

أثر التماثل التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية  
(بالتطبيق على الجهاز الإداري بجامعة بنها)

أ/ لوتس ايمن نجاح عطيه  
معيدة بقسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة – جامعة بنها

د/ رحاب عبدالفتاح على  
مدرس إدارة الأعمال  
كلية التجارة – جامعة بنها

أ.د/ أماني محمد عامر  
أستاذ إدارة الأعمال  
المساعد المتفرغ  
كلية التجارة – جامعة بنها

## أثر التماثل التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (بالتطبيق على الجهاز الإداري بجامعة بنها)

أ/ لوتس ايمن نجاح عطيه  
معيدة بقسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة – جامعة بنها

د/ رحاب عبدالفتاح على  
مدرس إدارة الأعمال  
كلية التجارة – جامعة بنها

أ.د/ أماني محمد عامر  
أستاذ إدارة الأعمال  
المساعد المتفرغ

### ملخص الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في تحديد وقياس أثر التماثل التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في الجهاز الإداري بجامعة بنها محل الدراسة، وتحديد ما إذا كان هناك فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات العينة حول التماثل التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية التالية (النوع، السن، المؤهل الدراسي، مدة الخدمة، المستوى الوظيفي)، وتقديم توصيات تساهم في تحسين التماثل التنظيمي وتقليل سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في الجهاز الإداري بإدارة جامعة بنها، وقد تم اقتراح نموذج للدراسة يوضح أبعاد التماثل التنظيمي وأبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، كما تم تصميم قائمة استقصاء شملت مقياسي التماثل التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد أجريت الاختبارات اللازمة لقياس صدق وثبات قائمة الاستقصاء، وتم توجيهها إلى عينة من المديرين والموظفين (مديرى العموم، مديرى الإدارات، شاغلى الوظائف التخصصية، شاغلى الوظائف المكتبية) في الجهاز الإداري بإدارة جامعة بنها، وقد بلغ حجم العينة (٢٩٩) مفردة، وقد كانت إجمالي القوائم الصالحة للتحليل الإحصائي (٢٩٩) بنسبة (١٠٠%) من إجمالي حجم العينة. وقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للتماثل التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في الجهاز الإداري بجامعة بنها محل الدراسة، كما توصلت النتائج إلى عدم صحة الفرض الرئيسي الثاني جزئياً أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات العينة حول التماثل التنظيمي في الجهاز الإداري بجامعة بنها وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية التالية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)، كما أوضحت النتائج عدم صحة الفرض الرئيسي الثالث بشكل كلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات العينة حول سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في الجهاز الإداري بجامعة بنها وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية التالية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)، وأخيراً تُقدم الدراسة مجموعة من المقترحات للدراسات المستقبلية والتوصيات في ضوء النتائج. الكلمات الدالة: التماثل التنظيمي، سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

## The effect of Organizational Identification On Counterproductive Work Behavior Applied on administrative structure at Benha University

Prof. Dr/Amany Mohamed Dr/ Rehab Abd elfattah Ali Lotus Ayman Nagah Attia  
Amer

Associate Professor of  
Business Administration  
Faculty of Commerce –  
Benha University

Lecturer of Business  
Administration  
Faculty of Commerce –  
Benha University

Demonstrator of Business  
Administration  
Faculty of Commerce –  
Benha University

### Abstract

This research aimed to study the effect of organizational identification on counterproductive work behavior by applied on administrative structure at Benha University. The proposed model shows the dimensions of organizational identification and counterproductive work behavior.

In order to collect primary data, a questionnaire has been designed and a satisfied sample has been collected from managers and employees of the administrative structure at Benha University. The sample size was (299) and the respondents were (299) which represents (100%) of the total sample size.

The findings showed that there is a negative effect of organizational identification on counterproductive work behavior. Moreover, there are significant differences between the respondents' opinions about organizational identification according to demographic variables (gender, age). Furthermore, there are no differences between respondents' opinions about counterproductive work behavior according to demographic variables.

### Keywords:

Organizational identification; Counterproductive work behavior.

## ١- مقدمة:

أصبحت عملية التماثل التنظيمي ضرورة ملحة نظراً لما تشهده البيئة الإدارية من أحداث وتطورات رافقها العديد من الآثار والظواهر السلبية التي شكلت مأزقا أصبح من الضروري أن تعمل المنظمة على مواجهته، فأساليب العمل تغيرت لما ظهرت قيم وعادات وأهداف جديدة للمنظمة، وفي ظل هذه الأجواء عانت بيئة المنظمة من الفوضى وأصبح العاملون يشعرون بالتشتت والإرتباك، وقل ولائهم وإنتمائهم للمنظمة، حتى أنه في بعض الأحيان أصبح من الممكن أن يتخلى العامل عن منظمته بسهولة وذلك نتيجة عدم وجود ثقافة وهوية واضحة للمنظمة (السنبان، الزهراء، ٢٠١٦).

ويعتبر التماثل التنظيمي Organizational Identification بناء مهم يساعد على فهم وتوقع المواقف والسلوكيات المتعلقة بالعمل لأعضاء المنظمة من أجل تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية، حيث أن الأفراد أعضاء في منظماتهم، وينبغي أن يعتبروا أنفسهم عنصر من عناصر تلك المنظمة، وسيؤدي تماثل الفرد مع منظمته إلى سلوكيات إيجابية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، مثل تعزيز الإبداع الفردي وتحسين أداء عمل الفرد والتعاون مع الزملاء ومساعدتهم وحماية المنظمة وتعزيزها (Khorshid & Mehdiabadi,2020; Cagdas & Bardakci,2019).

لذا يعتبر التماثل التنظيمي عامل أساسي لنجاح أى منظمة، فالعاملون الذين يتماثلون مع منظماتهم، يعيدون تشكيل مفاهيمهم الذاتية مع مفاهيم المنظمة وقيمها حتى تتطابق أهدافهم مع أهداف المنظمة (تيشات، مزهودة، ٢٠٢١).

فإحباط العاملين من المعاملة التنظيمية غير العادلة قد يقلل من إحساسهم بالتماثل التنظيمي، مما يحفز سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية Counterproductive Work Behavior كنتكتيك لحماية إحساسهم بالقيمة الذاتية، ولا تزال سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ظاهرة عالمية ومشكلة شائعة في المنظمات، حيث تم الإبلاغ عن وجود معدل مرتفع من تكرار هذه السلوكيات وعن تأثيرها السلبي الخطير إقتصادياً وإجتماعياً ونفسياً، والذي يضر بالمنظمة وأصحاب المصلحة فيها، وبذلك يكون هناك إهتمام متزايد بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، بسبب إنتشارها خلال العقدين الماضيين، وبهدف تحديد أسبابها الجذرية و إيجاد حلول للقضاء عليها في المنظمات، حيث أن تأثيرها يقلل من أداء الأعمال ويؤدي إلى خسائر: تنظيمية بمليارات الدولارات كل عام (Yusof,etal.,2019)، وإقتصادية كبيرة تكمن بين (٦،١٧:٢٠٠) مليار دولار (Griep,etal.,2020)، لذلك تحاول هذه الدراسة تحديد أثر التماثل التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وذلك بالتطبيق على الجهاز الإداري بإدارة جامعة بنها.

## ٢- الدراسات السابقة

أولاً: بعض الدراسات السابقة الخاصة بالتماثل التنظيمي.

▪ هدفت دراسة (منصور، ٢٠٢٣) إلى تحديد دور التماثل التنظيمي في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية، وتحديد مدى وجود فروق معنوية لدى معلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية (الرضا عن المسار الوظيفي، الرفاهية في العمل، التوازن بين العمل والمنزل، ضغوط العمل، ظروف العمل، التحكم والتأثير في العمل)، وأبعاد التماثل التنظيمي (التشابه، الولاء التنظيمي، العضوية) وفقاً لخصائصهم الديموغرافية (النوع، عدد سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين كل من التماثل التنظيمي، وجودة الحياة الوظيفية

لمعلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية، كما أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق معنوية من حيث (النوع، عدد سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية) بالنسبة لمتغيرات جودة الحياة الوظيفية، والتمائل التنظيمي.

- هدفت دراسة (Bharadwaj, et al., 2022) إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل، والرضا الوظيفي والتمائل التنظيمي (التشابه، الولاء، والعضوية) والإحتفاظ بالعاملين، وتحديد أثر الدور الوسيط للرضا الوظيفي والتمائل التنظيمي بين العلامة التجارية لصاحب العمل والإحتفاظ بالعاملين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه ترتبط العلامة التجارية لصاحب العمل بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي والتمائل التنظيمي والإحتفاظ بالعاملين، وأن العلامة التجارية لصاحب العمل تؤثر على الإحتفاظ بالعاملين عن طريق الرضا الوظيفي والتمائل التنظيمي، كما أن الهوية الإيجابية المعززة لرضا العاملين تقضي على نية ترك العاملين للمنظمة في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- هدفت دراسة (Conteh & Yuan, 2022) إلى تحديد العلاقة بين نظام العمل عالي الأداء وأداء خدمة العامل من خلال الدعم التنظيمي والتمائل التنظيمي (التشابه، الولاء، العضوية). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين ممارسات نظام العمل عالي الأداء وأداء خدمة العامل، كما أنه الدعم التنظيمي والتمائل التنظيمي يتوسطان بشكل جزئي في هذه العلاقة.

ثانياً: بعض الدراسات السابقة الخاصة بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

- هدفت دراسة (زيادة، ٢٠٢٣) إلى تحديد مستوى ممارسة العاملين لأبعاد التهكم التنظيمي، كما هدفت إلى تحديد مستوى ممارسة العاملين لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وتحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد التهكم التنظيمي (التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي)، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية التي تستهدف المنظمة، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية التي تستهدف الأفراد داخل المنظمة) لدى العاملين بهيئة التأمينات الإجتماعية. وقد أظهرت نتائج الدراسة توافر أبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بنسبة مرتفعة، ودرجة ممارسة العاملين لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية كانت متوسطة، وجود علاقة إيجابية بين أبعاد التهكم التنظيمي، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى العاملين بهيئة التأمينات الإجتماعية.
- هدفت دراسة (Al-Romeedy & Ozbek, 2022) إلى قياس تأثير نمط القيادة الأصلية على الفظاظ في مكان العمل، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بأبعادها (التخريب، الإنسحاب، إنحراف الإنتاج، السرقة، والإساءة إلى الآخرين)، وإستكشاف الدور الوسيط للفظاظ في مكان العمل في العلاقة بين القيادة الأصلية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الأصلية تؤثر سلباً على كل من الفظاظ في مكان العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، كما أنه تؤثر الفظاظ في مكان العمل بشكل إيجابي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، أن الفظاظ في مكان العمل تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة الأصلية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.
- هدفت دراسة (Hattab, et al., 2022) إلى قياس تأثير القيادة السامة على سلوكيات العامل المضادة للإنتاجية من خلال الدور الوسيط لنية ترك العمل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن يتوسط نية ترك العمل تأثير القيادة السامة على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية للعاملين، وفي ظل القيادة السامة، قد ينوي العاملون مغادرة المنظمات والإنخراط في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

وبعد مراجعة الباحثة للدراسات السابقة تمكنت من تحديد أوجه الاتفاق بينها والفجوة البحثية كما يلي:

أولاً: أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة:

- ١- تحديد أهم العناصر والأبعاد التي يعتمد عليها التماثل التنظيمي ثلاثة أبعاد وهما (التشابه، الولاء، العضوية).

- ٢- لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية خمسة أبعاد وهي (الإساءة إلى الآخرين، التخريب، إنحراف الإنتاج، الإنسحاب، السرقة).
- ٣- التركيز على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية للعاملين في المنظمات في غالبية الدراسات.
- ٤- تناولت الدراسات السابقة التماثل التنظيمي وعلاقته ببعض النتائج الإيجابية مثل البراعة التنظيمية أو الإستغراق الوظيفي أو الإلتزام التنظيمي أو الرضا الوظيفي أو الإبتكار التنظيمي، وقد يكون التماثل التنظيمي نتيجة لبعض السياسات التنظيمية والممارسات الإدارية.
- ٥- كما أشارت كل دراسة من الدراسات السابقة إلى عدة عوامل مؤثرة تؤدي إلى سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، حيث تؤثر بدرجات متفاوتة بإختلاف الظروف البيئية، الطبيعة الشخصية للعاملين وتوجهاتهم، إمكانيات وقدرات المنظمة، والممارسات الإدارية المطبقة في كل منظمة.

### ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة وإسهام الدراسة الحالية (الفجوة البحثية):

- ١- اختلفت الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة.
- ٢- الدراسة تناولت تأثير التماثل التنظيمي بأبعاده الثلاثة (التشابه، الولاء، العضوية) على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بأبعاده الخمسة (الإساءة إلى الآخرين، التخريب، إنحراف الإنتاج، الإنسحاب، السرقة)، وهذا لم تتناوله الدراسات العربية السابقة، وذلك في حدود علم الباحثة.
- ٣- يتم تطبيق هذه الدراسة على قطاع حيوى وهام فى المجتمع وهو الجهاز الإدارى بجامعة بنها، ولم يسبق لدراسة أن بحثت أثر التماثل التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية فى الجهاز الإدارى بجامعة بنها.
- ٤- على الرغم من أن بعض الباحثين قدموا مساهمات نظرية وتطبيقية لدراسة متغيرات عديدة تحقق سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إلا أن القليل منها ربط بينها وبين التماثل التنظيمي.
- ٥- تجد الباحثة أن هناك فجوة بحثية فى مجال التماثل التنظيمي، حيث توجد ندرة على حد علم الباحثة فى الأبحاث والدراسات العربية التى تناولت تماثل العامل تجاه منظمته، وعليه فإن الدراسة الحالية هى محاولة لسد الفجوة البحثية من خلال دراسة التأثير العكسى للتماثل التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.
- ٦- اختلف الطرق والأساليب والأدوات الدراسية التي سوف تستخدمها الباحثة عن الأساليب والطرق المستخدمة في الدراسات السابقة.

### ٣- مشكلة الدراسة:

- وبناء على الدراسات السابقة وما أبرزته من فجوة بحثية واستنادا لما ذكر سابقاً، فإنه يُمكن للباحثة صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي:
- ١- "إلى أي مدى يوجد أثر للتماثل التنظيمي بأبعاده (التشابه، الولاء، العضوية) على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بأبعاده (الإساءة إلى الآخرين، التخريب، إنحراف الإنتاج، الإنسحاب، السرقة) بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بإدارة جامعة بنها".
- وينبثق عنه خمس تساؤلات فرعية كما يلي:-

- ١- ما مدى تأثير التماثل التنظيمي على الإساءة إلى الآخرين؟
- ٢- ما مدى تأثير التماثل التنظيمي على إنحراف الإنتاج؟

- ٣- ما مدى تأثير التماثل التنظيمي على التخريب؟
- ٤- ما مدى تأثير التماثل التنظيمي على السرقة؟
- ٥- ما مدى تأثير التماثل التنظيمي على الإنسحاب؟
- ٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات العينة حول التماثل التنظيمي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع، السن، المؤهل الدراسي، مدة الخدمة، المستوى الوظيفي)؟
- ٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات العينة حول سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع، السن، المؤهل الدراسي، مدة الخدمة، المستوى الوظيفي)؟
- ٤- ما هي التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز التماثل التنظيمي للعاملين في الجهاز الإداري بإدارة جامعة بنها وبالتالي تقليل سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية للعاملين فيها؟

#### ٤- أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة وأهمية الدراسة، تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الهدف الرئيسي التالي:

- ١- تحديد وقياس أثر التماثل التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في الجهاز الإداري بإدارة جامعة بنها محل الدراسة، وينقسم هذا الهدف إلى (خمس) أهداف فرعية هي:
  - ١- تحديد وقياس أثر التماثل التنظيمي على الإساءة إلى الآخرين.
  - ٢- تحديد وقياس أثر التماثل التنظيمي على إنحراف الإنتاج.
  - ٣- تحديد وقياس أثر التماثل التنظيمي على التخريب.
  - ٤- تحديد وقياس أثر التماثل التنظيمي على السرقة.
  - ٥- تحديد وقياس أثر التماثل التنظيمي على الإنسحاب.
- ٢- تحديد ما إذا كان هناك فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات العينة حول التماثل التنظيمي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع، السن، المؤهل الدراسي، مدة الخدمة، المستوى الوظيفي).
- ٣- تحديد ما إذا كان هناك فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات العينة حول سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع، السن، المؤهل الدراسي، مدة الخدمة، المستوى الوظيفي).
- ٤- تقديم توصيات تساهم في تحسين التماثل التنظيمي وتقليل سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في الجهاز الإداري بإدارة جامعة بنها.

#### ٥- فروض ونموذج الدراسة

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة ومشكلة وأهداف الدراسة يُمكن صياغة الفروض الرئيسية للدراسة على النحو التالي:

**الفرض الرئيسي الأول:** - يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للتماثل التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في الجهاز الإداري بإدارة جامعة بنها محل الدراسة.

**وينبثق من هذا الفرض خمسة فروض فرعية وهي:**

- الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للتماثل التنظيمي على الإساءة إلى الآخرين.
- الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للتماثل التنظيمي على إنحراف الإنتاج.
- الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للتماثل التنظيمي على التخريب.
- الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للتماثل التنظيمي على السرقة.

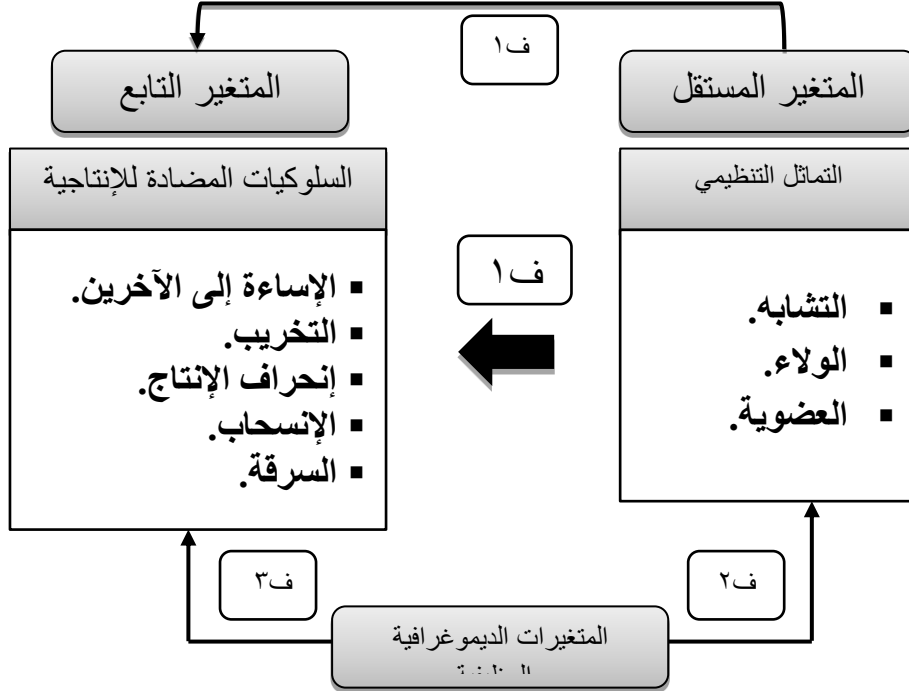


الفرض الفرعي الخامس: يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للتماثل التنظيمي على الإنسحاب.

**الفرض الرئيسي الثاني:** - توجد فروق جوهرية ذو دلالة إحصائية بين آراء مفردات العينة حول التماثل التنظيمي في الجهاز الإداري بجامعة بنها محل الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية التالية (النوع، السن، المؤهل الدراسي، مدة الخدمة، المستوى الوظيفي).

**الفرض الرئيسي الثالث:** - توجد فروق جوهرية ذو دلالة إحصائية بين آراء مفردات العينة حول سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالمنظمة محل الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية التالية (النوع، السن، المؤهل الدراسي، مدة الخدمة، المستوى الوظيفي).

شكل رقم (١) نموذج الدراسة المقترح



**المصدر:** إعداد الباحثة وفقاً للإطلاع على الدراسات السابقة.

## ٦- أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أنها تتناول موضوعاً على جانب كبير من الأهمية وهو أثر التماثل التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، فتتقسّم أهمية الدراسة إلى الأهمية العلمية والأهمية العملية كما هو مبين على النحو التالي:

### أولاً: الأهمية العلمية

- ١- ندرة الدراسات العربية والمصرية التي تعرضت لدراسة تأثير التماثل التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وذلك في حدود علم الباحثة.
- ٢- تقديم الإطار المفاهيمي للعلاقة بين التماثل التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وهذا ما تحتاج إليه المكتبة العربية من دراسة علمية.
- ٣- تعد هذه الدراسة من الموضوعات الحديثة نسبياً في حدود علم الباحثة في مجال السلوك التنظيمي.
- ٤- تعتبر الدراسة إحدى المساهمات في التعرف على أثر التماثل التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في الجهاز الإداري بإدارة جامعة بنها.



## ثانياً: الأهمية العملية

- ١- محاولة لفت أنظار المسؤولين بالجهاز الإدارى بجامعة بنها محل الدراسة لأهمية التعرف على مدى تماثل العاملين بالمنظمة، وتأثير ذلك على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، حيث إن تنمية تبنى التماثل التنظيمى لدى العاملين فى الجهاز الإدارى بإدارة جامعة بنها محل الدراسة تنعكس بدورها على تقليل سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لهؤلاء العاملين.
- ٢- يجمع مجتمع الدراسة بين أهم المنظمات الحكومية فى نظر الباحثة.
- ٣- تقديم مجموعة من التوصيات التى يمكن أن تساعد المسؤولين بالجهاز الإدارى بجامعة بنها فى الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من خلال تنمية التماثل التنظيمى.
- ٤- تساهم الدراسة فى مساعدة وتشجيع مسؤولى جامعة بنها على تبنى التماثل التنظيمى والإلمام بالمتغيرات التى قد تؤثر فيه، من خلال الإطار العلمى الذى تقدمه الدراسة، بما يمكنهم من إجراء التعديلات اللازمة من أجل تحسين مستويات أدائهم والقضاء على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

## ٧- منهجية الدراسة:

## أ) مجتمع الدراسة:

نظراً لأن هذه الدراسة تهتم بدراسة أثر التماثل التنظيمى على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالتطبيق على العاملين (المديرين، الموظفين) فى الجهاز الإدارى بإدارة جامعة بنها، فقد اشتمل مجتمع الدراسة وعدده (١٣٤٨ مفردة) (١) على:

أولاً: مديرى العموم، والبالغ عددهم (٢٣ مدير).

ثانياً: مديرى الإدارات والبالغ عددهم (٥٦ مدير).

ثالثاً: شاغلى الوظائف التخصصية والبالغ عددهم (١١٢٢ موظف).

رابعاً: شاغلى الوظائف المكتبية والبالغ عددهم (١٤٧ موظف).

## ب) عينة الدراسة

نظراً لكبير حجم مجتمع الدراسة، إعتمدت الباحثة علي أسلوب العينة، ونظراً لأن مجتمع الدراسة بيتكون من طبقات أو فئات مختلفة، كل فئة تتجانس فى صفات وتختلف عن الفئات الأخرى، فسيتم الإعتماد علي أسلوب العينة الطبقيّة والذى يتناسب مع المستويات الإدارية للعاملين بإدارة جامعة بنها، وقد تم تحديد حجم العينة من العاملين فى إدارة جامعة بنها باستخدام المعادلة وجداول العينات الإحصائية، وتبين أن حجم العينة هو (٢٩٩) مفردة (Arkin, 1984) (٢)، وقد كانت القوائم الصالحة للتليل الإحصائي (٢٩٩).

## ج) تعريف وقياس متغيرات الدراسة

## أولاً: المتغير المستقل: التماثل التنظيمى

من خلال مراجعة مجموعة من الأدبيات والبحوث العلمية وثيقة الصلة بالتماثل التنظيمى الذى يعتبر مفتاح العامل النفسى بين العامل والمنظمة، توصلت الباحثة إلى تعدد المفاهيم المرتبطة بالتماثل التنظيمى كما يلى، وتعتبر دراسة (Patchen's, 1970) التى طورتها دراسة (Cheney, 1983) الأكثر انتشاراً وقبولاً في تحديد أبعاد التماثل

(١) المصدر: مركز المعلومات والتوثيق ودعم إتخاذ القرار - إدارة جامعة بنها-٢٠٢٣م.

(٢) Arkin, McGraw-hill A., (1984), "Handbook of Sampling for Auditing and Accounting", 3rd, New York, pp1-197.

التنظيمي وتدور حول ثلاثة أبعاد رئيسية وهذه الأبعاد هي: (التشابه، الولاء، العضوية)، حيث عرف (Teng et al., 2019) التماثل التنظيمي بأنه يمثل قوة الارتباط المعرفي بين الفرد والمنظمة، فالشخص الذي يتماثل بقوة مع المنظمة، من المحتمل أن يعرف نفسه باستخدام نفس خصائص المنظمة والتي يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية، وينوب عن نجاحها وإخفاقاتها، ويتصرف في مصلحتها.

و عرف (Jie et al., 2020) التماثل التنظيمي على أنه ربط عضوية العاملين في المنظمة لمفهوم الذاتي، إما معرفياً أو عاطفياً أو كليهما، والتماثل المعرفي هو "الشعور بالانتماء الذي يشعر به العاملين تجاه المنظمة ويتم تمثيله عندما يستوعب العاملون قيمة المنظمة"، بينما يشير التماثل العاطفي إلى "الشعور الإيجابي للعاملين تجاه المنظمة، ويعني فخر العاملين بعضويتهم في المنظمة"، واعتماداً على ما سبق ذكره من تعريفات حول مفهوم التماثل التنظيمي من قبل كثير من الكتاب والباحثين.

يمكن استخلاص التعريف الذي ستعتمد عليه الباحثة في الدراسة الحالية للتماثل التنظيمي أنه "مدى التوافق والإنسجام بين قيم وأهداف الفرد مع قيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها، وينعكس هذا المدى في درجة الولاء التنظيمي، والعضوية التنظيمية، والتشابه التنظيمي التي يبديها الفرد تجاه منظمته".

وقد اعتمدت الباحثة في تصميم عبارات المتغير المستقل على المقاييس (Miller, et al., 2000; Gautam, et al., 2004)

وقامت الباحثة بتطويعها لتناسب طبيعة البيئة المصرية وهدف الدراسة في تصميم العبارات من (١-٩) للتشابه، (١٧-١٠) للولاء، (٢١-١٨) للعضوية(الانتماء).

#### ثانياً: المتغير التابع: سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

من خلال مراجعة مجموعة من الأدبيات والبحوث العلمية ذات الصلة بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية توصلت الباحثة إلى تعدد المفاهيم المرتبطة بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية كما يلي، فقد أشار (Pletzer, 2021) إلى أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية التي تمثل الانحراف في مكان العمل فهي سلوك تطوعي ينتهك القواعد التنظيمية الهامة، ويهدد بذلك رفاة المنظمة أو أعضائها أو كليهما، بينما يرى (Spector et al., 2006) Yusof et al., 2019; سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية على أنها السلوك المتعمد أو الإرادي من قبل العاملين الذي يؤدي أو ينوي إلحاق الضرر بالمنظمة أو أصحاب المصلحة فيها من (عاملين و عملاء ومشرفين). وبالتالي فإن بعض الأعمال مثل (العدوان وسوء المعاملة والمضايقة والإهانة وتجاهل الآخرين في العمل) يتم توجيهها نحو الأفراد، في حين البعض الآخر من الأعمال مثل (القيام بالمهام بشكل غير صحيح أو التخريب أو السرقة) يتم توجيهها نحو المنظمات.

جاءت أول محاولة لتصنيف أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من قبل (Hollinger and Clark, 1983)، عندما حدد أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في بعدين هما (إنحراف الملكية، وإنحراف الإنتاج)، وأضاف (Robinson & Bennett, 1995)، حيث وضع تصنيف وتقسيم شامل متعدد الأبعاد لسلوكيات العمل المضادة الانتاجية، حيث هناك بعدين رئيسيين لهذه السلوكيات هما، بعد السلوك المضاد للإنتاجية الذي يؤثر على المنظمات وبعد السلوك المضاد للإنتاجية الذي يؤثر على الأفراد داخل المنظمة، ثم قسم هذان البعدان إلى أربع فئات هما (إنحراف الإنتاج، إنحراف الملكية، الإنحراف السياسي، العدوان الشخصي)، وقام (Bennett & Robinson, 2000) بتصنيف سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وفقاً للمستهدف إلى بعدين هما السلوكيات الموجهة للمنظمة، السلوكيات الموجهة للأفراد داخل المنظمة، بينما حدد (Spector et al., 2006) سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ضمن (٥) أبعاد وهي (الإساءة، إنحراف الإنتاج، التخريب، السرقة، والإنسحاب)، ويعتبر تصنيفه الخماسي الأبعاد للسلوكيات المضادة للإنتاجية هو الأكثر شيوعاً واستخداماً ومناسبة لمجال التطبيق، ومن ثم تستخدم الباحثة هذا التصنيف في الدراسة الحالية.

وقد اعتمدت الباحثة في تصميم عبارات المتغير التابع على مقاييس (Spector, et al.,2006; Bennett & Robinson,2000) وقامت بتطوير العبارات بما يناسب البيئة المصرية وطبيعة إدارة جامعة بنها وهدف الدراسة، في تصميم العبارات من (٢٢-٢٩) للإساءة إلى الآخرين، والعبارات من (٣٠-٣٣) لإنحراف الإنتاج، والعبارات من (٣٤-٣٦) للتخريب، والعبارات من (٣٧-٤٠) للسرقه، والعبارات من (٤١-٤٤) للإنسحاب.

#### د) أداة جمع البيانات

اعتمدت الباحثة في جميع بيانات الدراسة الميدانية على قائمة استقصاء تم تصميمها لهذا الغرض في ضوء الدراسات السابقة حيث تشمل القائمة على (٤٤) عبارة لقياس المتغيرين الرئيسيين، قامت الباحثة بوصف البيانات التي حصلت عليها من قائمة الاستقصاء، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية الواردة بقائمة الاستقصاء (النوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) ويوضح الجدول التالي توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

#### جدول رقم (١) توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرارات	النسب المئوية
النوع	ذكر	150	50.2%
	أنثي	149	49.8%
العمر	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة	18	6.0%
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	124	41.5%
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	107	35.8%
	٥٠ سنة فأكثر	50	16.7%
المؤهل العلمي	متوسط	24	8.0%
	فوق متوسط	9	3.0%
	جامعي	193	64.5%
عدد سنوات الخبرة	دراسات عليا	73	24.5%
	أقل من ٥ سنوات	22	7.4%
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	45	15.0%
المستوي الوظيفي	١٠ سنوات فأكثر	232	77.6%
	مدير عام	5	1.7%
	مدير إداري	12	4.0%
	وظائف تخصصية	249	83.3%
	وظائف مكتتبية	33	11.0%

**المصدر:** تم الإعداد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

#### ٨- الدراسة الميدانية ونتائج الفروض

##### أولاً: فحص ثبات وصدق قائمة الاستقصاء

تم إجراء اختبار الثبات للتأكد من مدي إمكانية الاعتماد على نتائج هذه الدراسة الميدانية في تعميم النتائج وذلك من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، كما تم إجراء اختبار الصدق للتأكد من

أن القائمة تقيس ما أعدت من أجله وقد تم حسابه باستخدام الجذر التربيعي لمعامل الثبات، والذي يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (٢) معاملي الثبات والصدق لأبعاد ومتغيرات الدراسة

بيان	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
التشابه	٩	٠,٨٣١	٠,٩١٢
الولاء	٨	٠,٨٩٩	٠,٩٤٨
العضوية (الانتماء)	٤	٠,٨٤٩	٠,٩٢١
التماثل التنظيمي	٢١	٠,٩٣٩	٠,٩٦٩
الإساءة الي الآخرين	٨	٠,٨٩٢	٠,٩٤٤
انحراف الإنتاج	٤	٠,٨٦١	٠,٩٢٨
التخريب	٣	٠,٩٠٢	٠,٩٥٠
السرقه	٤	٠,٩٠٩	٠,٩٥٣
الانسحاب	٤	٠,٩١٨	٠,٩٥٨
سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية	٢٣	٠,٩٦١	٠,٩٨٠

**المصدر:** تم الإعداد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ألفا للثبات لأبعاد التماثل التنظيمي تراوحت بين (٠,٨٣١، ٠,٨٩٩) وقيم معامل الصدق تراوحت بين (٠,٩١٢، ٠,٩٤٨)، كذلك يتضح من الجدول أن معامل ألفا للثبات لأبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بلغت (٠,٨٦١، ٠,٩١٨)، ومعامل الصدق لها يساوى (٠,٩٢٨، ٠,٩٥٨)، وقد بلغ معامل الثبات لإجمالي عبارات التماثل التنظيمي (٠,٩٣٩)، ومعامل الصدق (٠,٩٦٩)، بينما بلغ معامل الثبات لإجمالي عبارات سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (0.961)، ومعامل الصدق (0.980)، مما يشير الى أن التناسق الداخلي للاستمارة ككل يعد قوياً ومقبولاً بدرجة كبيرة.

ثانياً: نتائـج اختـبارات الفـروض وتفسـيرها

نتائج التحليل الإحصائي للفرض الرئيسي الأول وتفسيرها

ينص هذا الفرض على أنه: " يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للتماثل التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في الجهاز الإداري بجامعة بنها"، وينبثق منه (خمسة) فروض فرعية هي: \_  
 الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للتماثل التنظيمي على الإساءة إلي الآخرين.  
 الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للتماثل التنظيمي على إنحراف الإنتاج .  
 الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للتماثل التنظيمي على التخريب.  
 الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للتماثل التنظيمي على السرقة.  
 الفرض الفرعي الخامس: يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للتماثل التنظيمي على الانسحاب.  
 وإختبار هذا الفرض اعتمدت الباحثة على معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات ونموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع ( المتغيرات التابعة) كما يلي:

## معاملات الارتباط

جدول رقم (٣) مصفوفة الارتباط بين التماثل التنظيمي بأبعاده الثلاثة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

المتغير	التماثل التنظيمي	سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية
التماثل التنظيمي	١	-.٣٢٠, **
سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية	-.٣٢٠, **	١

\*\* معاملات معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠١

المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق: وجود علاقة سلبية بين التماثل التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (-٠,٣٢٠)، وهذه الارتباطات ذات دلالة إحصائية بمستوي ثقة ٩٩%.  
١- نموذج الانحدار المقترح لقياس تأثير التماثل التنظيمي "كمتغير مستقل" علي الإساءة إلي الآخرين "كبعد تابع".

يعرض الجدول التالي تقديرات نموذج الانحدار الخطي البسيط لانحدار الإساءة إلي الآخرين علي التماثل التنظيمي:

جدول رقم (٤) نموذج الانحدار المقترح لقياس تأثير التماثل التنظيمي علي الإساءة إلي الآخرين

المتغير المستقل	معامل الانحدار	اختبار (ت)	مستوى المعنوية	الدلالة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F (sig.)
الثابت	٣,٨١٢	١٠,٧٩٩	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٠٥٣	١٦,٦٦٤
التماثل التنظيمي	-٠,٣٤١	-٤,٠٨٢	٠,٠٠٠	معنوي		(٠,٠٠٠)

المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

## ويلاحظ من الجدول السابق:

- معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة  $F=16.664$ ، وقيمة  $(sig.=0.000)$ ، كما يتضح معنوية معامل الانحدار وذلك عند مستوى معنوية ١%.
- إشارة معامل الانحدار سالبة (-٠,٣٤١) وهو ما يتفق مع إشارة معامل الارتباط مما يعني أن العلاقة سلبية بين التماثل التنظيمي والإساءة إلي الآخرين.
- أن للتماثل التنظيمي تأثير عكسي دال إحصائياً علي الإساءة إلي الآخرين.
- بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٠٥٣) مما يدل على أن المتغير المستقل " التماثل التنظيمي " يفسر ٥,٣% من التغيرات التي تحدث في البعد التابع " الإساءة إلي الآخرين" وربما ترجع باقي التغيرات إلى تغيرات عشوائية أو لوجود متغيرات أخرى تؤثر على المتغير التابع ليست ضمن حدود الدراسة.
- مما سبق يتضح صحة الفرض الفرعي الأول القائل "يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للتماثل التنظيمي على الإساءة إلي الآخرين".
- ٢- نموذج الانحدار المقترح لقياس تأثير التماثل التنظيمي "كمتغير مستقل" علي إنحراف الإنتاج "كبعد تابع".

يعرض الجدول التالي تقديرات نموذج الانحدار الخطي البسيط لانحدار إنحراف الإنتاج علي التماثل التنظيمي:

جدول رقم (٥) نموذج الانحدار المقترح لقياس تأثير التماثل التنظيمي علي إنحراف الإنتاج

F (sig.)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	الدلالة	مستوى المعنوية	اختبار (ت)	معامل الانحدار	المتغير المستقل
٣١,٤٤٣	٠,٠٩٦	معنوي	٠,٠٠٠	١١,٢٢٩	٤,٢٣٢	الثابت
(٠,٠٠٠)		معنوي	٠,٠٠٠	٥,٦٠٧-	٠,٥٠١-	التماثل التنظيمي

المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

#### ويلاحظ من الجدول السابق:

- معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة (F=31.443)، وقيمة (sig.=0.000)، كما يتضح معنوية معامل الانحدار وذلك عند مستوي معنوية 1%.
- إشارة معامل الانحدار سالبة (-٠,٥٠١) وهو ما يتفق مع إشارة معامل الارتباط مما يعني أن العلاقة سلبية بين التماثل التنظيمي وانحراف الإنتاج.
- أن للتماثل التنظيمي تأثير عكسي دال إحصائياً علي انحراف الإنتاج.
- بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٠٩٦) مما يدل على أن المتغير المستقل " التماثل التنظيمي " يفسر ٩,٦% من التغيرات التي تحدث في البعد التابع " انحراف الإنتاج" وربما ترجع باقي التغيرات إلى تغيرات عشوائية أو لوجود متغيرات أخرى تؤثر على المتغير التابع ليست ضمن حدود الدراسة.
- مما سبق يتضح صحة الفرض الفرعي الثاني القائل " يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للتماثل التنظيمي على انحراف الإنتاج ".

#### ٣- نموذج الانحدار المقترح لقياس تأثير التماثل التنظيمي "كمتغير مستقل" علي التخريب "كبعد تابع".

يعرض الجدول التالي تقديرات نموذج الانحدار الخطي البسيط لانحدار التخريب علي التماثل التنظيمي:

جدول رقم (٦) نموذج الانحدار المقترح لقياس تأثير التماثل التنظيمي علي التخريب

F (sig.)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	الدلالة	مستوى المعنوية	اختبار (ت)	معامل الانحدار	المتغير المستقل
١٨,٩٩١	٠,٠٦٠	معنوي	٠,٠٠٠	٩,٣١٨	٣,٦٩٦	الثابت
(٠,٠٠٠)		معنوي	٠,٠٠٠	٤,٣٥٨-	٠,٤٠٩-	التماثل التنظيمي

المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

#### ويلاحظ من الجدول السابق:

- معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة (F=18.991)، وقيمة (sig.=0.000)، كما يتضح معنوية معامل الانحدار وذلك عند مستوي معنوية 1%.

- إشارة معامل الانحدار سالبة (-٠,٤٠٩) وهو ما يتفق مع إشارة معامل الارتباط مما يعني أن العلاقة سلبية بين التماثل التنظيمي والتخريب.
  - أن للتماثل التنظيمي تأثير عكسي دال إحصائياً علي التخريب.
  - بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٠٦٠) مما يدل على أن المتغير المستقل " التماثل التنظيمي " يفسر ٦% من التغيرات التي تحدث في البعد التابع " التخريب " وربما ترجع باقي التغيرات إلى تغيرات عشوائية أو لوجود متغيرات أخرى تؤثر على المتغير التابع ليست ضمن حدود الدراسة.
- ما سبق يتضح صحة الفرض الفرعي الثالث "يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للتماثل التنظيمي على التخريب".

- ٤- نموذج الانحدار المقترح لقياس تأثير التماثل التنظيمي "كمتغير مستقل" علي السرقة "كبعد تابع".  
يعرض الجدول التالي تقديرات نموذج الانحدار الخطي البسيط لانحدار السرقة علي التماثل التنظيمي:  
جدول رقم (٧) نموذج الانحدار المقترح لقياس تأثير التماثل التنظيمي علي السرقة

F (sig.)	معامل التحديد R2	الدلالة	مستوى المعنوية	اختبار (ت)	معامل الانحدار	المتغير المستقل
٣٢,٠٠٩ (٠,٠٠٠)	٠,٠٩٧	معنوي	٠,٠٠٠	١٠,٨٣٧	٤,٠٢٨	الثابت
		معنوي	٠,٠٠٠	٥,٦٥٨-	٠,٤٩٨-	التماثل التنظيمي

المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ويلاحظ من الجدول السابق:

- معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة (F=32.009)، وقيمة (sig.=0.000)، كما يتضح معنوية معامل الانحدار وذلك عند مستوى معنوية 1%.
  - إشارة معامل الانحدار سالبة (-٠,٤٩٨) وهو ما يتفق مع إشارة معامل الارتباط مما يعني أن العلاقة سلبية بين التماثل التنظيمي والسرقة.
  - أن للتماثل التنظيمي تأثير عكسي دال إحصائياً علي السرقة.
  - بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٠٩٧) مما يدل على أن المتغير المستقل " التماثل التنظيمي " يفسر ٩,٧% من التغيرات التي تحدث في البعد التابع " السرقة " وربما ترجع باقي التغيرات إلى تغيرات عشوائية أو لوجود متغيرات أخرى تؤثر على المتغير التابع ليست ضمن حدود الدراسة.
- ما سبق يتضح صحة الفرض الفرعي الرابع "يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للتماثل التنظيمي على السرقة".

- ٥- نموذج الانحدار المقترح لقياس تأثير التماثل التنظيمي "كمتغير مستقل" علي الإنسحاب "كبعد تابع".  
يعرض الجدول التالي تقديرات نموذج الانحدار الخطي البسيط لانحدار الإنسحاب علي التماثل التنظيمي:



جدول رقم (٨) نموذج الانحدار المقترح لقياس تأثير التماثل التنظيمي علي الإنسحاب

المتغير المستقل	معامل الانحدار	اختبار (ت)	مستوى المعنوية	الدلالة	معامل التحديد R2	F (sig.)
الثابت	٤,٧٥٥	١١,٨٧٤	٠,٠٠٠	معنوي	٠,١١٥	٣٨,٤٧٧ (٠,٠٠٠)
التماثل التنظيمي	-٠,٥٨٨	-٦,٢٠٣	٠,٠٠٠	معنوي		

المصدر: تم الإعداد بالأعداد على مخرجات برنامج SPSS

#### ويلاحظ من الجدول السابق:

- معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة (F=38.477)، وقيمة (sig.=0.000)، كما يتضح معنوية معامل الانحدار وذلك عند مستوى معنوية 1%.
- إشارة معامل الانحدار سالبة (-٠,٥٨٨) وهو ما يتفق مع إشارة معامل الارتباط مما يعني أن العلاقة سلبية بين التماثل التنظيمي والإنسحاب.
- أن للتماثل التنظيمي تأثير عكسي دال إحصائياً علي الإنسحاب.
- بلغت قيمة معامل التحديد (٠,١١٥) مما يدل على أن المتغير المستقل " التماثل التنظيمي " يفسر ١١,٥% من التغيرات التي تحدث في البعد التابع " الإنسحاب " وربما ترجع باقي التغيرات إلى تغيرات عشوائية أو لوجود متغيرات أخرى تؤثر على المتغير التابع ليست ضمن حدود الدراسة.
- مما سبق يتضح صحة الفرض الفرعي الخامس القائل " يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للتماثل التنظيمي علي الإنسحاب".

#### ٦- نموذج الانحدار المقترح لقياس تأثير التماثل التنظيمي "كمتغير مستقل" علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية "كمتغير تابع".

يعرض الجدول التالي تقديرات نموذج الانحدار الخطي البسيط لانحدار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية علي التماثل التنظيمي:

جدول رقم (٩) نموذج الانحدار المقترح لقياس تأثير التماثل التنظيمي علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

المتغير المستقل	معامل الانحدار	اختبار (ت)	مستوى المعنوية	الدلالة	معامل التحديد R2	F (sig.)
الثابت	٤,٠٧٢	١٢,٥٣٣	٠,٠٠٠	معنوي	٠,١٠٣	٣٣,٩١٩ (٠,٠٠٠)
التماثل التنظيمي	-٠,٤٤٨	-٥,٨٢٤	٠,٠٠٠	معنوي		

المصدر: تم الإعداد بالأعداد على مخرجات برنامج SPSS

#### ويلاحظ من الجدول السابق:

- معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة (F=33.919)، وقيمة (sig.=0.000)، كما يتضح معنوية معامل الانحدار وذلك عند مستوى معنوية 1%.

- إشارة معامل الانحدار سالبة (-٠,٤٤٨) وهو ما يتفق مع إشارة معامل الارتباط مما يعني أن العلاقة سلبية بين التماثل التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.
- أن للتماثل التنظيمي تأثير عكسي دال إحصائياً على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.
- بلغت قيمة معامل التحديد (٠,١٠٣) مما يدل على أن المتغير المستقل " التماثل التنظيمي " يفسر ١٠,٣% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع " سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية" وربما ترجع باقي التغيرات إلى تغيرات عشوائية أو لوجود متغيرات أخرى تؤثر على المتغير التابع ليست ضمن حدود الدراسة.

**مما سبق يتضح صحة الفرض الرئيسي الأول** القائل "يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للتماثل التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في الجهاز الإداري بجامعة بنها".

وتفسر الباحثة ذلك بأن التماثل التنظيمي يعطى دافع للعاملين للإمتناع عن تبني سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة مثل (السرقه، التخريب، إنحراف الإنتاج، الإنسحاب) وتجاه زملائهم مثل (تجاهلهم أو تهديدهم أو إهانتهم)، حيث إن ارتكابهم لسلوكيات عمل مضادة للإنتاجية سيكون لها تأثير سلبي على مفاهيمهم الذاتية.

#### نتائج التحليل الإحصائي للفرض الرئيسي الثاني وتفسيرها

ينص هذا الفرض على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات العينة حول التماثل التنظيمي في الجهاز الإداري بجامعة بنها وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية التالية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)".

#### أ) حسب النوع

لقياس التباين أي مدى الاتفاق والاختلاف بين مفردات العينة (بحسب النوع) في الآراء حول التماثل التنظيمي، تم استخدام اختبار مان ويتني.

جدول (١٠) قياس التباين (بحسب فئات النوع) في الآراء حول التماثل التنظيمي

المتغير	الفئات	العدد	المتوسط الرتبي	مستوى المعنوية
التماثل التنظيمي	ذكر	١٥٠	١٦٩,٤١	٠,٠٠٠
	انثى	١٤٩	١٣٠,٤٦	

المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

**ويلاحظ من الجدول السابق:** وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الذكور والإناث حول التماثل التنظيمي، حيث كان مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥)، وقد كانت فئة الذكور أكثر إدراكاً لهذا المتغير من الإناث، وتفسر الباحثة ذلك بأن الذكور أكثر ارتباطاً بالتنظيم ويظهروا مستوى أعلى من التماثل من النساء، لأنهم يدركوا بأهمية التماثل في تحسين مكانة منظماتهم في المجتمع، ويجعلها أكثر تميزاً من المنظمات الأخرى.

#### ب) حسب العمر

لقياس التباين بين مفردات العينة (بحسب العمر) في الآراء حول التماثل التنظيمي، تم استخدام اختبار كروسكال والاس.

## جدول (١١) قياس التباين (بحسب العمر) في الآراء حول التماثل التنظيمي

المتغير	الفئات	العدد	المتوسط الرتبي	مستوى المعنوية
التماثل التنظيمي	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة	١٨	١٨٣,٦٧	٠,٠٠٢
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	١٢٤	١٢٨,١٨	
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	١٠٧	١٥٩,٢٢	
	٥٠ سنة فأكثر	٥٠	١٧٢,٢٥	

المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ويتضح من الجدول السابق: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الفئات العمرية المختلفة حول التماثل التنظيمي، حيث كان مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥)، وقد كان المستقضي منهم من فئة العمر من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة هم أكثر الفئات إدراكاً لهذا المتغير، وتفسر الباحثة ذلك لإدراك هذه الفئة لأهمية التماثل في جعل منظماتهم متميزة عن المنظمات الأخرى

## ج) حسب المؤهل العلمي

لقياس التباين بين مفردات العينة (بحسب المؤهل العلمي) في الآراء حول التماثل التنظيمي، تم استخدام اختبار كروسكال والاس.

## جدول (١٢) قياس التباين (بحسب المؤهل العلمي) في الآراء حول التماثل التنظيمي

المتغير	الفئات	العدد	المتوسط الرتبي	مستوى المعنوية
التماثل التنظيمي	متوسط	٢٤	١٤٩,٥٠	٠,٣٦٩
	فوق متوسط	٩	١٣٦,٥٠	
	جامعي	١٩٣	١٥٦,٠٧	
	دراسات عليا	٧٣	١٣٥,٧٨	

المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ويتضح من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم من الفئات المختلفة للمؤهل العلمي حول التماثل التنظيمي، حيث كان مستوى المعنوية أكبر من القيمة (٠,٠٥). وتفسر الباحثة ذلك بأن غالبية العينة كانت من أصحاب المؤهل الجامعي والحاصلين على دراسات عليا، وتقارب المستوى التعليمي والفكري للعينة ويخضعان لنفس الظروف الوظيفية مما جعل إستجاباتهم متشابهة، وشعورهم بالإنتماء والتماثل مع المنظمة مهما كانت مؤهلاتهم، بالإضافة إن المستوى العلمي لا يرتبط بمستوى التماثل، فالتماثل عبارة عن ترابط مبنى على مشاركة الأهداف بغض النظر عن المستوى التعليمي.

## د) حسب عدد سنوات الخبرة

لقياس التباين بين مفردات العينة (بحسب عدد سنوات الخبرة) في الآراء حول التماثل التنظيمي، تم استخدام اختبار كروسكال والاس.

جدول (١٣) قياس التباين (بحسب عدد سنوات الخبرة)  
في الآراء حول التماثل التنظيمي

المتغير	الفئات	العدد	المتوسط الرتبى	مستوى المعنوية
التماثل التنظيمي	أقل من ٥ سنوات	٢٢	١٦٦,٤٥	٠,٥٩٤
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٤٥	١٥٣,٧١	
	١٠ سنوات فأكثر	٢٣٢	١٤٧,٧٢	

المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ويتضح من الجدول السابق ما يلي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم بحسب عدد سنوات الخبرة حول التماثل التنظيمي، حيث كان مستوى المعنوية أكبر من (٠,٠٥)، وترى الباحثة أن العاملين في إدارة جامعة بنها لديهم تماثل تنظيمي متقارب، ويدركوا بأهمية التماثل التنظيمي في جعل منظماتهم أكثر تميزاً ويخلق لهم بيئة عملية مناسبة.

#### ٥) حسب المستوي الوظيفي

لقياس التباين بين مفردات العينة (بحسب المستوي الوظيفي) في الآراء حول التماثل التنظيمي، تم استخدام اختبار كروسكال والاس.

جدول (١٤) قياس التباين (بحسب المستوي الوظيفي)  
في الآراء حول التماثل التنظيمي

المتغير	الفئات	العدد	المتوسط الرتبى	مستوى المعنوية
التماثل التنظيمي	مدير عام	٥	١٥٦,٤٠	٠,٦٦٥
	مدير إداري	١٢	١٢٠,٨٣	
	وظائف تخصصية	٢٤٩	١٥١,٨١	
	وظائف مكتبية	٣٣	١٤٥,٩٥	

المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ويتضح من الجدول السابق ما يلي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الفئات المختلفة وفقاً للمستوي الوظيفي حول التماثل التنظيمي، حيث كان مستوى المعنوية أكبر من (٠,٠٥)، وهذا يعنى عدم وجود فروق بين المديرين والموظفين في مستوى التماثل التنظيمي، وترى الباحثة أن العاملين في إدارة جامعة بنها يشعروا بالانتماء والتشابه والولاء مع المنظمة باختلاف مستواهم الوظيفي، بسبب حرصهم على تحقيق أهداف منظماتهم والعمل على تطويرها وإزدهارها.

مما سبق نستنتج عدم صحة الفرض الرئيسي الثاني جزئياً والقائل " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات العينة حول التماثل التنظيمي في الجهاز الإداري بجامعة بنها وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية التالية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوي الوظيفي)".

نتائج التحليل الإحصائي للفرض الرئيسي الثالث وتفسيرها

ينص هذا الفرض على أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات العينة حول سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في الجهاز الإداري بجامعة بنها وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية التالية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)".

(أ) حسب النوع

لقياس التباين أي مدى الاتفاق والاختلاف بين مفردات العينة (بحسب النوع) في الآراء حول سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، تم استخدام اختبار مان ويتني.

جدول (١٥) قياس التباين (بحسب فئات النوع) في الآراء حول سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

المتغير	الفئات	العدد	المتوسط الرتبي	مستوى المعنوية
سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية	ذكر	١٥٠	١٤٧,٦٦	٠,٦٣٨
	انثى	١٤٩	١٥٢,٣٦	

المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ويتضح من الجدول السابق ما يلي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الذكور والإناث حول سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، حيث كان مستوي المعنوية أكبر من (٠,٠٥)، وتفسر الباحثة ذلك بأن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية قد تصدر من (ذكر وأنثى)، حيث الفرد يهدف بها الإضرار بالمنظمة، للتعبير عن عدم الثقة والظلم تجاه المنظمة.

(ب) حسب العمر

لقياس التباين أي مدى الاتفاق والاختلاف بين مفردات العينة (بحسب العمر) في الآراء حول سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، تم استخدام اختبار كروسكال والاس.

جدول (١٦) قياس التباين (بحسب العمر) في الآراء حول سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

المتغير	الفئات	العدد	المتوسط الرتبي	مستوى المعنوية
سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة	١٨	١٢٨,٠٣	٠,١٩١
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	١٢٤	١٦٢,١٣	
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	١٠٧	١٤٤,٣٨	
	٥٠ سنة فأكثر	٥٠	١٣٩,٨٦	

المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ويتضح من الجدول السابق ما يلي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الفئات العمرية المختلفة حول سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، حيث كان مستوي المعنوية أكبر من (٠,٠٥)، وتفسر الباحثة ذلك لوجود قواعد وسياسات واحدة تحكم العمل، وأن هذه القواعد تطبق على جميع الفئات العمرية، فبيخترقوا القواعد واللوائح للإنخراط في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

## ج) حسب المؤهل العلمي

لقياس التباين أي مدى الاتفاق والاختلاف بين مفردات العينة (بحسب المؤهل العلمي) في الآراء حول سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، تم استخدام اختبار كروسكال والاس.

جدول (١٧) قياس التباين (بحسب المؤهل العلمي) في الآراء حول سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

المتغير	الفئات	العدد	المتوسط الرتبي	مستوى المعنوية
سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية	متوسط	٢٤	١٥٥,٦٧	٠,٩٨٣
	فوق متوسط	٩	١٥٢,٧٨	
	جامعي	١٩٣	١٤٨,٧٦	
	دراسات عليا	٧٣	١٥١,٠٦	

المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ويتضح من الجدول السابق ما يلي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم من الفئات المختلفة للمؤهل العلمي حول سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، حيث كان مستوى المعنوية أكبر من القيمة (٠,٠٥)، وتفسر الباحثة ذلك بأن المستوى العلمي لا يرتبط بإرتكاب سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، حيث أنها سلوكيات إرادية غير إخلقية تتبع من العامل لا علاقة لها بمؤهله العلمي، بهدف الإضرار بالمنظمة أو أعضائها أو كليهما.

## د) حسب عدد سنوات الخبرة

لقياس التباين أي مدى الاتفاق والاختلاف بين مفردات العينة (بحسب عدد سنوات الخبرة) في الآراء حول سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، تم استخدام اختبار كروسكال والاس.

جدول (١٨) قياس التباين (بحسب عدد سنوات الخبرة) في الآراء حول سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

المتغير	الفئات	العدد	المتوسط الرتبي	مستوى المعنوية
سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية	أقل من ٥ سنوات	٢٢	١٣٤,٦٤	٠,٣٩٣
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٤٥	١٣٨,٧٦	
	١٠ سنوات فأكثر	٢٣٢	١٥٣,٦٤	

المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ويتضح من الجدول السابق ما يلي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم بحسب عدد سنوات الخبرة حول سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، حيث كان مستوى المعنوية أكبر من (٠,٠٥)، وتفسر الباحثة ذلك بأن عدد سنوات خبرة الفرد لا تمنعه من إرتكاب سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، لإعتقاده أن السلوكيات المضادة للإنتاجية تساعده في الوصول إلى هدفه.

## ه) حسب المستوى الوظيفي

لقياس التباين أي مدى الاتفاق والاختلاف بين مفردات العينة (بحسب المستوى الوظيفي) في الآراء حول سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، تم استخدام اختبار كروسكال والاس.

جدول (١٩) قياس التباين في الآراء (بحسب المستوي الوظيفي)  
حول سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

المتغير	الفئات	العدد	المتوسط الرتبي	مستوى المعنوية
سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية	مدير عام	٥	١٢٤,٠٠	٠,٧٧٢
	مدير إداري	١٢	١٦٨,١٧	
	وظائف تخصصية	٢٤٩	١٤٩,٠٠	
	وظائف مكتبية	٣٣	١٥٤,٨٨	

المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ويتضح من الجدول السابق ما يلي: ويتضح من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الفئات المختلفة وفقاً للمستوي الوظيفي حول سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، حيث كان مستوي المعنوية أكبر من (٠,٠٥)، وتفسر الباحثة ذلك بأن المستوي الوظيفي لا يؤثر على إرتكاب المدير أو الموظف لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، فقد عندما يعتقدون أن الأمور لا تسير حسب رغباتهم، وعندما يتأذون في إحترامهم لذاتهم، يبتخروا القواعد واللوائح للإخراط في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

مما سبق نستنتج عدم صحة الفرض الرئيسي الثالث والقائل "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات العينة حول سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في الجهاز الإداري بجامعة بنها وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية التالية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوي الوظيفي)".

#### ٩- ملخص النتائج والتوصيات

من خلال الدراسة النظرية والميدانية، يُمكن للباحثة تلخيص أهم نتائج الدراسة كما يلي:

- ثبت صحة الفرض الرئيسي الأول القائل " يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للتمائل التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في الجهاز الإداري بجامعة بنها"، وثبت صحة الفروض الفرعية الخمسة.
- ثبت عدم صحة الفرض الرئيسي الثاني جزئياً والقائل "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات العينة حول التماثل التنظيمي في الجهاز الإداري بجامعة بنها وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية التالية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوي الوظيفي)".
- ثبت عدم صحة الفرض الرئيسي الثالث والقائل "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات العينة حول سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في الجهاز الإداري بجامعة بنها وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية التالية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوي الوظيفي)".

#### ١٠- توصيات الدراسة

بناء على نتائج الدراسة يمكن اقتراح عدد من التوصيات:

- ١- توفير المناخ التنظيمي المناسب لتنمية التماثل التنظيمي بإدارة الجامعة، وذلك عن طريق توضيح السياسات الداخلية للمنظمة، وذلك لزيادة إندماج وتمائل العاملين وخاصة الإناث مع منظماتهم، ومشاركة العاملين في عملية صنع القرار وحل المشكلات التي تواجه العمل، والتي تساهم بشكل رئيسي في خلق الولاء والانتماء



للمنظمة، ونشر ثقافة العمل الجماعي وروح الفريق الواحد، مما يزيد من حرص العاملين على الإهتمام بصورة المنظمة في المجتمع، وإبرازها بصورة حسنة، والإفتخار بنجاحها وإنجازاتها، وبعصويتهم فيها.

٢- **المحافظة على المستوى الحالى للتمائل التنظيمى بإدارة الجامعة، والعمل على تعزيزه،** عن طريق تعزيز إيمان العاملين بالرؤية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتبنى تلك الأهداف وكأنها أهدافهم الشخصية من خلال الدورات التدريبية والندوات التثقيفية والمناقشات الداخلية البناءة والهادفة، وتحفيز الأفراد مادياً ومعنوياً، حتى يتماثلوا مع قيم وأهداف إدارة الجامعة، ويكونوا على إستعداد لقضاء بقية حياتهم المهنية فى إنجاح منظماتهم، مما يحد من إرتكابهم لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وتشجيع تطوير المهارات الفنية للعاملين، مما يبعد الروتين والرتابة عن مهامهم عملهم، وبالتالي يمارسون وظائفهم بنشاط وحيوية، مما يؤدي إلى إندماجهم مع المنظمة، من خلال عقد إجتماعات و دورات تدريبية لهم، وإستضافة عدد من الخبراء أو بعض مديري المنظمات الخاصة الناجحة، للإستفادة من خبرات النجاح لديهم فى وضع مجموعة من الإجراءات التى تساهم فى دعم قيم التماثل التنظيمى لدى العاملين بإدارة جامعة بنها.

٣- **محاولة الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية التى تستهدف إدارة الجامعة (التخريب، إنحراف الإنتاج، الإنسحاب، والسرقة)،** وذلك عن طريق تقدير المديرين لمجهودات مرؤوسيههم من خلال تصميم نظام عادل للأجور والحوافز المادية فى ضوء الوصف الوظيفى، والحوافز المعنوية (المدح، الشكر، الإبتسام، الإحترام)، حتى يتماثلوا مع قيم وأهداف المنظمة، مما يحد ذلك من إرتكابهم لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وعدم معاقبة مرؤوسيههم على الأخطاء غير المقصودة، وإرساء ثقافة ودستور أخلاقى، للتوعية بخطورة ممارسة تلك السلوكيات السلبية وأثارها السلبية على العاملين والمنظمة والمجتمع، لمنع ممارسة تلك السلوكيات السلبية، على مستوى المديرين والموظفين، وضع لائحة جزاءات معلنة وواضحة وحازمة للتصدى لتلك السلوكيات السلبية.

٤- **العمل على الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية التى تستهدف زملاء العمل (الإساءة إلى الآخرين، السرقة من الزملاء)،** وذلك من خلال وضع نظام فعال لشكاوى العاملين، يعمل على التحقيق العادل والشفاف فى الشكاوى الواردة ضد الزملاء ورؤساء العمل، وعقد إجتماعات دورية مع العاملين للتعرف على مشاكلهم التى قد تدفعهم لإرتكاب هذه السلوكيات السلبية، وإحتياجاتهم ومناقشة قضاياهم الأخلاقية، وتقدير الظروف والمشكلات التى يواجهونها والتعاطف معهم، وتقوية العلاقات النفسية والإجتماعية بين العاملين، من خلال تصميم البرامج التدريبية التى تقوى لدى العاملين العلاقة مع زملائهم ومديرهم.

#### ١١- اقتراحات لأبحاث مستقبلية

- فى ضوء إطلاع الباحثة على الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وفى ضوء ما اقترحه بعض الباحثين الذين قاموا بدراسة تلك المتغيرات، تقترح الباحثة بعض الدراسات المستقبلية:
- ١- تطبيق تلك الدراسة على عينات أخرى فى أماكن مختلفة مثل: المنظمات الحكومية الصناعية أو بعض المنظمات الخاصة الخدمية.
  - ٢- دراسة تأثير إحساس العاملين بالتماثل التنظيمى على سلوكياتهم الأخلاقية.
  - ٣- دراسة تأثير الممارسات الأخلاقية للمديرين على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.
  - ٤- دراسة تأثير الأنماط القيادية على التماثل التنظيمى.
  - ٥- دراسة تأثير التماثل التنظيمى فى دعم القدرة التنافسية المستدامة للمنظمة.
  - ٦- دراسة العلاقة بين التماثل التنظيمى والإرتباط الوظيفى.
  - ٧- دراسة تأثير الذكاء الإستراتيجى للرؤساء على التماثل التنظيمى.

٨- إختبار مدى تأثير العديد من المتغيرات (ضغط الأداء، الطموح الوظيفي، إنتهاك العقد النفسى) على أبعاد أخرى لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (إساءة إستخدام المعلومات، سوء إستخدام الوقت والموارد التنظيمية، السلوك غير الآمن، إنخفاض جودة العمل، إستخدام المخدرات).

## ١٢- مراجع الدراسة

### أولاً: المراجع العربية:

- ١- عامر عبد الوهاب علي السنبان، ومهديد فاطمة الزهراء. (٢٠١٦). التماثل التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الديموغرافية: دراسة ميدانية على الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي في الجمهورية اليمنية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، (٣)، ٦٦-٨٤.
- ٢- سلوى تيشات، ونور الدين مزهودة. (٢٠٢١). الدعم التنظيمي المدرك ودوره فى تعزيز التماثل التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير جامعة ورقلة. مجلة العلوم الإدارية والمالية، (٥)، ٢٢٢-٢٤٥.
- ٣- رانيه محمد محمود زيادة. (٢٠٢٣). تأثير أبعاد التهكم التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالتطبيق على العاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية بمنطقة الدقهلية. المجلة العلمية التجارة والتمويل، (١)، ١-٣٦.
- ٤- منار منصور أحمد منصور. (٢٠٢٣). مدخل التماثل التنظيمي ودوره فى تحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية. مجلة كلية التربية- جامعة دمياط، ٣٨ (٨٤)، ١-٦٤.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Khorshid, S., & Mehdiabadi, A. (2020). Effect of organizational identification on organizational innovativeness in universities and higher education institutions of Iran, mediated by risk-taking capability. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1430-1458.
- 2- Cagdas, C. A. Z., & Bardakci, S. (2019). Relationship between Academicians' Organizational Identification Levels and Cynicism Attitudes in Sports Sciences. *European Journal of Educational Research*, 8(1), 349-360.
- 3- Yusof, R. M., Yunus, N. K. Y., & Adnan, A. A. Z. (2019). Examining moderating effect of industrial relations climate on workplace spirituality and counterproductive work behaviour. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 9(3), 353-363.
- 4- Griep, Y., Vantilborgh, T., & Jones, S. K. (2020). The relationship between psychological contract breach and counterproductive work behavior in social enterprises: Do paid employees and volunteers differ?. *Economic and Industrial Democracy*, 41(3), 727-745.
- 5- Bharadwaj, S., Khan, N. A., & Yameen, M. (2022). Unbundling employer branding, job satisfaction, organizational identification and employee retention: a

- sequential mediation analysis. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(3), 309-334.
- 6- Conteh, S. B., & Yuan, Y. (2022). The impact of high performance work system on employee service performance: The role of organizational support and organizational identification. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(7), 2841-2864.
- 7- Al-Romeedy, B., & Ozbek, O. (2022). The effect of authentic leadership on counterproductive work behaviors in Egyptian and Turkish travel agents: Workplace incivility as a mediator. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 11(2), 409-425.
- 8- Hattab, S., Wirawan, H., Salam, R., Daswati, D., & Niswaty, R. (2022). The effect of toxic leadership on turnover intention and counterproductive work behaviour in Indonesia public organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 35(3), 317-333.
- 9- Patchen, M. (1970). *Participation, achievement, and involvement on the job*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- 10- Teng, C. C., Lu, A. C. C., Huang, Z. Y., & Fang, C. H. (2019). Ethical work climate, organizational identification, leader-member-exchange (LMX) and organizational citizenship behavior (OCB): A study of three star hotels in Taiwan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 212-229.
- 11- Jie, L. L., Arif, L. S. M., Norazman, I., & Fakhrudin, F. M. (2020). A study of organizational identification and its relationship with turnover intention among operational level employees at resort x. *Jurnal Kemanusiaan*, 18(2), 1-10.
- 12- Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K., & Johnson, J. R. (2000). Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13(4), 626-658.
- 13- Gautam, T., Van Dick, R., & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of social psychology*, 7(3), 301-315.
- 14- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?. *Journal of vocational behavior*, 68(3), 446-460.
- 15- Yusof, R. M., Yunus, N. K. Y., & Adnan, A. A. Z. (2019). Examining moderating effect of industrial relations climate on workplace spirituality and counterproductive work behaviour. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 9(3), 353-363
- 16- Hollinger, R.C. and Clark, J.P. (1983). *Theft by Employees*, Lexington Books Lexington, MA.

- 17- Robinson, S.L. and Bennett, R.J. (1995). "A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study". *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- 18- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of applied psychology*, 85(3), 349-360.
- 19- Cheney, G. (1983). On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification. *Communications Monographs*, 50(4), 342-362.