangil, Handan Kepir,& Viswesvaran, Chockalingam), SAGE Publications,3ed, 2005. Pp 145-164.
23. Semmer, Norbert K., Tschan, Franziska, Meier, Laurenz L., Facchin, Stephanie,& Jacobshagen, Nicola,(Illegitimate Tasks and Counterproductive Work Behavior), APPLIED PSYCHOLOGY: an International Review, 59 (1), 2010.pp 70–96.
24. Spector, Paul E,& Fox, Suzy,(An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior), Human Resource Management Review, Volume 12, Issue 2, Summer 2002, Pages 269–292.
25. Spector, Paul E., Fox, Suzy, Penney, Lisa M., Bruursema, Kari, Goh, Angeline, Kessler, Stacey,(The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?), Journal of Vocational Behavior, 68, 2006. Pp460–446 .
26. Thompson, Richard C., Joseph, Kurt M., Bailey, Lawrence L., Worley, Jody A., & Williams, Clara A.,(Organizational Change: An Assessment of Trust and Cynicism), Office of Aviation Medicine, Washington, D.C. 20591, May 2000. Pp1-9.
27. Tjosvold, Dean W., & Tjosvold, Mary M.,(Leading The Team Organization; How To Great an Enduring Competitive Advantage), Macmillan.Inc, New york,1991.
28. Wanous, John P., Reichers, Arnon E.,& Austin, James T.,(Cynicism about Organizational Change: Measurement, Antecedents, and Correlates), Group Organization Management, Vol 25; N.2, June, 2000.pp132-153.
29. Zhao, Hongdan, Peng, Zhenglong,& Sheard, Geoff,(Workplace ostracism and hospitality employees' counterproductive work behaviors: The joint moderating effects of proactive personality and political skill), International Journal of Hospitality Management 33 ,2013,pp 219–227.