

أثر انتشار السلوكيات المضادة على الالتزام التنظيمي

بالتطبيق على العاملين بديوان مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية

أ. د / عبد المحسن عبد المحسن جودة / د/ ناجي محمد فوزي خشبة / آية صالح محمد علي الشافعي
أستاذ إدارة الأعمال / أستاذ إدارة الأعمال / مساعد باحث
كلية التجارة -جامعة المنصورة / كلية التجارة -جامعة المنصورة / بكلية التجارة -جامعة المنصورة

المخلص البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في معرفة أثر انتشار السلوكيات المضادة على الالتزام التنظيمي، وتحديد أكثر هذه السلوكيات تأثيراً على الالتزام التنظيمي. واعتماداً على البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبيان الذي تم إجراؤه على عينة ممثلة من العاملين بديوان مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية (العينة = 360)، فتشير النتائج وجود علاقة عكسية بين السلوكيات المضادة والالتزام التنظيمي، وكما تشير أيضاً إلى وجود تأثير معنوي عكسي بين السلوكيات المضادة والالتزام العاطفي والمعياري وتأثير غير معنوية بين السلوكيات المضادة والالتزام المستمر.

Abstract:

The main objective of this study is to investigate the impact of the spread of Counterproductive work behavior on organizational commitment, and to identify the most influential of these behaviors on the organizational commitment.

Depending on the data obtained from the survey, which was conducted on a representative sample of workers Diwan directorates services Dakahlia Governorate (sample=360), the results indicate that there is an inverse relationship between Counterproductive work behavior and organizational commitment , Also results indicated that Counterproductive work behavior have a significant negative effect on counterproductive work behaviors and affective, normative commitment for the employees under consideration. And don't have significant effect with continuance commitment.

تمهيد:

السلوكيات المضادة ظاهرة قديمة من قدم الإنسان، فقد ارتبط هذه السلوكيات بالإنسان منذ وجوده على الأرض قال تعالى : { وإذا قال ربك للملائكة إني جاعل في الأرض خليفة قالوا أتجعل فيها من يفسد فيها ويسفك الدماء ونحن نسبح بحمدك ونقدس لك قال إني أعلم ما لا تعلمون } (البقرة : 30)، وتطورت هذه السلوكيات وأحدثت تغيرات في السنوات الأخيرة لتصل إلى ما هي عليه الآن وتشمل السلوكيات الطوعية أو الاختيارية سواء كانت معززة للأداء والتي أطلق عليها البعض سلوكيات المواطنة التنظيمية (Organizational

(Citizenship Behaviors) أو السلوكيات المضادة (السلبية) التي تلحق الضرر
بزملاء العمل أو بالمنظمات (Counterproductive Work Behavior) .
وللتعرف على أسباب السلوكيات المضادة يجب أولاً تفهم الظروف التي يتعايش
معها الموظف والتي في ظلها يؤدي مهام وظيفته، فالموظف كغيره يخضع لمؤثرات
الحياة وضغوطها، وقد تنتابه حالة من اليأس والاكتئاب مما يؤثر على أداء عمله
وتؤدي في النهاية إلى حالة من الإحباط، إذ يصبح الموظف غير قادر على الإنتاج،
وفاقداً للحماسة وسلبياً بشكل كبير، ولأن " لكل فعل رد فعل " تعتبر السلوكيات
المضادة هي ردة فعل للأفعال السلبية التي تحدث في المنظمة والتي تؤثر على التزام
الموظفين في مكان العمل (زين، ٢٠١٢).

ولقد حظي موضوع الالتزام التنظيمي في الثلاثين سنة الأخيرة باهتمام الكثير
من الباحثين الغربيين والعرب في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس ، وركزت
الأبحاث بصفة عامة حول مسببات ومحددات الالتزام التنظيمي و ما قد يترتب عليه
من نتائج سلوكية قد تؤثر على مستقبل المنظمة والعاملين فيها، لما له من أثر كبير
على تحقيق الأهداف المخططة للمنظمة بكفاءة وفاعلية، و خير الأمثلة على ذلك
التجربة اليابانية حيث يعتبر الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين في اليابان شيء مقدس
بالنسبة لهم، ويليهم الألمان الذين يلتزمون بالعمل في مؤسساتهم إلى التقاعد و
يحرصون على تقديم أفضل منتج و خدمة لمنظماتهم (بر الله، ٢٠١٢).

أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

ويشمل متغيري الدراسة وهما: السلوكيات المضادة، الالتزام التنظيمي، وذلك
على النحو التالي:

أ) السلوكيات المضادة (Counterproductive Work behavior)

تعددت مسميات السلوكيات المضادة (Fine et al.,2010)، وهي تشير إلى
مجموعة واسعة من سلوكيات الموظف غير القانونية وغير الأخلاقية، المنحرفة،
السلوكيات السلبية وقد سميت بالانحراف وأيضاً بالعداء التنظيمي، وسلوك العمل
المعطل والسلوك غير الاجتماعي وكما وضح (زين، ٢٠١٢) بأنها رد فعل لما يواجهه
الفرد من مشاعر مؤلمة وسلبية مثل الإحباط والضييق والتوتر .

كما عرف (Spector & fox, 2002) السلوكيات المضادة للعمل بأنها سلوكيات
مقصودة تؤذي المنظمة وأعضاء المنظمة، وتشمل الأفعال مع احتمال الضرر مثل

تجنب العمل، والقيام بالمهام غير الصحيحة، الاعتداء الجسدي واللفظي، التخريب والسرقة وبعض هذه الأفعال توجه للمنظمة وبعضها للأفراد.

لقد تعددت تصنيفات السلوكيات المضادة واعتمدت الباحثة على تصنيفات السلوكيات المضادة التالية (الإساءة ضد الآخرين، انحراف الإنتاج، التخريب، السرقة، الانسحاب) لأنها الأكثر شيوعاً والمتفق عليها بين معظم الباحثين (Spector e al., (2006 ; Goh, 2006 ; Bibi et al.,2013; Bolton et al.,2010) ومن ثم سوف تعتمد الباحثة على هذه السلوكيات في دراستها .

التصنيفات الخمسة للسلوكيات المضادة كما وضحتها دراسة (Spector et al., (2006):

أ – الإساءة ضد الآخرين (Abuse gainst others)

الإساءة تتكون من السلوكيات الضارة الموجهة نحو الزملاء في العمل، ونحو الآخرين التي تضرهم جسدياً أو نفسياً من خلال توجيه التهديدات، والتعليقات السيئة، وتجاهل الأشخاص أو تقييد قدرة الشخص على العمل بفعالية: Spector & fox, 2002, (Spector et al., 2006) .

ب – انحراف الإنتاج (Production deviance)

هو الفشل في أداء المهام الوظيفية بفعالية أو بالطريقة التي كان ينبغي أن يكون عليها، وانحراف الإنتاج يهدد الأداء بالمنظمة، كما أنه سلوك كامن، فهو يسعى إلى إفشال المهام أو أدائها بشكل غير صحيح (Spector et al., 2006).

ج – التخريب (sabotage)

هو سلوك يلحق الضرر بالمنظمة والأفراد ، ويقصد به تشويه أو تدمير الممتلكات المادية التي يملكها صاحب العمل ، ولقد وضع (Spector et al., 2006) أن التخريب وانحراف الإنتاج مرتبطان ببعضهما كونهما يشتركان في نفس المسببات وأن كلاهما يحل محل الآخر وأنهم يعبران عن السلوك العدواني ، كما أن انحراف الإنتاج كامن وغير مرئي ويصعب إثباته أحياناً ، ولكنه أكثر أماناً من تخريب الممتلكات لأن تخريب الممتلكات له عقوبات تنظيمية ويعاقب عليه القانون وهذا يتوقف على شدة الفعل ، وأيضاً وضع أن التخريب يمكن حدوثه استجابة للغضب أو المشاعر العدوانية لدى الموظف ، كما أن السلوك العدواني غير المادي (اللفظي أو المعنوي).

أكثر أمناً من العدوان المادي (كالاعتداء الجسدي أو الاعتداءات الملموسة)، وأن الأفراد يلجئون إلى استخدام الاعتداءات اللفظية أو المعنوية لصعوبة المعاقبة عليها.

د- السرقة (Theft)

السرقة من قبل الموظفين مشكلة رئيسية بالنسبة للمنظمة، وقد اقترح عدد من الباحثين أن السرقة شكل من أشكال الاعتداء ضد المنظمة كمحاولة لإلحاق الضرر بالمنظمة، ويوجد عدد من الأسباب للسرقة (الظلم، بيئة العمل، وعوامل شخصية، والضغط، وقلة الرقابة) (Spector et al., 2006 ; Kulas et al., 2007).

هـ- الانسحاب (Withdrawal)

يتكون الانسحاب من السلوكيات التي تقلل من وقت العمل إلى أقل مما هو مطلوب من قبل المنظمة، وتتخذ السلوكيات المضادة أشكالاً مختلفة من سلوكيات الانسحاب تتضمن الغياب والوصول في وقت متأخر، أو ترك العمل في وقت مبكر، وتعتبر كل هذه الأشكال استجابة لعدم الرضا في العمل، في حين أنه قد يكون من الممكن الانسحاب بدافع إلحاق الضرر بالمنظمة، (Spector et al., 2006 ; Kulas et al., 2007)

بعد استعراض الباحثة لمفهوم وأبعاد السلوكيات المضادة ستعرض ما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة فيما يتعلق بهذا المتغير كما يلي:

دراسة (Holtom et al., 2012)

استهدفت هذه الدراسة بحث العلاقة بين سلوكيات المضادة والصدمات وتوسيط العاطفة السلبية، وتوصلت نتائج الدراسة الي أن هناك تأثير معنوي إيجابي مباشر بين السلوكيات المضادة وكلاً من الصدمات والعاطفة السلبية.

دراسة (Hai ., 2014)

استهدفت هذه الدراسة بحث العلاقة بين السلوكيات المضادة وعدالة التوزيع والمناخ التنظيمي الأخلاقي، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية سلبية بين السلوكيات المضادة وعدالة التوزيع، وهناك تأثير معنوي سلبى بين السلوك المضادة والمناخ التنظيمي الأخلاقي.

ب-الالتزام التنظيمي (Commitment Organizational)

من أوائل من قدموا تعريفاً للالتزام التنظيمي كان "بورتر" و"سميث" حيث نظرا إليه من منظور نفسي، ووصفاه بأنه "توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة" وبأنه قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها (العوفى، ٢٠٠٥).

عرف (Porter et al.,1974) الالتزام التنظيمي بأنه الهوية القوية للمنظمة وارتباطه بها، وأن الفرد يظهر مستوى مرتفعاً من الالتزام التنظيمي تجاه منظمته يتميز على الأقل بثلاث عوامل وهي:

أ- اعتقاد قوى بقبول أهداف وقيم المنظمة.

ب- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن من أجل المنظمة.

ج- رغبة قوية في المحافظة على استمرار العمل بها.

أما (بر الله، ٢٠١٢) فقد عرف الالتزام التنظيمي على أنه توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة وأن عملية الالتزام التنظيمي ما هي إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف لتجسيد تلك القيم، كما أنه الحالة التي يكون فيها الموظف معروفاً من خلال منظمة معينة وأهدافها، ويرغب بالاستمرار فيها ومن أهم النقاط التي تضمنتها التعريفات السابقة هي: (أ- إيمان الفرد واقتناعه العميق بقيم وأهداف المنظمة، ب- اندماج الفرد بشكل كبير بأهداف المنظمة وارتباطه بها ارتباطاً قوياً)، والالتزام التنظيمي هو الاقتناع وإيمان الفرد بسياسات وإجراءات المنظمة إلى درجة يجعله يندمج معها ويشعر أنه عضو مهم وفعال فيها مما يجعله يبذل جهداً إضافياً خارج نطاق عمله بهدف نجاح المنظمة و تقدمها.

ولقد أتفق العديد من الباحثين على أبعاد الالتزام التنظيمي، حيث وضح (Weng et al.,2010; Wasti,2005 ;Neininger et al.,2010 ; Allen & Mayer,1991 (Çakmak,2012; Ng&Feldman,2011; Deniz et al.,2013; Dawley et al.,2005) أبعاد الالتزام التنظيمي إلى: (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري). كما وضح (العوفى، ٢٠٠٥) ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي أو المؤثر والالتزام الأخلاقي (المعياري) والالتزام المستمر).

أما (الجميلى، ٢٠١٢ & الزياى، ٢٠١١) فقد قسم أبعاد الالتزام التنظيمي إلى (الالتزام الوجداني والالتزام المستمر والالتزام الأخلاقي).

ومن خلال الدراسات السابقة وجدت الباحثة الاتفاق علي أبعاد الالتزام التنظيمي في ثلاث أبعاد (التزام عاطفي، التزام معياري، التزام استمراري)، وفيما يلي شرحاً موجزاً لتلك الأبعاد كما وضحتها (Allen&Mayer.,1991) :

أ- الالتزام العاطفي (commitment Affective)

وهو الارتباط العاطفي بالمنظمة، كما أنه درجة إدراك الفرد لما يميز عمله من خصائص تتعلق بالمزايا التي يحصل عليها الفرد في عمله، وأهمية العمل الذي يؤديه وتنوع المهارات ومدى توافقها مع عمله والتغذية العكسية التي يحصل عليها من الإشراف، كما يلاحظ أن العاملين ذوي الارتباط العاطفي القوي بالمنظمة يستمرون بالعمل بالمنظمة لأنهم يريدون ذلك.

ب- الالتزام المعياري (Normative Commitment)

وهو الشعور بالالتزام نحو الاستمرار في العمل الذي يتولد عند الفرد أثناء عمله بالمنظمة، وذلك لاقتناعه بقيم ومعايير المنظمة التي يعمل فيها، ويتعزز هذا الشعور بالدعم الذي يحصل عليه الفرد من منظمته ومدى السماح له بالمشاركة والتفاعل والإيجابية في رسم السياسات ووضع الأهداف.

ج- الالتزام الاستمراري (commitment Continuance)

هو ميل الفرد إلى الاستمرار في العمل لإدراكه للتكاليف التي تقع عليه إذا ترك العمل بالمنظمة ويستمر العاملون في المنظمة لأنهم يحتاجون لها وهو مدى الالتزام لدى الفرد، وتحكمه القيم الاستثمارية التي يكتسبها، ويطمح في تحقيقها عند استمراره في العمل داخل المنظمة مقابل ما سيخسر لو أخذ قرار، بالعمل في مكان آخر.

وبعد استعراض الباحثة لمفهوم وأبعاد الالتزام التنظيمي ستعرض ما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة فيما يتعلق بهذا المتغير كما يلي:

دراسة (Yamaguchi.,2013)

استهدفت هذه الدراسة بحث العلاقة بين استقلالية الفريق وراس المال الاجتماعي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلي أن هناك علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين الالتزام التنظيمي كلاً من واستقلالية الفريق والثقة والرضا الوظيفي، كما أن هناك تأثير معنوي مباشر بين الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية.

دراسة (tang et al .,2014)

استهدفت هذه الدراسة بحث دور العلاقة بين الاختلافات الفردية مثل (توجيهات التعلم وتوجيهات الأداء والملاحظة) في تطوير التزام الموظف التنظيمي وتقليل دوران

العمل، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين الالتزام التنظيمي وتوجيهات التعلم وتوجيهات الأداء والملاحظة. الدراسات الخاصة بالعلاقة بين السلوكيات المضادة والالتزام التنظيمي. وباستقراء الدراسات السابقة المتعلقة بـ " انتشار السلوكيات المضادة والالتزام التنظيمي " فإنه يمكن للباحثة استخلاص ما يلي:

أ- اعتمدت الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير السلوكيات المضادة على العديد من السلوكيات وسوف تركز الباحثة على هذه السلوكيات الخمسة (الاعتداء على الآخرين، انحراف الإنتاج، التخريب، السرقة، الانسحاب) لأنها الأكثر شمولاً وشيوعاً والمتفق عليها بين أكثر الباحثين ٢٠٠٦ Bibi et ; Goh, 2006 ; (spector et al., al.,2013; Bolton et al.,2010).

ب- اعتمدت الباحثة في قياس متغير الالتزام التنظيمي على ثلاث أبعاد وهي (التزام عاطفي، والتزام معيار، التزم استمراري) لأن هناك اتفاق بين الباحثين علي أبعاد الالتزام التنظيمي (; Neininger et al.,2010 ; Weng et al.,2010; Wasti,2005 ; Ng&Feldman,2011; Deniz et al.,2013; Dawley et (Allen & Mayer,1991 Çakmak,2012; al.,2005) .

ج- قامت بعض الدراسات بدراسة المتغيرات الأساسية للدراسة والمتمثلة في الالتزام التنظيمي والسلوكيات المضادة من حيث علاقتهما ببعض المتغيرات الأخرى مثل الرضا التنظيمي ، الأداء التنظيمي والسمات الشخصية والمواطنة التنظيمية وغيرها من المتغيرات ، كما قامت بعض الدراسات الأخرى بدراسة المتغيرات الأساسية من حيث علاقتها ببعض البعض وبوجود وسيط وتأثير غير مباشر ، ويتضح مما سبق ندرة الدراسات في حدود علم الباحثة _التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة والمتمثلة في (السلوكيات المضادة والالتزام التنظيمي) وهذا ما أسفرت عنه المراجعة للدراسات السابقة، من هنا تبرز الفجوة البحثية وتتبع أهمية الدراسة التي تعد محاولة مكتملة للدراسات الخاصة بهذا المجال .

ثانياً: مشكلة الدراسة:

لتحديد المشكلة في المجال التطبيقي محل الدراسة قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية (*) للتعرف على مشكلة البحث من خلال إعداد قائمة استقصاء مبدئية لعينة عمدية من العاملين في عدد من مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية لاستطلاع آرائهم في مدى انتشار السلوكيات المضادة، بالإضافة إلى استطلاع آراء العينة في مدى توافر الالتزام التنظيمي في المديريات.

وقد تم تقسيم العينة وفقاً للوسط الحسابي إلى ثلاثة مجموعات، الأولى أعلى من الوسط الحسابي لآراء مفردات العينة، والثانية تمثل الوسط الحسابي لآراء مفردات العينة، والثالثة أقل من الوسط الحسابي، ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الدراسة الاستطلاعية.

١- فيما يتعلق بالمتغير المستقل يوضح الجدول التالي ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الاستطلاعية:

جدول رقم (١)

نتائج تحليل بيانات الدراسة الاستطلاعية لمتغير السلوكيات المضادة على أساس الوسط الحسابي

المتغير	أبعاد المتغير	أعلى من الوسط الحسابي		الوسط الحسابي		أقل من الوسط الحسابي	
		عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة
السلوكيات المضادة	١- التخريب	٨	%٢٦,٦٦	٣	%١٠	١٩	%٦٣,٣٣
	٢- الانسحاب	٢١	%٧٠	٢	%٦,٦٦	٧	%٢٣,٣٣
	٣- انحراف الإنتاج	١٠	%٣٣	٥	%١٦,٦٦	١٥	%٥٠
	٤- السرقة	١٩	%٦٣,٣٣	٢	%٦,٦٦	٩	%٣٠
	٥- الإساءة	١٨	%٦٠	٦	%٢٠	٦	%٢٠

المصدر من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

(*) تم توزيع قوائم الاستقصاء في الفترة من ٢٠١٤/٧/٦ إلى ٢٠١٤/٧/١٩ على عينة عمدية ميسرة مكونة من ٣٠ مفردة من العاملين في مديريات الخدمات على النحو التالي:

- ١٠ من العاملين في مديرية الزراعة.
- ١٠ من العاملين في مديرية الشباب والرياضة.
- ١٠ من العاملين في مديرية الشؤون الصحية.

ومن الجدول السابق الذي يوضح آراء عينة الدراسة يتضح ما يلي:

(١) يرى معظم أفراد العينة وجود ارتفاع في مستوى كلٍ من:

أ- الانسحاب: حيث كانت إجابة (٧٠%) من أفراد العينة على فقرات الانسحاب أعلى من الوسط، مما يدل على كثرة غياب العاملين وانخفاض الوقت المتاح في العمل، ومغادرة العمل في وقت مبكر أو الوصول في وقت متأخر.

ب- السرقة: حيث كانت إجابة (٦٣,٣٣%) من أفراد العينة على فقرات السرقة أعلى من الوسط الحسابي، مما يدل على اعتداء الأفراد على ممتلكات المنظمة نتيجة إحساسهم بالظلم وعدم المساواة.

ج- الإساءة: حيث كانت إجابة (٦٠%) من أفراد العينة على فقرات الإساءة أعلى من الوسط، مما يدل على توجه الموظفين إلى السلوكيات التي تسيء للآخرين سواء كانت نفسية أو جسدية، وكثرة تعرضهم للتهديدات، التجاهل والتعليقات السيئة.

(٢) يرى معظم أفراد العينة وجود انخفاض في مستوى كلٍ من:

أ- التخريب: حيث كانت إجابة (٦٣,٣٣%) من أفراد العينة على فقرات التخريب أقل من الوسط الحسابي، مما يدل على أن الموظفين لا يقومون بتشويه وتدمير ممتلكات المنظمة، وتري الباحثة أن الانخفاض إنما يرجع إلى أنه سلوك ظاهر أو معلن يعرض مرتكبه للعقاب.

ب- انحراف الإنتاج: حيث كانت إجابة (٥٠%) من أفراد العينة على فقرات إعاقة الإنتاج أقل من الوسط الحسابي، مما يدل على أن الموظفين لا يتبعون سلوكيات تهدد أداء المنظمة وتسيء إليها، لأن التخريب وانحراف الإنتاج مرتبطان ببعضهما البعض كونهما يشتركان في نفس المسببات وأن كلاهما يعبران عن السلوك العدواني، وربما تجنباً منهم للمساءلة القانونية.

٢- فيما يتعلق بالمتغير التابع، يوضح الجدول التالي ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الاستطلاعية:

جدول رقم (٢)

نتائج التحليل الإحصائي لمتغير الالتزام التنظيمي على أساس الوسط الحسابي

المتغير	أبعاد المتغير	أعلى من الوسط الحسابي		الوسط الحسابي		أقل من الوسط الحسابي	
		النسبة	عدد المفردات	النسبة	عدد المفردات	النسبة	عدد المفردات
الالتزام التنظيمي	التزام عاطفي	٣٠%	٩	٦٦,٦٦%	٢	٦٣,٣٣%	١٩
	التزام استمراري	٤٠%	١٢	١٣,٣٣%	٤	٤٦,٦٦%	١٤
	التزام معياري	٢٣,٣٣%	٧	٢٣,٣٣%	٧	٥٣,٣٣%	١٦

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

أ- يرى معظم أفراد العينة وجود انخفاض في مستوى الالتزام العاطفي حيث كانت إجابة (٦٣,٣٣%) من أفراد العينة أقل من الوسط، مما يدل على عدم ارتباط الموظفين بالمنظمة عاطفياً.

ب- كما يرى أفراد العينة وجود انخفاض في مستوى الالتزام المعياري حيث كانت إجابة (٥٣,٣٣%) من أفراد العينة أقل من الوسط، مما يدل على عدم الشعور بالالتزام نحو المنظمة.

ج- ويرى أفراد العينة وجود ارتفاع في مستوى الالتزام الاستمراري حيث كانت إجابة (٤٦,٦٦%) منهم أقل من الوسط، مما يدل على مدى احتياج الموظفين للمنظمة، وعدم القدرة على تحمل خسائر ترك العمل.

وفى ضوء المظاهر السابقة التي أسفرت عنها نتائج الدراسات السابقة، ونتائج الدراسة الاستطلاعية يمكن للباحثة صياغة مشكلة الدراسة في أن هناك انتشاراً للسلوكيات المضادة بمديرية الخدمات بمحافظة الدقهلية وانخفاض في الالتزام العاطفي والمعياري لدى العاملين، مما يثير التساؤلات التالية:

١- هل توجد علاقة بين انتشار السلوكيات المضادة وانخفاض الالتزام التنظيمي؟

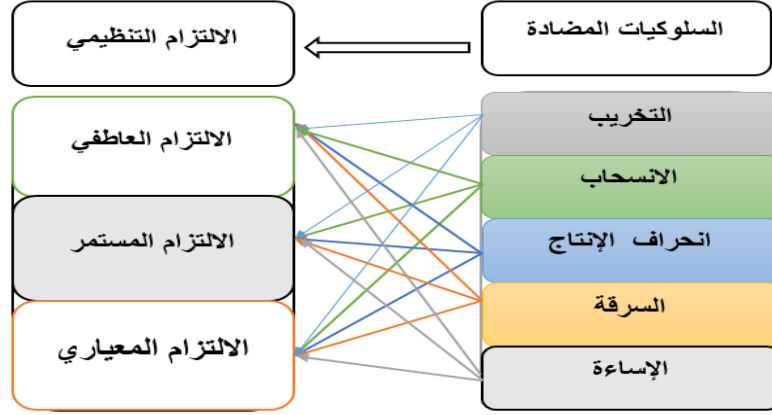
٢- هل يوجد تأثير لانتشار السلوكيات المضادة على التزام العاملين في المديرية محل الدراسة؟

٣- ماهي السلوكيات المضادة الأكثر انتشاراً في المديرية؟

ثالثاً: نموذج وفروض الدراسة:

بعد استعراض متغيرات الدراسة، ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، وأهداف الدراسة تمكنت الباحثة من صياغة نموذج للعلاقة بين متغيرات الدراسة كما بالشكل التالي:

شكل رقم (١)
نموذج مقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة

استناداً إلى نموذج الدراسة وطبيعة المشكلة تسعى الباحثة إلى اختبار صحة أو خطأ الفروض التالية:

- ١- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد السلوكيات المضادة وأبعاد الالتزام التنظيمي.
- ٢- لا يوجد تأثير معنوي للسلوكيات المضادة على الالتزام التنظيمي.
- ٣- لا يوجد تأثير معنوي للسلوكيات المضادة وأبعادها على أبعاد الالتزام التنظيمي وينقسم هذا الفرض إلى ثلاث فروض فرعية وهي:
 - ١/٣- لا يوجد تأثير معنوي للسلوكيات المضادة على الالتزام العاطفي.
 - ١/١/٣ لا يوجد تأثير معنوي للتخريب على الالتزام العاطفي.
 - ٢/١/٣ لا يوجد تأثير معنوي للانسحاب على الالتزام العاطفي.
 - ٣/١/٣ لا يوجد تأثير معنوي لانحراف الإنتاج على الالتزام العاطفي.
 - ٤/١/٣ لا يوجد تأثير معنوي للسرقه على الالتزام العاطفي.
 - ٥/١/٣ لا يوجد تأثير معنوي للإساءة على الالتزام العاطفي.
 - ٢/٣- لا يوجد تأثير معنوي للسلوكيات المضادة على الالتزام المستمر.
 - ١/٢/٣ لا يوجد تأثير معنوي للتخريب على الالتزام المستمر.
 - ٢/٢/٣ لا يوجد تأثير معنوي للانسحاب على الالتزام المستمر.
 - ٣/٢/٣ لا يوجد تأثير معنوي لانحراف الإنتاج على الالتزام المستمر.
 - ٤/٢/٣ لا يوجد تأثير معنوي للسرقه على الالتزام المستمر.

- ٥/٢/٣ لا يوجد تأثير معنوي للإساءة على الالتزام المستمر.
- ٣/٣- لا يوجد تأثير معنوي للسلوكيات المضادة على الالتزام المعياري.
- ١/٣/٣ لا يوجد تأثير معنوي للتخريب على الالتزام المعياري.
- ٢/٣/٣ لا يوجد تأثير معنوي للانسحاب على الالتزام المعياري.
- ٣/٣/٣ لا يوجد تأثير معنوي لانحراف الانتاج على الالتزام المعياري.
- ٤/٣/٣ لا يوجد تأثير معنوي للسرقة على الالتزام المعياري.
- ٥/٣/٣ لا يوجد تأثير معنوي للإساءة على الالتزام المعياري.

رابعاً: أهداف الدراسة

انطلاقاً من طبيعة المشكلة، وأهداف الدراسة، يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف

التالية:

١. تحديد وقياس العلاقة بين أبعاد السلوكيات المضادة وأبعاد الالتزام التنظيمي.
٢. قياس تأثير السلوكيات المضادة على الالتزام التنظيمي.
٣. قياس تأثير السلوكيات المضادة وأبعادها على أبعاد الالتزام التنظيمي.
٤. تحديد أكثر السلوكيات المضادة انتشاراً في محيط العمل في قطاع مديريات الخدمات.

خامساً: أهمية الدراسة

(١) الأهمية العلمية:

تأت الأهمية العلمية لهذه الدراسة من ندرة الكتابات العربية في موضوع السلوكيات المضادة مقارنة بالكتابات الأجنبية وهو الأمر الذي يحتاج إلى توجيه الكثير من الدراسات نحو هذا المجال، كما أن تلك الدراسة ستساعد على تحديد طبيعة العلاقة بين السلوكيات المضادة والالتزام التنظيمي، والتعرض لمجال بحثي جديد يحتاج إلى المزيد من الإثراء والإضافة خاصة في الدراسات العربية، وهو علاقة السلوكيات المضادة بالالتزام التنظيمي.

(٢) الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية لتلك الدراسة فيما يلي:

- أ- تشخيص مشكلة السلوكيات المضادة في مديريات الخدمات.
- ب- تحديد السلوكيات المضادة وكيفية التغلب عليها.
- ج- معرفة أسباب انتشار السلوكيات المضادة.
- د- تقليل التأثيرات السلبية للسلوكيات المضادة وتحويلها إلى سلوكيات إيجابية.

هـ - زيادة تفاعل الموظف مع المنظمة والمساعدة في زيادة التزام الموظف تجاه المنظمة.

و - رفع كفاءة العمل بالمنظمة وتقوية العلاقة بين الموظف والمنظمة.

ز - تحسين طرق التعامل مع السلوكيات المضادة.

سادساً: أسلوب الدراسة

(أ) البيانات المطلوبة ومصادرها

سوف تعتمد الباحثة في هذه الدراسة على نوعين من البيانات هما:

١- بيانات ثانوية: وذلك من خلال الرجوع إلى المصادر العلمية المختلفة العربية والأجنبية

والمتمثلة في الكتب والدوريات والأبحاث والرسائل العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث تمكنت الباحثة من وضع الإطار النظري للدراسة.

٢- بيانات أولية: تم جمعها من مديريات الخدمات محل الدراسة باستخدام قائمة استقصاء أعدت لهذا الغرض، وتحليلها بما يمكن الباحث من اختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة والتوصل إلى النتائج.

(ب) مجتمع وعينة الدراسة:

١- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين المسكنين على وظائف دائمة في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية البالغ عددهم (٦١٨٥) مفردة موزعين على ١١ مديرية بمحافظة الدقهلية وفقاً لإحصائيات مركز شئون العاملين بديوان مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية ٢٠١٦/١/٢

٢- عينة الدراسة: قامت الباحثة بسحب عينة عشوائية طبقية ممثلة لمجتمع الدراسة من العاملين بديوان مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، ويبلغ عددها (٣٦٠) * مفردة موزعة على مجتمع الدراسة بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية بطريقة النسبة والتناسب حتى يمكن تمثيل مجتمع البحث من خلال العينة كما هو موضح بالجدول التالي.

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]} \quad * \text{معادلة ستيفن ثامبسون}$$

N حجم المجتمع

الدرجة المعيارية المقابلة لمستوي الدلالة 0.95 وتساوي 1.96 z

نسبة الخطأ وتساوي 0.05 d

نسبة توافر الخاصية في المجتمع 0.50 p

جدول (٣)

توزيع عينة الدراسة لكل ديوان مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية ٢٠١٦/٢٠١٥

العينة	النسبة	عدد العاملين	مديريات الخدمات
٣١	,٠٨٦	٤٩٠	ديوان مديرية الزراعة
١٩	,٠٥٣	٣٠٠	ديوان مديرية الطب البيطري
٥٥	,١٥٤	٨٨١	ديوان مديرية الطرق والنقل
٣٣	,٠٩١	٥١٧	ديوان مديرية التموين والتجارة الدخيلة
٦٣	,١٧٥	١٠٠٠	ديوان مديرية الإسكان والمرافق
٣١	,٠٨٦	٤٩٠	ديوان مديرية الشؤون الصحية
٢٨	,٠٧٩	٤٥٠	ديوان مديرية التضامن الاجتماعي
٧	,٠١٨	١٠٤	ديوان مديرية القوى العاملة
٥٩	,١٦٤	٩٣٣	ديوان مديرية التربية والتعليم
٢٢	,٠٦١	٣٤٧	ديوان مديرية الشباب والرياضة
١٢	,٠٣٤	١٩٣	ديوان مديرية التنظيم والإدارة
٣٦٠	١	٥٧٠٥	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على بيانات شئون العاملين بديوان مديريات الخدمات بالدقهلية

(ج) أداة جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادر أولية على قائمة الاستقصاء والتي تم إعدادها خصيصاً لهذا الغرض في ضوء نتائج البحوث والدراسات العلمية السابقة، وفي ضوء ما كشفت الدراسة الاستطلاعية ولقد تضمنت هذه القائمة مجموعة من الأسئلة لقياس متغيرات الدراسة.

(د) قياس متغيرات الدراسة:

قامت الباحثة بتحديد متغيري الدراسة وأساليب قياسها وهما:

- ١- السلوكيات المضادة: وتم قياسه من خلال خمس سلوكيات وهما: (التخريب، الانسحاب، إعاقة الإنتاج، السرقة، الإساءة للمنظمة)، وقد استعانت الباحثة في تصميم قائمة الاستقصاء الخاصة بالسلوكيات المضادة على القائمة التي أعدها (Spector e al., 2006 ; Goh, 2006) والبنود الخاصة بتلك القائمة موضحة في المبحث الاول.
- ٢- الالتزام التنظيمي: وتم قياسه من خلال ثلاث أبعاد وهي: (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) وقد استعانت الباحثة في تصميم قائمة الاستقصاء الخاصة بالالتزام التنظيمي القائمة التي أعدها (Allen & Mayer,1991; Dawley et al ., 2005;) (Chiu& Ng.,2014)، والبنود الخاصة بتلك القائمة موضحة في المبحث الثاني .

- وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي حيث يتم إعطاء (٥) لموافق تماماً و(٤) لموافق (٣) لمحايد و (٢) لغير موافق و (١) لغير موافق على الإطلاق
- اختبار الصدق والثبات : وقد تحققت الباحثة من صدق وثبات قائمة الاستقصاء من خلال (اختبار معامل ألفا كرونباخ) كما هو موضح في الجدول التالي:
جدول رقم (٤)

نتائج قياس درجة الصدق والثبات لقائمة الاستقصاء

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات
,٩٠٨	,٨٢٥	٦٦

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

- يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات (٠,٨٢٥) ومعامل الصدق (٠,٩٠٨) وهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات مما يشير إلى أن التناسق الداخلي لقائمة الاستقصاء ككل يعد قوياً .
- كما تم قياس الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة (اختبار ألفا كرونباخ) ويوضحه الجدول التالي:
جدول رقم (٥)

قياس الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات (ألفا)	عدد العبارات	متغيرات الدراسة
,٩٤٦	,٨٩٥	٤٥	السلوكيات المضادة
,٨٦٠	٧٤١,	٦	التخريب
,٨٢٠	٦٧٤,	٨	الانسحاب
,٧٩٣	٦٢٩,	٧	انحراف الإنتاج
,٨٥٨	٧٣٧,	٨	السرقه
,٩٢٠	٨٤٨,	١٦	الإساءة
,٨٧٨	٧٥٥,	٢١	الالتزام التنظيمي
,٨٥٩	٧٣٩,	٧	الالتزام العاطفي
,٨٠٤	٦٤٧,	٧	الالتزام المستمر
,٨٣٨	٧٠٣,	٧	الالتزام المعياري

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي للبيانات

- ويتبين من الجدول السابق أن قيمة ألفا كرونباخ تراوحت ما بين (٠,٨٩٥ - ,٦٢٩) ، وتعد هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة بمتغيرات الدراسة وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل التالية .

ولقد قامت الباحثة بإجراء اختبار الطبيعية (Test of normality) لتحديد نوع الاختبارات المناسبة لفروض الدراسة، وتوصلت إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وعليه فقد قامت باختيار الاختبارات التالية (١-ارتباط بيرسون، ٢-الانحدار البسيط والمتعدد).

• علاقة الارتباط بين أبعاد الدراسة

لتحديد نوع العلاقة بين أبعاد الدراسة قامت الباحثة بصياغة الفرض الأول من فروض الدراسة والذي ينص على أنه: " لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد السلوكيات المضادة وأبعاد الالتزام التنظيمي " من خلال دراسة المصفوفة الارتباطية، فإن الجدول التالي يوضح علاقة الارتباط بين أبعاد السلوكيات المضادة والالتزام التنظيمي.

جدول رقم (٦)

مصفوفة معامل الارتباط بين أبعاد الدراسة

الأبعاد	التخريب	الاستحباب	انحراف الإنتاج	السرقة	الإساءة	الالتزام العاطفي	الالتزام المستمر	الالتزام المعياري
التخريب	١							
الاستحباب	**٠,١٨٨	١						
انحراف الإنتاج	**٠,٣٦٤	**٠,٤٤٦	١					
السرقة	*٠,١١٦	**٠,٤١٠	**٠,٤٥١	١				
الإساءة	**٠,٢٠٥	**٠,٤٦٤	**٠,٤٩٠	**٠,٦٠٥	١			
الالتزام العاطفي	**٠,١٥٦-	**٠,٢٧٠-	٠,٢٥٠-	**٠,٣٠٢-	**٠,٢٨٠-	١		
الالتزام المستمر	**٠,١٦٥-	**٠,١٤٧-	٠,٤٨	**٠,٢٥١-	*٠,١٠٤-	٠,٢٩	١	
الالتزام المعياري	**٠,٢٢٧-	**٠,٢٥٧-	*٠,١٦٦-	**٠,٣٢٩-	**٠,٢٩٣-	**٠,٥٧٥	٠,٨٢-	١

** معنوي عند مستوى >٠٠٠١
* معنوي عند مستوى >٠٠٠٥

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات التحليل الإحصائي

ومما سبق تري الباحثة أن هناك علاقة ارتباط بين أبعاد السلوكيات المضادة وأبعاد الالتزام التنظيمي ولكنها ضعيفة، ويدل هذا على أن هناك متغيرات أخرى أكثر ارتباطاً واستندلاً بدرجة الالتزام التنظيمي من السلوكيات المضادة، وأنه من الصعب التنبؤ بشكل دقيق من انخفاض أو ارتفاع السلوكيات المضادة فقط على مدى درجة الالتزام التنظيمي، لأنه وبرغم ارتباطهم إلا أنه يصعب الاعتماد عليها وحدها (قد يرجع لعوامل أخرى كعدم رضا الموظف، أو شعورهم بالظلم وعدم العدالة... إلخ) لأن ارتباطهم ضعيف، وهذا فيما يتعلق بالعاملين محل الدراسة.

وبالتالي عدم صحة الفرض الأول من فروض الدراسة وتبين أنه " توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد السلوكيات المضادة وأبعاد الالتزام التنظيمي "، حيث ثبت وجود علاقة عكسية لها دلالتها الإحصائية بين أبعاد السلوكيات المضادة وأبعاد الالتزام التنظيمي.

• قياس تأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده
ولتحديد أكثر السلوكيات المضادة تأثيراً على الالتزام التنظيمي (عاطفي، استمراري، معياري) قامت الباحثة باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise)، وذلك على النحو التالي:

استخدام أسلوب الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise) لتحديد أكثر السلوكيات المضادة تأثيراً على الالتزام التنظيمي، والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل الإحصائي:

جدول رقم (٧)

معاملات الانحدار المتعدد المتدرج للسلوكيات المضادة على الالتزام التنظيمي

المتغيرات المستقلة	F	Sig	R ²	المتغير التابع	B	T	Sig
الانسحاب	٥٩,٠٩٨	,٠٠٠	,١١٤	الالتزام التنظيمي	-١,٤٦	-٢,٥٨٥	,٠٠٠
الإساءة		,٠٠٠	,٠٩٧		-١,٨٦	-٣,٦١٨	,٠٠٠
التخريب		,٠٠٠	,٠٦٤		-٢,٩٢	-٥,٦٧٦	,٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق وفقاً لأسلوب (Stepwise) أكثر السلوكيات المضادة تأثيراً على الالتزام التنظيمي هي الانسحاب، حيث يفسر هذا السلوك ١١,٤% من التغير في الالتزام التنظيمي، ثم يليه الإساءة بنسبة ٩,٧%، ثم التخريب بنسبة ٦,٤% أما بالنسبة لباقي السلوكيات المضادة وهي (انحراف الإنتاج والسرقة) فأظهرت النتائج عدم معنويتها وبالتالي عدم وجود تأثير لها على الالتزام التنظيمي لذلك تم استبعادهم.

(١) استخدام أسلوب الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise) لتحديد أكثر السلوكيات المضادة تأثيراً على الالتزام العاطفي، والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل الإحصائي:

جدول (٨)

معاملات الانحدار المتعدد المتدرج للسلوكيات المضادة على الالتزام العاطفي

Sig	T	B	المتغير التابع	R ²	Sig	F	المتغيرات المستقلة
,000	٢,٢٣٠-	,١٤٣-	الالتزام العاطفي	,١٧٧	,000	١٠٤,٨٧٢	الاساءة
,000	٣,٢١٠-	,١٧٩-		,١٦٥	,000		الانسحاب
,000	٣,٨٩٤-	,١٩٤-		,١٢٨	,000		التخريب
,000	٤,٥٣١-	,٢٤١-		,٠٩١	,000		السرقه

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق، وفقاً لأسلوب (Stepwise) أكثر السلوكيات المضادة تأثيراً على الالتزام العاطفي هي الاساءة حيث يفسر هذا السلوك ١٧,٧% من التغير في الالتزام العاطفي، ثم يليه الانسحاب بنسبة ١٦,٥%، وأخيراً التخريب بنسبة ١٢,٨%، ثم السرقة بنسبة ٩,١%، أما لنسبة لانحراف الإنتاج فأظهرت النتائج عدم معنويتها وبالتالي عدم وجود تأثير لها على الالتزام العاطفي لذلك تم استبعادها.

(٢) استخدام أسلوب الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise) لتحديد أكثر السلوكيات المضادة

تأثير على الالتزام المستمر، والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل الإحصائي:

جدول (٩)

معاملات الانحدار المتعدد المتدرج للسلوكيات المضادة على الالتزام المستمر

Sig	T	B	المتغير التابع	R ²	Sig	F	المتغيرات المستقلة
,000	٣,٨٩٧-	,١٩٧-	الالتزام المستمر	,١٠١	,000	٤٤,١٢٥	التخريب
,000	٥,٤١٨-	,٢٧٤-		,٠٦٣	,000		السرقه

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق، وفقاً لأسلوب (Stepwise) أكثر السلوكيات المضادة التي تؤثر على الالتزام المستمر هي التخريب حيث يفسر هذا السلوك ١٠,١% من التغير في الالتزام المستمر، ثم السرقة بنسبة ٦,٣%، أما بنسبة لباقي السلوكيات المضادة (الانسحاب والاساءة وانحراف، والإنتاج) فأظهرت عدم معنويتها وبالتالي عدم وجود تأثير لها على الالتزام المستمر لذلك تم استبعادهم.

(٣) استخدام أسلوب الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise) لتحديد أكثر السلوكيات المضادة تأثير على الالتزام المعياري، والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل الإحصائي:

جدول (١٠)

معاملات الانحدار المتعدد المتدرج للسلوكيات المضادة على الالتزام المعياري

المتغيرات المستقلة	F	Sig	R ²	المتغير التابع	B	T	Sig
الإساءة	١٣٩,٩٢١	,٠٠٠	,٢٢٦	الالتزام المعياري	-١,١٦٢	-٢,٦٠٩	,٠٠٠
الانسحاب		,٠٠٠	,٢١١		-١,١٥٨	-٢,٩١٩	,٠٠٠
التخريب		,٠٠٠	,١٧٩		-١,١٩٧	-٣,٧٦٦	,٠٠٠
السرقه		,٠٠٠	,١٠٨		-٢,٢٨٢	-٥,٤٦٣	,٠٠١

يتضح من الجدول السابق، وفقاً لأسلوب (Stepwise) أكثر السلوكيات المضادة التي تؤثر على الالتزام المعياري هي الإساءة حيث يفسر هذا السلوك ٢٢,٦% من التغيير في الالتزام المعياري، ثم يليه الانسحاب بنسبة ٢١,١%، و ثم التخريب بنسبة ١٧,٩%، وأخيراً السرقة بنسبة ١٠,٨%، أما لنسبة لانحراف الإنتاج تم استبعاده حيث أظهرت النتائج عدم معنويته وبالتالي عدم وجود تأثير لانحراف الإنتاج على الالتزام المعياري.

وفي ضوء ما سبق تخلص الباحثة إلى ما يلي:

➤ لقد مثلت سلوكيات الانسحاب أكثر السلوكيات من حيث تأثيرها السلبي على الالتزام التنظيمي ككل، يليها الإساءة ثم التخريب، مما يعني أنه كلما زادت سلوكيات الانسحاب في العمل والإساءة والتخريب انخفض الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، ويرجع ذلك إلى أن أكثر سلوك يلجأ إليه الموظف هو الانسحاب من العمل، مما يعني تأخر بعض الموظفين عن مواعيد العمل الرسمية ومغادرة بعض الموظفين العمل في وقت مبكر .

➤ ويدل ذلك على أن الموظف يحاول تجنب الوضع القائم بدلاً من الاضرار بالمنظمة وأعضائها بصورة مبدئية، وهذا يجعله لا يؤدي واجباته كما هو مطلوب منه مع عدم شعوره بالذنب تجاه المديرية، وبالتالي ينخفض الالتزام التنظيمي لديه كما أنه في حالة توفر فرص عمل أخرى فسيفضل ترك العمل في المديرية، يليه لجوء الموظف إلى سلوك الإساءة للمنظمة وزملائه في العمل والتحدث بطريقة سيئة عن المنظمة وعن زملائه ويحجب

المعلومات التي قد تؤثر على جودة الأداء، وقد يرجع ذلك لعدم عدالة نظام الأجور والمكافآت والعقوبات وبالتالي عدم الولاء والانتماء للمنظمة.

➤ أما بالنسبة لأكثر السلوكيات المضادة التي تؤثر سلباً على الالتزام العاطفي لدى الموظف فهي تتمثل في سلوكيات الإساءة، يليها الانسحاب، ثم التخريب، وأخيراً السرقة، أي كلما زادت هذه السلوكيات كلما انخفض الالتزام العاطفي لدى الموظف حيث أن الموظف يتكلم عن المنظمة وزملائه بشكل سلبي خارج المديرية مع عدم الاهتمام بمشاكل المنظمة وانخفاض الارتباط والانتماء للمنظمة والرضا الوظيفي الذي يؤثر على التزام الموظف.

➤ أما بالنسبة لأكثر السلوكيات المضادة التي تؤثر سلباً على الالتزام المستمر هي سلوكيات التخريب أي كلما زاد التخريب لدى الموظف انخفض التزامه المستمر، لأن تعمد العاملين لتخريب مقتنيات المنظمة سيترتب عليه عدم استمرار الموظف في العمل، أما بإجبار الإدارة له عن طريق النقل أو التعرض للعديد من الإجراءات التأديبية مثل الجزاءات التي ينتج عنها خصومات في إجمالي الدخل الذي يحصل عليه مما يدفعه إلى ترك المنظمة.

➤ أما بالنسبة للتأثير الإيجابي للسرقة على الالتزام المستمر أي كلما زاد سلوك السرقة في المنظمة زاد التزامه الاستمراري بالعمل ذلك قد يرجع إلى أن الموظف يسعى إلى زيادة دخلة ويبرر ذلك لانخفاض المرتبات وضعف الحوافز فهم يسعون إلى زيادة دخولهم لعدم كفايتها .

• ملخص نتائج البحث:

➤ توجد علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين التخريب وكل من الانسحاب في مكان العمل وانحراف الإنتاج والإساءة عند مستوى معنوية $> 0,01$ ، وعلاقة ارتباط معنوية إيجابية بين التخريب والسرقة عند مستوى معنوية $> 0,05$ ، بينما هناك علاقة ارتباط معنوية سلبية بين التخريب والالتزام العاطفي والالتزام المستمر والالتزام المعياري عند مستوى معنوية $> 0,01$.

➤ توجد علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين الانسحاب وكل من انحراف الإنتاج والسرقة والإساءة عند مستوى معنوية $> 0,01$ ، وبينما يوجد علاقة ارتباط معنوية سلبية بين الانسحاب وكل من الالتزام العاطفي والالتزام المستمر والالتزام المعياري عند مستوى معنوية $> 0,01$.

➤ توجد علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين انحراف الإنتاج والسرقة والإساءة عند مستوى معنوية $> 0,01$ ، ويوجد ارتباط غير معنوي بين انحراف الإنتاج والالتزام العاطفي، الالتزام

- المستمر، وعلاقة ارتباط معنوية سلبية بين انحراف الإنتاج والالتزام المعياري عند مستوى معنوية > ٠,٠١.
- توجد علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين السرقة وكل من الإساءة عند مستوى معنوية > ٠,٠١، وعلاقة ارتباط معنوية سلبية بين السرقة والالتزام العاطفي والالتزام المستمر والالتزام المعياري عند مستوى معنوية > ٠,٠١.
- توجد علاقة ارتباط معنوية سلبية بين الإساءة والالتزام العاطفي والالتزام المعياري عند مستوى معنوية > ٠,٠١، والالتزام المستمر عند مستوى معنوية > ٠,٠٥.
- توجد علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين الالتزام المعياري والالتزام العاطفي بمستوى معنوية > ٠,٠١، وعلاقة غير معنوية بين الالتزام العاطفي والالتزام المستمر، كما يوجد علاقة غير معنوية بين الالتزام المستمر والالتزام المعياري.
- يوجد تأثير معنوي للسلوكيات المضادة على الالتزام التنظيمي.
- يوجد تأثير معنوي للسلوكيات المضادة على الالتزام العاطفي.
- يوجد تأثير معنوي لكلاً من (التخريب، والانسحاب، وانحراف الإنتاج، والسرقة، والإساءة) على الالتزام العاطفي.
- يوجد تأثير معنوي للسلوكيات المضادة على الالتزام المستمر.
- يوجد تأثير معنوي لكلاً من (التخريب، والسرقة) على الالتزام المستمر وتأثير غير معنوي (الانسحاب، وانحراف الإنتاج، والإساءة) على الالتزام المستمر.
- يوجد تأثير معنوي للسلوكيات المضادة على الالتزام المعياري.
- يوجد تأثير معنوي لكلاً من (التخريب، والانسحاب، وانحراف الإنتاج، والسرقة، والإساءة) على الالتزام المعياري.
- **توصيات البحث:**
- يتم وضع معايير محددة من قبل مسئولين الموارد البشرية لاختيار العاملين المناسبين.
 - كما يتم وضع نظام عادل للترقية في وظائف المنظمة.
 - عمل اجتماعات وندوات تساعد على تنمية مشاعر الانتماء والالتزام تجاه المديرية .
 - عمل من خلال فرق عمل جماعية لخلق روح التعاون بين الموظفين .
 - اهتمام وحرص المديرين والقيادات العليا بتطبيق القوانين والمعاقبة على مخالفتها.
 - تدريب وتأهيل العاملين للوظيفية التي يعمل بها.
 - اختيار الموظف المناسب في المكان المناسب .
 - مشاركة العاملين في تحديد المستهدف لانجاز العمل مع واقعيتها.

- محاولة فهم مشاكل التي يواجهها العاملون
- الاتصال المستمر والمباشر والسريع مع الموظف لمعرفة ما يواجهه من مشاكل .
- تقترح الباحثة عدة دراسات مستقبلية للسلوكيات المضادة لأنها تمثل مشكلة من أخطر المشاكل التي تسبب خسائر كبيرة للمنظمة التي تقضي على الكفاءات وتميز المنظمة وابداعها والتزام وانتماء الموظف للمنظمة، كما أنها تؤثر على أداء المنظمات، وتمثل هذه الدراسات فيما يلي:
- تأثير السلوكيات المضادة على التمييز التنظيمي.
- تأثير السلوكيات المضادة على التميز التنظيمي.
- تأثير السلوكيات المضادة على الأبداع التنظيمي.
- تأثير السلوكيات المضادة على المناخ التنظيمي.
- توسيط السلوكيات المضادة بين الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي.
- تأثير أنماط القيادة على السلوكيات المضادة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- (١) زين، شيماء منير على قاسم، (٢٠١٢)، "محددات الإحباط الوظيفي وأثرها على سلوكيات العاملين السلبية دراسة تطبيقية على مديريات الخدمات الحكومية بمدينة طنطا"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طنطا.
- (٢) بر الله، الزهرة (٢٠١٢) "مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سوناطراك (دراسة ميدانية استكشافية لمدينة ورقلة) جامعة قصدي مرياح ورقلة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- (٣) العوفي، محمد بن غالب (٢٠٠٥) "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- (٤) الجميلي، مخلص شياح على (٢٠١٢) "العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الانبار". مجله جامعه الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد(٤) العدد(٩).
- (٥) الزيايدي، مها عادل رمضان (٢٠١١) "أثر الالتزام التنظيمي على نية ترك العمل دراسة مقارنة بين العاملين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Bibi, Z., Karim, J., & ud Din, S. (2013). Workplace incivility and counterproductive work behavior: moderating role of emotional intelligence. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 28(2).
2. Bolton, L. R., Becker, L. K., & Barber, L. K. (2010). Big Five trait predictors of differential counterproductive work behavior dimensions. *Personality and Individual Differences*, 49(5), 537-541.

3. Çakmak-Otluoğlu, K. Ö. (2012). Protean and boundaryless career attitudes and organizational commitment: The effects of perceived supervisor support. *Journal of Vocational Behavior*, vol80(3), Pp638-646.
4. Chernyak-Hai, L., & Tziner, A. (2014). Relationships between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member exchange. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*,30(1), 1.
5. Dawley, D. D., Stephens, R. D., & Stephens, D. B. (2005). Dimensionality of organizational commitment in volunteer workers: Chamber of commerce board members and role fulfillment. *Journal of vocational Behavior*,vol 67(3),Pp 511-525.
6. Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, Ö. G. (2013). The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*,vol99, Pp691-700.
7. Fatima, A., Atif, Q. M., Saqib, A., & Haider, A. (2012). A path model examining the relations among organizational injustice, counterproductive work behavior and job satisfaction. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(6), 697.
8. Fatima, A., Iqbal, M. Z., & Imran, R. (2013). Organizational Commitment and Counterproductive Work Behavior: Role of Employee Empowerment. In *Proceedings of the Sixth International Conference on Management Science and Engineering Management* (pp. 665-679). Springer London.
9. Fine, S., Horowitz, I., Weigler, H., & Basis, L. (2010). Is good character good enough? The effects of situational variables on the relationship between integrity and counterproductive work behaviors. *Human Resource Management Review*, vol 20(1), Pp73-84.
10. Goh, A. (2006). An attributional analysis of counterproductive work behavior (CWB) in response to occupational stress (Doctoral dissertation, University of South Florida).
11. Holtom, B. C., Burton, J. P., & Crossley, C. D. (2012). How negative affectivity moderates the relationship between shocks, embeddedness and worker behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 434-443.
12. Jones, D. A. and B. R. McIntosh (2010). "Organizational and occupational commitment in relation to bridge employment and retirement intentions." *Journal of Vocational Behavior* 77(2): 290-303.
13. Kulas, J. T., McInnerney, J. E., DeMuth, R. F., & Jadwinski, V. (2007). Employee satisfaction and theft: Testing climate perceptions as a mediator. *The Journal of Psychology*, 141(4), 389-402.
14. Markovits, Y., Boer, D., & van Dick, R. (2014). Economic crisis and the employee: The effects of economic crisis on employee job satisfaction, commitment, and self-regulation. *European Management Journal*, 32(3), 413-422.
15. Meyer, J. P. & N. J. Allen (1991) A Three-Component Conceptualization of Organization Commitment, *Human Resources Management Review* 76 (1), 61-89.

16. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, vol1(1), Pp61-89.
17. Neininger, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S., & Henschel, A. (2010). Effects of team and organizational commitment—A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, vol76(3), Pp567-579.
18. Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2011). Affective organizational commitment and citizenship behavior: Linear and non-linear moderating effects of organizational tenure. *Journal of Vocational Behavior*, vol 79(2), Pp528-537.
19. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, vol 59(5), P 603.
20. Ramshida, A. P., & MANIKANDAN, D. (2013). Organizational Commitment as a Mediator of Counterproductive Work Behavior and Organizational Culture. *International Journal Of Social Sciences & Interdisciplinary Research*, vol 2(2), Pp59-69.
21. Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource management review*, vol12(2), Pp 269-292.
22. Spector, P. E., Fox, S., & Domagalski, T. (2006). Emotions, violence and counterproductive work behavior. *Handbook of workplace violence*, Pp29-46.
23. Tang, C., Liu, Y., Oh, H., & Weitz, B. (2014). Socialization tactics of new retail employees: a pathway to organizational commitment. *Journal of Retailing*, 90(1), 62-73.
24. ullah Bukhari, Z., & Ali, U. (2009). Relationship between Organizational Citizenship Behavior & Counterproductive Work Behavior in the Geographical Context of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 4(1), 85.
25. Wang, Q., et al. (2014). "Organizational career growth and subsequent voice behavior: The role of affective commitment and gender." *Journal of Vocational Behavior* 84(3): 431-441.
26. Wang, Q., Weng, Q., McElroy, J. C., Ashkanasy, N. M., & Lievens, F. (2014). Organizational career growth and subsequent voice behavior: The role of affective commitment and gender. *Journal of vocational behavior*, 84(3), 431-441.
27. Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, vol 67(2), Pp290-308.
28. Weng, Q., McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Liu, R. (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, vol77(3), Pp391-400.

29. Werbel, J., & Balkin, D. B. (2010). Are human resource practices linked to employee misconduct? A rational choice perspective. *Human Resource Management Review*, vol20, Pp 317-326. doi:10.1016/j.hrmr.2009.10.002.
30. Yamaguchi, I. (2013). A Japan–US cross-cultural study of relationships among team autonomy, organizational social capital, job satisfaction, and organizational commitment. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(1), 58-71.