

توسيط استجابة الموظف في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرک والانحراف في مكان العمل "دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة"

د. إبراهيم جمال الدين محمود محجوب
المدرس بقسم إدارة الأعمال
بكلية التجارة – جامعة المنصورة - مصر
Email: dr_ebrahim_mahgoob@mans.edu.eg
[MOBILE: 00201009499380](tel:00201009499380)

ملخص البحث:

يهدف هذا البحث إلى قياس أثر الدعم التنظيمي المدرک على سلوكيات الانحراف (البناء والمدمر) في مكان العمل بتوسيط استجابة الموظف وذلك للعاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة. وتحديد مدى تأثير النوع وعدد سنوات الخبرة على متغيرات الدراسة، وبناءً عليه تم تصميم قائمة استقصاء لقياس درجة توافر متغيرات الدراسة وتم توزيعها على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة. ولتحليل البيانات الأولية للبحث، تم استخدام البرامج الإحصائية SPSS, AMOS لإدخال البيانات الأولية والتحليل الإحصائي، وقد بلغ حجم المجتمع ٢٥٦٥٩ مفردة وتم استخدام أسلوب العينة التي بلغت عددها ٣٧٩ مفردة، فتمين أن نسبة الاستجابة من مفردات العينة بلغت ٨٩.٩٪ بواقع ٣٤١ موظف من إجمالي حجم العينة. ومن أهم نتائج الدراسة وجود فروق معنوية بين آراء العاملين محل الدراسة لكل من الدعم التنظيمي المدرک واستجابة الموظف والانحراف البناء والمدمر في مكان العمل وفقاً للنوع ولعدد سنوات الخبرة.

الكلمات الافتتاحية: الدعم التنظيمي المدرك واستجابة الموظف والانحراف البناء في مكان العمل والانحراف المدمر في مكان العمل.

Abstract:

This paper aims to measure the impact of Perceived Organizational Support on Workplace Deviance as mediating employee agility. And the impact of sex and the experience years. After that the questionnaire is prepared to measure the availability degree of this study variables (Perceived Organizational Support, Constructive deviance, Destructive Deviant, and employee agility) of the employees at Mansoura university.

For Analysis Purposes Statistical Package for Social Sciences (SPSS) Was Used, In Addition to (AMOS). As the Study Population is 25659 Units, A Sample Of (379) Individuals Was Drawn, However, 341 Questionnaires From 379 Were Valid and Eligible for Analysis, Representing Response Rate Of (89.9%).

Among the most important results of the paper are the presence of significant differences between the opinions of the employees under study for each of the perceived organizational support, employee agility, Constructive deviance, Destructive Deviant in the workplace according to gender and years of experience.

Keywords: Perceived Organizational Support, Constructive deviance, Destructive Deviant, and employee agility.

١. المقدمة:

تفترض نظرية الدعم التنظيمي أن المنظمة تسعى إلى الحفاظ على العامل وتعزيز نقاط القوة لديه مما يؤدي إلى تعزيز مصالحة الشخصية، بالإضافة إلى سعيها للقضاء على نقاط الضعف لدي العامل مما يؤدي إلى تقليل الجوانب السلبية داخل المنظمة (Eisenberger et al., 1986). واقترح (Tumwesigye (2010) أن تعمل المنظمات على خلق بيئة عمل إيجابية تضمن مشاركة العاملين في عملية صنع القرار، وأن يكون هناك تبادل اجتماعي عادل، ووضع نظام عادل للمكافآت، لتعزيز الدعم التنظيمي المدرك، وهو أمر حيوي لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ولقد أدت المنافسة العالمية المتزايدة إلى القضاء فعلياً على الأسواق المؤكدة وأجبرت المنظمات المصنعة في جميع القطاعات تقريباً على العثور على نموذج إنتاج جديد، يُعرف أحدهما باسم التصنيع السريع وأكد هذا النظام على أن استجابة الموظفون تساهم بشكل كبير للغاية في التصنيع الرشيق (Alavi and Wahab, 2013).

ولكي تستفيد المنظمة من الفرص المتاحة لها في البيئة التي تتميز بالتغير المستمر، يجب عليها تطوير مرونة موظفيها للاستجابة والتكيف مع هذه تغيرات (Alavi and Wahab, 2013; Cai et al., 2018).

وتشير الدراسات إلى أن استجابة الموظفين يمكن تطويرها في بنية تنظيم مرنة حيث يؤدي هذا إلى تدفق المعلومات والمعرفة بسلاسة بين الموظفين (Pitafi et al., 2018)، ولكي تقوم المنظمات بتوفير استجابة الموظف والحفاظ عليها، يجب عليها الاستثمار في المستقبل من خلال تنفيذ برامج التعليم والتدريب المستمر لموظفيها لأن هذا الاستثمار يجعل الموظفين أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة بكفاءة للتغيرات وتقديم حلول فورية للتغيرات غير المتوقعة (Alavi et al., 2014).

وتتطلب استجابة الموظفون الموارد المادية والهيكلية وأيضاً الموارد الثقافية وبالتالي ينظر إلى التمكين والاستقلالية في اتخاذ القرار على أنهما عنصران أساسيان في تطبيق استجابة الموظفين (Breu et al., 2001).

وقد ركزت الدراسات على الاستجابة في مكان العمل بشكل مفرط على العوامل التقنية، وأدى هذا إلى قلة الدراسات التي اهتمت بمجال قوى العاملة (Alavi et al., 2014). وبالتالي تعتبر الاستجابة هي من أهم القدرات التي يجب أن يمتلكها الموظفون، لأنهم إذا كانوا يتمتعون بالاستجابة سوف يقوموا بالتنبؤ بالتغيرات والأفكار الجديدة والتقنيات الجديدة والالتزام بالتعلم المستمر والاستيعاب (Plonka, 1977; Cai et al., 2018).

لا تقتصر استجابة الموظفون على السلوك التفاعلي فقط، ولكن يمكن أن تكون استباقية وبالتالي تساعد في استخدام معرفتهم ومهاراتهم لتوقع واستباق التغيرات التي

قد تحدث في البيئة. وتعد القدرة على التعلم والمبادرة الشخصية والإبداع والكفاءة الذاتية والقدرة على الابتكار هي خصائص جوهرية لتحقيق الاستجابة وباختصار، تتميز استجابة الموظفين: بالتفاعل والتكيف مع التغيير بسرعة وبشكل مناسب والقدرة على الاستفادة من التغييرات لصالح المنظمة (Alavi et al., 2014).

ومن ناحية أخرى، تلقى مفهوم الانحراف في مكان العمل قدراً كبيراً من الاهتمام من الباحثين في العقدين الماضيين (Robinson and Bennet, 1995; Bennett and Robinson, 2000; O'neill and Hastings, 2011). وتعتبر تكلفة الانحراف في مكان العمل كبيرة لأنه يؤثر على فعالية المنظمة وأدائها وتتمثل في العدوان الشخصي، والسرققة والانسحاب وتعتبر هذه مشاكل مكلفة للمنظمات وتؤثر على فاعلية المنظمة وأدائها (chen et al., 2016 Appelbaum et al., 2007) وكان السلوك المنحرف في أماكن العمل مفهوماً للانحراف على أنه مدمر (Robinson and Bennett, 1995; Spector and Fox, 2002; Bodankin) (and Tziner, 2009; Spector and Fox, 2010).

ولكن بعض الباحثين استخدموا هذا المفهوم كمعنى إيجابي (Galperin, 2002; Appelbaum et al., Robbins and Galperin, 2010; Galperin, 2012; 2007). والذي يسمى بانحراف بناء وبالتالي يمكن الاستدلال من هذه الدراسات على أن الانحراف في مكان العمل يتضمن السلوكيات الإيجابية (البناءة) والسلبية (الدمرة) وهي انحرافات عن الأعراف التنظيمية الرسمية (Warren 2003) وهذا السلوك هو سلاح ذو حدين.

وأشارت دراسة (Galperin 2012) أن الانحراف البناء يعزز إمكانيات المنظمات لأن العاملين الذين لا يتبعون القواعد التنظيمية يمكن أن يكونوا قادرين على الابتكار، واقترحت دراسة (Howell et al. 2005) أن العاملين الذين يشتركون في سلوكيات غير روتينية (مثل القيام بأعمال ابتكارية في المنظمة) سوف يساهمون في زيادة القدرة التنافسية ومساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.

وكشفت دراسة (Baron and Neuman 1996) بأن الانحراف المدمر هو شكل من أشكال السلوك الذي يقوم به العاملون ويهدف إلى إلحاق الضرر بزملاء العمل الحاليين.

وتسعى جامعة المنصورة إلى تحقيق التميز والريادة محليا وعالميا في بناء مجتمع المعرفة من خلال التنمية المستدامة والشراكة المجتمعية الفاعلة والتدويل، وتقديم برامج تعليمية وبحوث مميزة تخدم المجتمع من خلال توفير بيئة تكنولوجية داعمة للتعليم المستمر والبحث العلمي والابتكار وبناء شراكات فاعلة داخليا وخارجيا طبقا لمعايير الجودة العالمية. ولذلك تسعى الدراسة إلى قياس أثر الدعم التنظيمي المدرك على الانحراف في مكان العمل بأنواعه سواء كان انحراف سلبي أو انحراف إيجابي. وذلك بتوسيط استجابة الموظف وذلك بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة وذلك نحو تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف للجامعة.

٢. الإطار النظري:

وتشمل متغيرات الدراسة (الدعم التنظيمي المدرك، استجابة الموظف، الانحراف في مكان العمل) وسيتم عرض كل منهما كما يلي:

١/٢ الدعم التنظيمي المدرك: **Perceived organizational support (POS)**

أشارت دراسة (Eisenberg et al. 1986) إلى أن الدعم التنظيمي المدرك هو علاقة تبادلية بين الموظفين والمنظمة التي يعملون بها، وعندما تلتزم المنظمة بإشباع حاجاتهم سوف يؤدي هذا إلى زيادة التزامهم بأداء مهامهم تجاه المنظمة.

وتم تعريف الدعم التنظيمي المدرك على أنه مدى إدراك الموظفين لتقدير المنظمة لجهودهم والاهتمام برفاهيتهم (Eisenberger et al., 1986; Edwards and Mitchell and Mary 2012; Peccei, 2010; krishnan and Mary 2012)، وأشار كل من (Dyer (2012) ; Jain et al. (2013) إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يعتمد

على فكرة اهتمام المنظمة بإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للموظفين سوف يجعلهم متعلقين بها ويزيد من إيمانهم بأن المنظمة سوف تتمسك بهم. يرى (Arshadi and Hayavi (2013 بأن الدعم التنظيمي المدرك علاج للموظف يؤثر عليه بشكل إيجابي بسبب إدراكه لمساعدة المنظمة له وتحقيقها لمتطلباته. وحدد (Akgunduz et al. (2018 إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يعنى تلبية المنظمات لاحتياجات الموظفين، وتقديرها لمساهماتهم والاهتمام بمصالحهم لان ذلك سيجعل الموظفين يشعرون بالرضا الوظيفي، والعمل على تحقيق أهداف المنظمة مما يزيد من الدعم التنظيمي المدرك.

ويمكن للباحث من خلال استعراضه للتعريفات السابقة المتعلقة بالدعم التنظيمي المدرك استخلاص ما يلي:

- أن المنظمة إذا قامت بتلبية احتياجات الموظفين سواء المادية أو المعنوية بشكل طوعي واهتمامها بمصالحهم وتقديرها لجهودهم سوف ينعكس هذا عليهم بصورة إيجابية.

- وينتج عن ذلك زيادة ولائهم والتزامهم تجاه المنظمة وبذل مجهود أكثر لمساعدتها على تحقيق أهدافها.

واعتمد الباحث على تعريف (Eisenberg et al. (1986 الذي يشير إلى أن الدعم التنظيمي المدرك هو علاقة تبادلية بين الموظفين والمنظمة التي يعملون بها، حيث عندما تلتزم المنظمة بهم وتشبع حاجاتهم سوف يؤدي هذا إلى زيادة التزامهم بأداء مهامهم تجاه المنظمة. ولأنه الأكثر استخداماً وانتشاراً في الدراسات السابقة ويعكس المعنى الكلي للدعم التنظيمي المدرك.

واتضح للباحث أن بعض الدراسات اعتمدت على مقياس Eisenberger et al. (1986) وهي دراسات (Eisenberger et al., 1990; Settoon et al., 1996; Eisenberger, 1997; Eisenberger et al., 2001; Lee and Riccardo,

2007; Casimir et al., 2014; Depaul and Bikos, 2015; Burns, 2016; Kim et al., 2016; Pemecutan et al., 2016; Akgunduz et al., 2018; Eva et al., 2018.

٢/٢ استجابة الموظف Employee agility

ويعرضه الباحث من خلال ما يلي:

١/٢/٢ مفهوم استجابة الموظف:

قام الباحث بعرض تعريفات استجابة الموظف من خلال ما يلي:

قامت دراسة Plonka (1997) بتعريف استجابة الموظف من خلال وجه نظر الموقف على أن الموارد البشرية المرنة لديها موقف إيجابي تجاه التعلم والتطور الذاتي وقدرة جيدة على حل المشاكل مع التغيير واستخدام التقنيات الجديدة والقدرة على توليد الأفكار المبتكرة والاستعداد لقبول مسؤوليات جديدة، وتعرفها Zhang and Sharifi (2000) بأنهم موظفون لديهم رؤية وقدرة واسعة للتعامل مع اضطرابات البيئة من خلال معرفة نقاط القوة واستغلالها أفضل استغلال، مثل التغييرات المفاجئة في بعض الأحيان في أذواق ورغبات العملاء (Muduli and Pandya, 2018). أما بالنسبة للسلوك فعرفها (Dyer and Shafer 2003) أن الموارد البشرية تتسم بالمبادرة والتكيف وتوليد الأفكار. واتفق كل من Alavi et al. (2014); Cai et al. (2018); Pitafi et al. (2018) بأن استجابة الموظفين تشير إلى قدرة الموظف على الاستجابة السريعة والملائمة للتغييرات غير المتوقعة والاستفادة من الفرص التي تنتج بسبب هذه التغييرات.

وبعد استعراض الباحث لتعريف استجابة الموظف اتضح لها أن جميع التعريفات السابقة ترتبط بكيفية تعامل الموظفين مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والاستجابة لها من خلال التكيف مع هذه التغييرات الجديدة. وبالتالي اعتمد الباحث على تعريف Alavi et al. (2014) الذي ينص على أن استجابة الموظفين تشير إلى قدرة الموظف على الاستجابة السريعة والملائمة للتغييرات

غير المتوقعة والاستفادة من الفرص التي تنتج بسبب هذه التغييرات. ونظراً لأنه يعتبر التعريف الأكثر شمولية ويعكس أبعاد الدراسة.

٢/٢/٢ أبعاد استجابة الموظف: وتتضح من خلال التالي:

أشار (Ye-zhuang et al., 2006) أن أبعاد استجابة الموظف تتمثل في العمل بروح الفريق، المشاركة في الإدارة، تدريب العمال المهرة، والتمكين. كما أشار (Vazquez -Bustelo et al., 2007) إلى أن أبعاد استجابة الموظف هي التحفيز والأجر، والعمل بروح الفريق، والتدريب. واتفقت العديد من الدراسات أن أبعاد استجابة الموظف تتمثل في المبادرة، والتكيف، والمرونة (Sherehiy, 2008; Alavi et al., 2014; Sherehiy and Karwowski, 2014; Cai et al., 2018; Pitafi et al., 2018).

وبعد استعراض الباحث لأبعاد استجابة الموظف قام بالاعتماد على أبعاد دراسات (Sherehiy, 2008; Alavi et al., 2014; Sherehiy and Karwowski, 2018; Pitafi et al., 2018; Cai et al., 2018) وتتمثل في المبادرة والتكيف والمرونة نظراً لاعتماد أكثر الدراسات عليها ولأنها أكثر شمولية وأكثر حداثة. وقام الباحث باستعراض هذه الأبعاد بشيء من التفصيل على النحو التالي:

١/٢/٢/٢ المبادرة Proactivity

تشير إلى قيام الموظف بإنجاز المهام التي قد تؤثر بشكل إيجابي على البيئات المتغيرة وتحديد الأسلوب الفعال لأداء هذه المهام وتحديد طرق جديدة للحصول على الموارد واستخدامها في العمل (Cai et al., 2018; Pitafi et al., 2018). والبحث عن فرص للمساهمة في النجاح التنظيمي وأخذ زمام المبادرة في السعي وراء الفرص التي تبدو واعدة (Dyer and Shafer 2003).

٢/٢/٢/٢ التكيف Adaptability

تشير إلى قدرة الموظف على تغيير أو تعديل سلوكه لكي يتناسب بشكل أفضل مع البيئة الجديدة (Pitafi et al., 2018)، والتكيف مع إجراءات العمل الجديدة واستخدام

معدات جديدة (cai et al., 2018) ويشمل هذا البعد قدرة الموظف على التكيف مع الأفراد والثقافات عندما يتعامل مع أفراد من ذوي خلفيات وخبرات مختلفة، ويشمل أيضاً قيام الموظف بتحسين المهارات. وعلاوة على ذلك يتطلب السلوك التكيفي مرونة احترافية مثل: القدرة على تحمل أدوار متعددة، والتغيير بسهولة من دور إلى آخر، والقدرة على القيام بأكثر من عمل في وقت واحد وأداء مهام مختلفة في فرق مختلفة (Sherehiy, 2008).

Resilience المرونة ٣/٢/٢/٢

وتعرف المرونة بقدرة الموظف على أداء المهام الموكلة إليه بطريقة فعالة وتحت ضغوط مختلفة، والقدرة على التعامل مع المشكلات بوضع إستراتيجيات بديلة لحلها بعد فشل الاستراتيجيات المحددة (Pitafi et al., 2018).

Workplace Deviance الانحراف في مكان العمل ٣/٢

ويعرض الباحث الانحراف في مكان العمل كالتالي:

يعتبر الانحراف في مكان العمل مشكلة خطيرة منذ قرون عديدة، حيث يرجع تاريخها إلى الثورة الصناعية (Klotz and Buckley, 2013) ، وانبتق الاهتمام العام بالانحراف بين الأشخاص من خلال الإشراف السيء ومضايقة الموظفين الذين يتعرضون لها في مكان العمل خلال القرن الثامن عشر، وحيث يرجع ظهور الانحراف التنظيمي إلى ثورة Luddite خلال القرن التاسع عشر، حيث قام الموظفون بتدمير الآلات التي حلت محل الوظائف الذين كانوا يعملوا بها (Bennet and Marasi, 2016).

وأشار كل من Appelbaum et al. (2006) ; Galperin and Burke (2006) إلى أن الانحراف في مكان العمل ينقسم إلى نوعين هما: الانحراف البناء والانحراف المدمر.

وقام الباحث باستعراضهم على النحو التالي:

١/٣/٢ الانحراف البناء : Constructive deviance

وقام تقوم الباحث بعرض تعريفات متعددة للانحراف البناء كما يلي:

يعرفه (2002) Galperin بأنه سلوك تطوعي يعمل على الكسر البناء لقواعد المنظمة، ويسهم في تحقيق رفاهية المنظمة أو أعضائها أو كليهما (Galperin and Burke, 2006). ويشير (2010) Pascale et al. إلى أن الانحراف البناء هو السلوك الذي ينحرف عن الجماعة ويسمح للموظفين أو الفرق بالتفوق على الآخرين. ويرى (2012) Galperin بأنه السلوك التطوعي الذي يقوم به الموظف وينحرف عن القواعد التنظيمية، ولكن ذلك ينبع من نوايا إيجابية ولها عواقب إيجابية. وأضاف (2016) Mertens et al. إلى أن الانحراف البناء يشير إلى الممارسات غير الصحيحة التي يجب التخلص منها.

واعتمد الباحث على تعريف دراسة (2002) Galperin والذي أشارت إليه دراسة (2006) Galperin and Burke لأنه يعكس الأبعاد التي اعتمد عليها هذه الدراسة والذي ينص على: بأنه سلوك تطوعي يقوم به الموظف لانتهاك القواعد التنظيمية الهامة، ويساهم في تحقيق رفاهية المنظمة أو أعضائها أو كليهما.

٢/٣/٢ الانحراف المدمر Destructive Deviant

تعددت تعريفات الانحراف المدمر كما يلي:

قد كان أول من قام بتعريف الانحراف المدمر (1995) Robinson and Bennett بأنه سلوكيات يقوم بها الموظفون تجاه زملائهم في المنظمة والإضرار بهم ويشمل أيضاً سلوكيات يقوم بها الموظفون وتهدف إلى الإضرار بالمنظمة، كما أشارت أيضاً إلى أنه سلوك يقوم به الموظفون لانتهاك المعايير والاجراءات والسياسات التنظيمية وبالتالي يهدد رفاهية المنظمة أو أعضائها أو كليهما.

وحدد (Robinson and Bennet 1995) بأن الانحراف المدمر يعبر عنه بالممارسات المتعمدة من قبل الموظفين التي تتجاهل المعايير المرجعية أو الخطط الأساسية، وهذا يضعف معدلات النمو للمنظمة (Malik et al., 2019).

وكشف (Baron and Neuman 1996) بأنه شكل من أشكال السلوك الذي يقوم به الموظفون والذي يهدف إلى إلحاق الضرر بزملاء العمل الحاليين أو السابقين، ويرى (O'Leary-Kelly et al. 1996) بأنه دافع للعدوان تجاه المنظمة ومحاولة لتنفيذ سلوك ضار من قبل الموظفين.

واتفق كل من (Robinson and Bennett 1995); (Bennett and Robinson 2000); (Stewart et al. 2009) إلى أن الانحراف المدمر يشير إلى السلوك الناتج عن عدم وجود تحفيز من المدير للموظفين وبالتالي يكون دافعاً لهم لانتهاك القواعد التنظيمية.

ووصفه (Omar et al. 2011) أيضاً بالرغبة المتعمدة في إلحاق الضرر بالمنظمة، ويرى أيضاً أن الانحراف المدمر ينتج عن اختراق الموظفين للمعتقدات والمواقف والسلوكيات التي تقوم بوضعها المنظمة (Nasir and Bashir, 2012).

وعرفه (Kim and Cohen 2015) بأنه السلوك الذي يقوم به الموظفون ويضر بالمنظمة نفسها أو بالموظفين بها (ويسمى أيضاً السلوكيات المضادة للعمل CWB) وتشمل أمثلة على ذلك: إساءة المعاملة والسرقة والتغيب والتخريب. وتشير دراسة (Kluemper et al. 2018) إلى أن الانحراف المدمر يتألف من سلوكيات عكسية قد توجه إلى زملاء العمل والمشرفين والمنظمة.

على الرغم من وجود العديد من التعريفات والتسميات لوصف سلوكيات العمل المنحرف، فإن معظم التعريفات تشترك في اثنتين من الخصائص المشتركة: (يتفق معظم الباحثين على أن هذه الأفعال متعمدة وأن الموظفين الحاليين يشتركون في الانحراف لأنهم يفتقرون إلى الحافز مما يدفعهم إلى عدم الالتزام بالمعايير التنظيمية، وتهدف هذه السلوكيات إلى الإضرار بالمنظمة أو بأعضائها أو كليهما (Henle, 2001).

ومما سبق استنتج الباحث ما يلي:

- إن الانحراف في مكان العمل نوعان وهما الانحراف البناء والانحراف المدمر.
- الانحراف البناء هو سلوك تطوعي يقوم به الموظفون لانتهاك القواعد التنظيمية ولكن يسهم في تحقيق رفاهية المنظمة أو أعضائها أو كليهما وذلك ينبع من نوايا إيجابية ويكون لها عواقب إيجابية (Galperin, 2002).
- الانحراف المدمر هو سلوك يقوم به الموظفون يضر بالمنظمة أو أعضائها أو كليهما ويقوم به الموظفون لأنهم يفتقرون إلى الحافز مما يدفعهم إلى انتهاك القواعد التنظيمية مثل: إساءة المعاملة والسرقة والتغيب والتخريب (Bennett and Robnison, 2000).

٣. الدراسات السابقة والعلاقات بين المتغيرات ونموذج الدراسة:

١/٣ العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك واستجابة الموظف:

وضعت نظرية التكيف Adjustment Theory لكي تشرح سلوك الموظفين أثناء دخولهم بيئة عمل جديدة وتعتمد على مفهوم الملائمة بين الموظف والبيئة الداخلية والعلاقة المتبادلة والمتجاوبة بينهما ولكل منهما متطلباته الخاصة التي يجب الوفاء بها من أجل تحقيق الملائمة، والافتراض الرئيسي لهذه النظرية هو أن كل موظف يسعى إلى الملائمة مع البيئة الداخلية وبالتالي تتطلب بيئة العمل الداخلية تقديم بعض المتطلبات ويسعى الموظف إلى تلبية متطلبات العمل عن طريق مهاراته التي يمتلكها كما أن الموظف لديه احتياجات مثل توافر ظروف عمل مناسبة تساعده على أداء عمله والحصول على مقابل نتيجة هذا العمل والتي يجب على المنظمة تلبيةها من أجله وبالتالي إذا قامت المنظمة بتقديم الدعم وتلبية متطلبات موظفيها سوف يؤدي إلى زيادة تكيف الموظف مع البيئة الداخلية للمنظمة (Sherehiy, 2008). وأشارت دراسة (Wang et al. (2017 أن الدعم التنظيمي المدرك هو عامل مهم يقرر إلى حد كبير كيف يتصرف الموظفون بناءً على تصرفات المنظمة معهم على

أساس نظرية التبادل الاجتماعي وقواعد المعاملة بالمثل (Eisenberger et al., 1986).

ومن المعتقد أن البيئة التنظيمية الداعمة لديها القدرة على خلق قوى عاملة مرحة ومثمرة لأنه يعزز توقعات الموظفين وإدراكهم بأن المنظمة ستوفر لهم الموارد الوظيفية الذين سوف يحتاجونها وتشير الدراسة أن المنظمة الأقل دعماً للموظفين تقلل فرص الاستباقية لهم داخل المنظمة مما يؤدي إلى عدم وجود بيئة عمل تتسم بالحيوية والحماس (Wang et al., 2017).

وتم تعريف الشخصية الاستباقية على أنها شخص يسعى إلى تحديد الفرص واستغلالها والأخذ بالمبادرة حتى يتم إحداث تغيير ذو معنى ويشار إليها أيضاً بأن الموظفون يقومون بالمبادرة لتحسين الظروف الحالية أو خلق ظروف جديدة (Crant, 1995). وأشارت دراسة (Kanten and Ulker, 2012) إلى أن الشخصية الاستباقية للموظفين تتأثر بعوامل تنظيمية معينة مثل الدعم التنظيمي المدرك ويجب على الإدارة أن تقوم بتقديم دعم تنظيمي يُشجع الموظفين على إظهار ردود أفعالهم وإيجاد الموظفين الذين يتمتعون بالشخصية الاستباقية. وذكر (Joo et al., 2015) أن المنظمة التي تتعامل مع الموظفون بطريقة إيجابية تزيد من قدرة الموظف على التكيف مع سياسات المنظمة الداخلية وعلى العكس من ذلك إذا رأى الموظفون أن المنظمة لم تعاملهم بطريقة إيجابية فمن المحتمل أن يكونوا أقل ارتباطاً بالبقاء في المنظمة، وقد يترك الموظفون ذو الشخصيات الاستباقية المنظمة لعدم قدرتهم على التكيف معها مما يجعلهم يبحثون عن فرصة أخرى.

وبناءً على ما سبق قام الباحث بدراسة الدعم التنظيمي المدرك واستجابة الموظف.

ويتم صياغة الفرض بالشكل التالي:

الفرض الأول: يوجد تأثير معنوي مباشر للدعم التنظيمي المدرك على أبعاد استجابة الموظف (H1).

٢/٣ العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والانحراف في مكان العمل:

وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange) ونظرية الدعم التنظيمي أيضاً أن المنظمة تسعى إلى الحفاظ على الموظف وتعزيز نقاط القوة لديه مما يؤدي إلى تعزيز مصالحه الشخصية، بالإضافة إلى سعيها للقضاء على نقاط الضعف لدي الموظف مما يؤدي إلى تقليل الجوانب السلبية داخل المنظمة (Eisenberger et al., 1986).

وتستخدم نظرية التبادل الاجتماعي أيضاً بشكل متكرر من قبل الباحثين لشرح حدوث الانحراف في مكان العمل على سبيل المثال (Mitchell and Ambrose, 2007) وهذا يتفق مع معايير المعاملة بالمثل التي تحدد أن الفرد سوف يستجيب للسلوكيات المدمرة مع وجود الظروف غير المناسبة في مكان العمل (Alias and Rasdi, 2015).

وأظهرت الدراسات السابقة وجود علاقات إيجابية بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Dalal, 2005; Gruys and Sackett, 2003) وقد تم تفسيرها عادةً للإشارة إلى إدراك الموظفين إلى أن المنظمة تقدر مساهمتهم وتهتم برفاهيتهم قد يدفعهم إلى الاعتقاد بأن المنظمة سوف تهتم بهم، وأكدت دراسة (Chen et al. 2016) على وجود تأثير معنوي بين الدعم التنظيمي المدرك والانحراف في مكان العمل (الانحراف المدمر).

وبناءً على ما سبق قام الباحث بدراسة الدعم التنظيمي المدرك والانحراف في مكان العمل ببعديه التي تتمثل في (الانحراف البناء والانحراف المدمر). ويتم صياغة الفرض بالشكل التالي:

الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي مباشر للدعم التنظيمي المدرك على الانحراف في مكان العمل (H2). وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

- يوجد تأثير معنوي مباشر للدعم التنظيمي المدرك على الانحراف البناء في مكان العمل (H2a).

- يوجد تأثير معنوي مباشر للدعم التنظيمي المدرك على الانحراف المدمر في مكان العمل (H2b).

٣/٣ العلاقة بين استجابة الموظف والانحراف في مكان العمل:

وضعت نظرية التكيف Adjustment Theory لكي تشرح سلوك الموظفين أثناء دخولهم بيئة عمل جديدة وتعتمد على مفهوم الملائمة بين الموظف والبيئة الداخلية وتصف العلاقة المتبادلة والمتجاوية بين الموظف والبيئة الداخلية ولكل منهما متطلباته الخاصة التي يجب الوفاء بها من أجل تحقيق الملائمة، والافتراض الرئيسي لهذه النظرية هو أن كل موظف يسعى إلى الملائمة مع البيئة الداخلية وبالتالي تتطلب بيئة العمل الداخلية تقديم بعض المتطلبات ويسعى الموظف إلى تلبية متطلبات العمل عن طريق مهاراته التي يمتلكها كما أن الموظف لديه احتياجات مثل توافر ظروف عمل مناسبة تساعده على أداء عمله والحصول على مقابل نتيجة هذا العمل والتي يجب على المنظمة تلبيتها من أجله وبالتالي إذا قامت المنظمة بتقديم الدعم المناسب لموظفيها وتكيفه مع ظروف البيئة الداخلية سوف يؤدي إلى تقليل الانحراف المدمر وزيادة الانحراف البناء (Sherehiy, 2008).

وأشارت دراسة Zhao et al. (2013) إلى أن الموظفون الذين يتمتعون بشخصية استباقية عالية ستؤدي إلى القضاء على سلوكيات النبذ في مكان العمل والانحراف في مكان العمل أما العاملون الذين لا يتمتعون بشخصية استباقية سيؤدي إلى وجود علاقة قوية بين النبذ في مكان العمل والانحراف في مكان العمل.

وبناءً على ما سبق قام الباحث بدراسة تأثير استجابة الموظف على الانحراف في مكان العمل، ويتم صياغة الفرض بالشكل التالي:

الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد استجابة الموظف على الانحراف في مكان العمل (H3). وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

- يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد استجابة الموظف على الانحراف البناء في مكان العمل. (H3a)
- يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد استجابة الموظف على الانحراف المدمر في مكان العمل (H3b).

٤/٣ توسيط أبعاد استجابة الموظف بين الدعم التنظيمي المدرك والانحراف في مكان العمل.

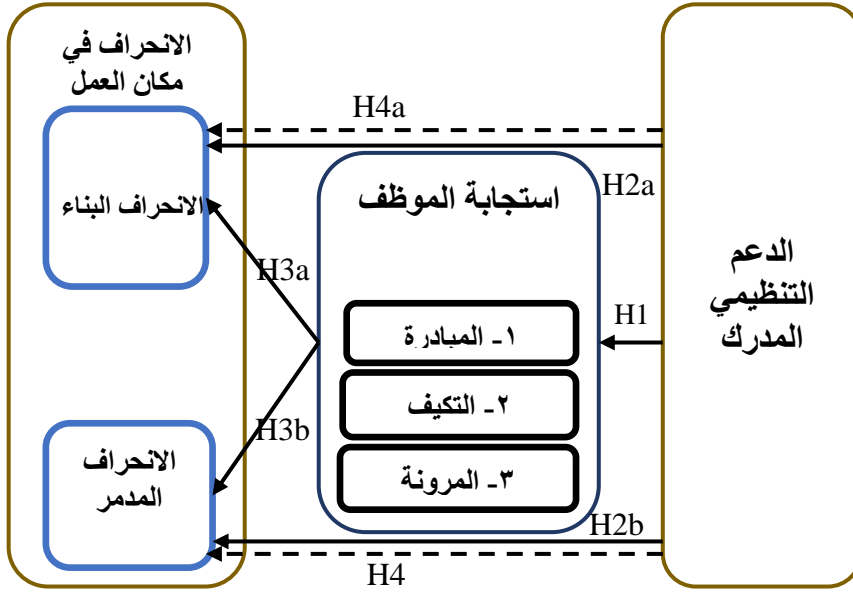
يمكن للباحثة صياغة الفرض الذي يقيس العلاقة غير المباشرة في الفرض التالي:
الفرض الرابع: لا يوجد تأثير معنوي غير مباشر للدعم التنظيمي المدرك على الانحراف في مكان العمل بتوسيط أبعاد استجابة الموظف (H4). وينقسم هذا الفرض إلى:

- لا يوجد تأثير معنوي غير مباشر للدعم التنظيمي المدرك على الانحراف البناء في مكان العمل بتوسيط أبعاد استجابة الموظف (H4a).
- لا يوجد تأثير معنوي غير مباشر للدعم التنظيمي المدرك على الانحراف المدمر في مكان العمل بتوسيط أبعاد استجابة الموظف (H4b).

٥/٣ ووفقا للدراسات السابقة يتأثر سلوكيات العاملين داخل مقرات العمل باختلاف النوع وعدد سنوات الخبرة داخل مقر العمل، ولذلك تم صياغة الفرض التالي:

الفرض الخامس: يوجد فروق معنوية بين آراء العاملين محل الدراسة باختلاف (النوع، عدد سنوات الخبرة) حول متغيرات الدراسة (الدعم التنظيمي المدرك واستجابة الموظف والانحراف في مكان العمل) (H5).

ولذلك يسعى الباحث إلى دراسة أثر الدعم التنظيمي المدرك على الانحراف في مكان العمل بأنواعه المختلفة التي تتمثل في (الانحراف المدمر والانحراف البناء) بتوسيط استجابة الموظف. ويوضح النموذج التالي فروض الدراسة:



شكل رقم (١)
نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث
٤. الفجوة البحثية:

تتمثل الفجوة البحثية في هذه الدراسة كما يلي:
١/٤ عدم وجود دراسات تناولت تأثير استجابة الموظف على الانحراف في مكان العمل على حد علم الباحث.
٢/٤ أما فيما يتعلق بدراسة تأثير الدعم التنظيمي المدرك على استجابة الموظف فلا توجد دراسة على حد علم الباحث تناولت هذه العلاقة.
٣/٤ وفيما يتعلق بتأثير الدعم التنظيمي المدرك على الانحراف في مكان العمل لا توجد إلا دراستان على حد علم الباحث قامتا بدراسة الانحراف المدمر فقط وهما (Liu and Ding, 2012; chen et al., 2016) في حين يتناول الباحث الانحراف في مكان العمل ببعديه وهما الانحراف البناء والانحراف المدمر.

٤/٤ كذلك لا توجد دراسة في حدود علم الباحث تناولت تأثير الدعم التنظيمي المدرك على الانحراف في مكان العمل بنوعيه بتوسيط استجابة الموظف.
٥. مشكلة الدراسة:

في سبيل تحديد مشكلة الدراسة قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية معتمدة على نتائج الدراسات السابقة، والمقابلات الشخصية حيث تعتبر تكلفة الانحراف في مكان العمل ضارة لأنه يؤثر على فعالية المنظمة وأدائها وتتمثل في العدوان الشخصي، والسرقة والانسحاب وتعتبر هذه مشاكل مكلفة للمنظمات وتؤثر على فاعلية المنظمة وأدائها.

وفي سبيل فهم أعمق لمشكلة الدراسة، قام الباحث بإجراء عدة مقابلات شخصية مع عينة ميسرة من مجتمع الدراسة وتمت المقابلات الشخصية في الفترة من ٢٠٢٠/١/٥ إلى ٢٠٢٠/١/٢٥ مع عينة مكونة من ٣٠ مفردة من العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة وتمثل إطار المقابلة فيما يلي:

الدعم التنظيمي المدرك:

- هل المكافآت والبدلات المالية التي تقدمها الجامعة لك جيدة؟
- هل الجامعة تخبرك بالوظائف الشاغرة بداخلها والتي تناسب قدراتك؟ وهل تهتم بتطوير مهاراتك الوظيفية؟

استجابة الموظف:

- هل تلتزم بالقيام بالعمل المطلوب منك؟ أم تقوم بمخالفة ما طلب منك القيام به؟
- هل يمكنك التكيف مع إجراءات العمل الجديدة؟ أم تجد عائق في ذلك؟
- هل أنت قادر على أداء وظيفتك بكفاءة في المواقف الصعبة أو المجهدة؟
- كيف تتصرف عند وجود مشكلة في العمل يجب عليك حلها؟
-

الانحراف في مكان العمل:

- هل تقوم بالتصرف بشكل سيء تجاه شخص آخر؟ وما هو رد فعلك إذا قام شخص آخر بالتصرف معك بهذا الشكل هل تتجنبه أم ترد بالإهانة؟
- هل تقوم بتمضية وقت العمل في التخييل وأحلام اليقظة بدلاً من القيام بعملك؟
- هل تقوم بتقاضي أخطاء زملاء العمل لإحداث تغيير تنظيمي إيجابي؟
- هل تقوم بتقديم حلول مبتكرة للمشاكل؟ وهل تقوم بعدم اتباع الأوامر من أجل تحسين إجراءات العمل؟

وقد كشفت نتائجها عن بعض المظاهر أهمها:

- شعور نسبة ٦٣% من العاملين بانخفاض الدعم التنظيمي المدرك داخل الجامعة.
- شعور نسبة ٧٠% من العاملين بانخفاض استجابة الموظف داخل الجامعة.
- شعور نسبة ٥٣% من العاملين بوجود انحراف سلبي.
- شعور نسبة ٧٧% من العاملين بعدم وجود انحراف إيجابي، والجدول التالي رقم (١) يوضح نتائج تحليل الدراسة الاستطلاعية.

جدول رقم (١)

نتائج تحليل الدراسة الاستطلاعية للعاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة حول متغيرات الدراسة على أساس الوسط الحسابي

متغيرات الدراسة	أعلى من الوسط الحسابي		محايد		أقل من الوسط الحسابي	
	عدد المفردات	النسبة %	عدد المفردات	النسبة %	عدد المفردات	النسبة %
الدعم التنظيمي المدرك	٦	٢%	٥	١٧%	١٩	٦٣%
استجابة الموظف	٩	٣٠%	صفر	صفر	٢١	٧٠%
الانحراف المدمر	١٦	٥٣%	٦	٢%	٨	٢٧%
الانحراف البناء	٥	١٧%	٢	٦%	٢٣	٧٧%

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية يمكن للباحثة صياغة مشكلة الدراسة في:
زيادة معدلات الانحراف المدمر وعدم وجود انحراف إيجابي لدى العاملين بالكادر العام
بجامعة المنصورة وانخفاض معدلات استجابة الموظف والدعم التنظيمي المدرك الأمر
الذي يثير التساؤلات التالية:

- هل يرجع زيادة معدلات الانحراف في مكان العمل إلى انخفاض كل من استجابة الموظف والدعم التنظيمي المدرك؟
- هل تؤثر أبعاد استجابة الموظف على الانحراف البناء؟
- هل تؤثر أبعاد استجابة الموظف على الانحراف المدمر؟
- هل يؤثر الدعم التنظيمي المدرك على أبعاد استجابة الموظف؟
- يؤثر الدعم التنظيمي المدرك على الانحراف البناء؟
- هل يؤثر الدعم التنظيمي المدرك على الانحراف المدمر؟
- هل يؤثر الدعم التنظيمي المدرك على الانحراف البناء بتوسيط استجابة الموظف؟
- هل يؤثر الدعم التنظيمي المدرك على الانحراف المدمر بتوسيط استجابة الموظف؟
- هل يوجد فروق معنوية بين متغيرات الدراسة باختلاف النوع وعدد سنوات الخبرة؟

٦. أهداف الدراسة:

- ١/٦ قياس التأثير المباشر للدعم التنظيمي المدرك على أبعاد استجابة الموظف.
- ٢/٦ معرفة التأثير المباشر لأبعاد استجابة الموظف على الانحراف في مكان العمل.
- ٣/٦ تحديد التأثير المباشر للدعم التنظيمي المدرك على الانحراف في مكان العمل.
- ٤/٦ قياس التأثير غير المباشر للدعم التنظيمي المدرك على الانحراف في مكان العمل بتوسيط استجابة الموظف.

٥/٦ تحديد الفروق بين آراء العاملين حول متغيرات الدراسة باختلاف النوع وعدد سنوات الخبرة.

٧. أهمية الدراسة:

تتمثل الأهمية العلمية لهذا الدراسة في إثراء الجانب النظري للمكتبة العربية وذلك لعدم وجود دراسة تناولت الدعم التنظيمي المدرك مع كل من استجابة الموظف والانحراف في مكان العمل. بالإضافة إلى ذلك وجود القليل من الدراسات التي تناولت الانحراف في مكان العمل على أنه انحراف إيجابي مع انحراف سلبي في حدود الدراسات التي اطلعت عليها الباحث لذلك يسعى هذا البحث في سد هذه الفجوة البحثية.

ومن الناحية الأخرى تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة هي مساعدة جامعة المنصورة محل الدراسة على السعي لخفض السلوكيات الناتجة عن عدم استجابة الموظف لتغيرات البيئة الداخلية والتي تتمثل في السلوكيات السلبية الناتجة عن الانحراف في مكان العمل سواء إذا كانت موجبة للأفراد أو للمنظمة مع تعزيز السلوكيات الإيجابية سواء بما فيها انحراف بناءً مبتكر أو تحدياً للانضباط التنظيمي والانحراف البناء بين الأشخاص مع تحديد آلية لتوفير دعم تنظيمي مدرك للعاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة محل الدراسة.

٨. طريقة البحث:

ويتضمن كل من البيانات المطلوبة ومصادرها، ومجتمع وعينة الدراسة، ومتغيرات الدراسة وأساليب قياسها، والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات:

١/٨ البيانات المطلوبة ومصادرها:

وتشمل نوعين من البيانات هي البيانات الأولية التي يتم تجميعها لأول مرة من مفردات العينة بخصوص متغيرات الدراسة، وسيتم الاعتماد على قائمة الاستقصاء والتي ستعد خصيصاً لهذا الغرض. ومن ناحية أخرى البيانات الثانوية التي يتم الحصول عليها عن طريق مراجعة الدراسات والأبحاث العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة

والموضوعات المتعلقة بهم بما يمكن الباحث من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة، بالإضافة إلى مركز المعلومات والتوثيق ودعم القرار بجامعة المنصورة.
٢/٨ مجتمع وعينة الدراسة:

يبلغ حجم مجتمع الدراسة ٢٥٦٥٩ مفردة من العاملين الكادر العام بجامعة المنصورة (جامعة المنصورة، ٢٠٢٠/٥). وتم تحديد حجم العينة من المجتمع محل الدراسة بواسطة برنامج Sample Size Calculator وهي تبلغ ٣٧٩ مفردة ولتحديد نوع العينة قام الباحث بالاعتماد على العينة العشوائية الطبقية. وتم جمع البيانات خلال الفترة من شهر مايو إلى شهر يونية عام ٢٠٢٠م، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة (٣٤١) قائمة وبمعدل استجابة إجمالي (٨٩.٩٪). وقد تنوعت خصائص هذه العينة من حيث النوع وسنوات الخبرة على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٢)

خصائص عينة الدراسة

إجمالي	أنثى	ذكر	النوع
			سنوات الخبرة
85	34	51	من سنة الى اقل ٥ سنوات
123	56	67	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
133	65	68	عشر سنوات فأكثر
341	155	186	إجمالي

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج جمع البيانات.

٣/٨ متغيرات الدراسة وأساليب قياسها:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على عدد من المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة، والجدول رقم (٣) يقدم توضيح تفصيلي لهذه المقاييس.

جدول رقم (٣)

مصدر القياس	عدد العبارات	أبعاد المتغير	المتغير
Akgunduz et al. (2018)	٨	-----	الدعم التنظيمي المدرک
Petofi (2018)	٤	المبادرة	استجابة الموظف
	٤	التكيف	
	٤	المرونة	
Galperin (2002)	١٥	الانحراف البناء	الانحراف في مكان العمل
Bennett and Robinson's (2000)	١٧	الانحراف المدمر	

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج الدراسات السابقة.

٤/٨ أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة:

تم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS and AMOS)، وتم إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات من خلال بعض الأساليب الإحصائية التي تتمثل في النحو التالي:

١/٤/٨ التحليل العاملي التوكيدي: وذلك لاختبار صدق المقياس الخاضع للاختبار. واستخراج قيم متوسط التباين المستخرج (AVE).

٢/٤/٨ أسلوب معامل ألفا كرونباخ (α): وذلك لاختبار درجة الثبات (الاعتمادية) في المقاييس حيث يركز هذا الأسلوب على درجة التناسق الداخلي بين المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار. بالإضافة إلى معامل الثبات المركب (CR) لقياس مدى ترابط عبارات المقياس واتضح أن جميع المعاملات

٣/٤/٨ أسلوب تحليل المسار ونموذج المعادلة البنائية: ويستخدم لقياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات. وتم استخدامه لاختبار الفروض بداية الفرض الأول إلى الفرض الرابع.

٤/٤/٨ اختبار مان ويتني: ويستخدم لقياس معنوية الفروق بين مجموعتين. وتم استخدامه في قياس فروق معنوية بين آراء العاملين محل الدراسة باختلاف (النوع) حول متغيرات الدراسة (الدعم التنظيمي المدرك واستجابة الموظف والانحراف البناء في مكان العمل والانحراف المدمر في مكان العمل). وتم استخدامه لاختبار الفرض الخامس.

٥/٤/٨ اختبار كروسكال واليس: ويستخدم لقياس معنوية الفروق بين أكثر من مجموعتين. وتم استخدامه في قياس فروق معنوية بين آراء العاملين محل الدراسة باختلاف (عدد سنوات الخبرة) حول متغيرات الدراسة (الدعم التنظيمي المدرك واستجابة الموظف والانحراف البناء في مكان العمل والانحراف المدمر في مكان العمل). وتم استخدامه لاختبار الفرض الخامس.

٥/٨ اختبارات الصدق والثبات:

بعد القيام بالتصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء، قام الباحث بإجراء اختبارات الصدق والثبات على النحو التالي:

١/٥/٨ اختبار صدق المقياس:

يتم اختبار صدق عبارات المقياس وذلك للتحقق من مدى صدق عبارات القياس من الجانب العلمي والتطبيقي، تم اختبار **صدق المحتوى** من خلال عرض قائمة الاستقصاء على مجموعة من اساتذة إدارة الأعمال في مختلف كليات إدارة الأعمال المصرية وتم إجراء تعديلاتهم على عبارات قائمة الاستقصاء.

بالإضافة إلى ذلك تم اختبار **صدق التقارب** لقياس مدى توافق عبارات كل متغير على حدة، وذلك من خلال استخراج قيم المعاملات المعيارية (Factor Loadings) لجميع عبارات القائمة، وأيضاً استخراج قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) كما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (٤)

مؤشرات الصدق والثبات للدراسة

متوسط التباين (AVE)	معامل ألفا كرومباخ (α)	المعاملات المعيارية	العبارات	البُعد
0.68	0.87	0.71	POS1	الدعم التنظيمي المدرك (POS)
		0.78	POS2	
		0.82	POS3	
		0.74	POS4	
		0.71	POS5	
		0.71	POS6	
		0.83	POS7	
		0.86	POS8	
تشير نتائج الصدق والثبات لمتغير الدعم التنظيمي المدرك إلى أن جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى معنوية ٥٪، ومعامل الثبات المركب $0.85 = (CR)$				
0.711	0.80	0.83	PRO1	المبادرة (PRO)
		0.74	PRO2	
		0.88	PRO3	
		0.70	PRO4	
تشير نتائج الصدق والثبات لبُعد المبادرة إلى أن جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى معنوية ٥٪، ومعامل الثبات المركب $0.83 = (CR)$				
0.76	0.88	0.89	ADA1	التكيف (ADA)
		0.94	ADA2	

متوسط التباين (AVE)	معامل ألفا كرومباخ (α)	المعاملات المعيارية	العبارات	البُعد
		0.74	ADA3	
		0.85	ADA4	
تشير نتائج الصدق والثبات لبُعد التكيف إلى أن جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى معنوية ٥٪، ومعامل الثبات المركب (CR) = 0.79				
0.61	0.83	0.83	RES1	المرونة (RES)
		0.79	RES2	
		0.81	RES3	
		0.74	RES4	
تشير نتائج الصدق والثبات لبُعد المرونة إلى أن جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى معنوية ٥٪، ومعامل الثبات المركب (CR) = 0.87				
0.63	0.915	0.84	CD1	الانحراف البناء (CD)
		0.85	CD2	
		0.83	CD3	
		0.81	CD4	
		0.88	CD5	
		0.80	CD6	
		0.76	CD7	
		0.87	CD8	
		0.84	CD9	
		0.89	CD10	
		0.78	CD11	

متوسط التباين (AVE)	معامل ألفا كرومياخ (α)	المعاملات المعيارية	العبارة	النُعد
		0.86	CD12	
		0.78	CD13	
		0.79	CD14	
		0.84	CD15	
<p>تشير نتائج الصدق والثبات لمتغير الانحراف البناء إلى أن جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى معنوية ٥٪، ومعامل الثبات المركب $0.81 = (CR)$</p>				
0.79	0.912	0.89	DD1	الانحراف المدمر (DD)
		0.78	DD2	
		0.86	DD3	
		0.78	DD4	
		0.85	DD5	
		0.79	DD6	
		0.81	DD7	
		0.86	DD8	
		0.87	DD9	
		0.79	DD10	
		0.84	DD11	
		0.82	DD12	
		0.81	DD13	
		0.84	DD14	

متوسط التباين (AVE)	معامل ألفا كرومباخ (α)	المعاملات المعيارية	العبارة	البعد
		0.82	DD15	
		0.78	DD16	
		0.71	DD17	
<p>تشير نتائج الصدق والثبات لمتغير الانحراف المدمر إلى أن جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوي معنوية ٥٪، ومعامل الثبات المركب $0.79 = (CR)$</p>				

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي.

٢/٥/٨ اختبار الثبات:

قام الباحث بإجراء اختبار ثبات العبارات لقياس إمكانية الاعتماد على القائمة باختلاف الفترات الزمنية ومجالات التطبيق، فتم الاعتماد على معامل (ألفا كرومباخ). واتضح في الجدول رقم (٥) ان عبارات ارتفاع درجة ثبات عبارات المقياس حيث ان جميع المعاملات أكبر من ٠.٨، كما تم استخراج معامل الثبات المركب (CR) لقياس مدى ترابط عبارات المقياس واتضح أن جميع المعاملات أكبر من ٠.٧ مما يدل على ثبات المقياس المستخدم في الدراسة.

٩. نتائج اختبار فروض الدراسة:

١/٩ العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وأبعاد استجابة الموظف في القطاع محل الدراسة:

لمعرفة العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وأبعاد استجابة الموظف، قام الباحث بصياغة الفرض الأول من فروض الدراسة والذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي للدعم التنظيمي المدرك على أبعاد استجابة الموظف".

ولأغراض التحليل الإحصائي تم تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

١/١/٩ يوجد تأثير معنوي للدعم التنظيمي المدرك على المبادرة.

٢/١/٩ يوجد تأثير معنوي للدعم التنظيمي المدرك على التكيف.

٣/١/٩ يوجد تأثير معنوي للدعم التنظيمي المدرك على المرونة.

وقام الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي (AMOS version 22)، ولمعرفة مستوى معنوية العلاقات المباشرة بين متغيرات النموذج تم استخدام طريقة الأرجحية العظمى (Maximum Likelihood)، وثبت معنوية النموذج كما يتضح في الجدول (٥).

جدول رقم (٥)

مؤشرات معنوية نموذج علاقة الدعم التنظيمي المدرك على أبعاد استجابة الموظف

المؤشر	القيمة المعيارية	القيمة المحسوبة
معنوية كاي ^٢ (p.value)	> ٠.٠٥	٠.٠٠٠
مؤشر جودة المطابقة (GFI)	< ٠.٩٠	٠.٩٦٠
الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR)	> ٠.٠٦	٠.٠٢٣
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	< ٠.٩٥	٠.٩٧٣

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٥) أن معنوية النموذج قوية ولا تحتاج إلى تحسين، وأظهر التحليل الإحصائي نتائج تحليل المسار كما هو موضح في الجدول (٦).

جدول رقم (٦)

نتيجة اختبار العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وأبعاد استجابة الموظف

المتغير المستقل	المتغير التابع	التأثيرات المباشرة		رقم الفرض	مدى قبول أو رفض الفرض
		معامل المسار	قيمة (P)		
الدعم التنظيمي المدرك	المبادرة	٠.٦٢١	٠.٠٠٠٠	١/١	ثبوت صحة الفرض
	التكيف	٠.٤١٣	٠.٠٠٠٠	٢/١	ثبوت صحة الفرض
	المرونة	٠.٤٠١	٠.٠٠٠٠	٣/١	ثبوت صحة الفرض

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول رقم (٦) وجود تأثير معنوي للدعم التنظيمي المدرك للعاملين بجامعة المنصورة على استجاباتهم الوظيفية في زيادة معدلات الاستباقية وارتفاع قدرة العاملين بالجامعة على التكيف مع الامكانيات الحالية وزيادة القدرة على المرونة للتعامل مع أي ظرف طارئ. ويرجع الباحث ذلك إلى عند توفير الجامعة الدعم المطلوب للعاملين سواء كان دعم مادي أو الاهتمام بشكاوى العاملين والعمل على اشباع رغباتهم الوظيفية وزيادة جودة العلاقات داخل إطار الجامعة والعمل على تقدير مساهمات الجامعة وتقدير جميع الجهود الزائدة والعمل على زيادة رفايتهم، مما يؤدي إلى زيادة من استجابة العاملين في تحقيق أهداف الجامعة والحفاظ على ترقى الجامعة بين الجامعات على المستوى المحلي والعالمي.

وأظهرت النتائج أن معاملات التفسير بلغت ٠.٣٨٥، ٠.١٧١، ٠.١٦٠ وهذا يعنى أن الدعم التنظيمي المدرك يفسر ٣٨.٥% من مبادرة، ١٧% من مدى التكيف، و١٦% من مدى مرونة العاملين في الجامعة والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج.

٢/٩ العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وأبعاد الانحراف في مكان العمل في القطاع محل الدراسة:

لمعرفة العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وأبعاد استجابة الموظف، قام الباحث بصياغة الفرض الأول من فروض الدراسة والذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي للدعم التنظيمي المدرك على أبعاد الانحراف في مكان العمل".

ولأغراض التحليل الإحصائي تم تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

١/٢/٩ يوجد تأثير معنوي للدعم التنظيمي المدرك على الانحراف البناء.

٢/٢/٩ يوجد تأثير معنوي للدعم التنظيمي المدرك على الانحراف المدمر.

وقام الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي (AMOS version 22)، ولمعرفة مستوى معنوية العلاقات المباشرة بين متغيرات النموذج تم استخدام طريقة الأرجحية العظمى (Maximum Likelihood)، وثبت معنوية النموذج كما يتضح في الجدول (٧).

جدول رقم (٧)

مؤشرات معنوية نموذج علاقة الدعم التنظيمي المدرك على الانحراف في مكان العمل

المؤشر	القيمة المعيارية	القيمة المحسوبة
معنوية كا ^٢ (p.value)	> ٠.٠٥	٠.٠٠٠
مؤشر جودة المطابقة (GFI)	< ٠.٩٠	٠.٩٥١
الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR)	> ٠.٠٦	٠.٠١٠
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	< ٠.٩٥	٠.٩٦٥

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٧) أن معنوية النموذج قوية ولا تحتاج إلى تحسين، وأظهر التحليل الإحصائي نتائج تحليل المسار كما هو موضح في الجدول (٨).

جدول رقم (٨)

نتيجة اختبار العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وأبعاد الانحراف في مكان العمل

المتغير المستقل	المتغير التابع	التأثيرات المباشرة		مدى قبول أو رفض الفرض
		معامل المسار	قيمة (P)	
الدعم التنظيمي المدرك	الانحراف البناء	٠.٩١٩	٠.٠٠٠	ثبوت صحة الفرض
	الانحراف المدمر	-	٠.٠٠٠	ثبوت صحة الفرض

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

بالنسبة للفرض الفرعي الأول الذي ينص على " يوجد تأثير معنوي للدعم التنظيمي المدرك على الانحراف البناء" حيث يوضح الجدول رقم (٨) ثبوت صحة الفرض حيث

يوجد تأثير معنوي للدعم التنظيمي المدرك للعاملين بجامعة المنصورة على الانحراف البناء في مكان العمل، ويرجع الباحث هذا التأثير إلى أن الجامعة تسعى إلى تقديم الدعم الذي يساعد العاملين بالجامعة على الاهتمام بأداء المهام بالشكل المطلوب، وأيضاً يساعد على زيادة معدلات الرضا الوظيفي ومعدلات الالتزام التنظيمي مما يزيد قدرة العاملين على إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل داخل اطار الجامعة، بالإضافة إلى البحث على طرق غير تقليدية لتحسين أداء المهام لتحقيق الأهداف الجامعية.

أما عن الفرض الفرعي الثاني الذي ينص " يوجد تأثير معنوي للدعم التنظيمي المدرك على الانحراف المدمر" حيث يوضح الجدول رقم (٨) ثبوت صحة الفرض حيث يوجد تأثير معنوي للدعم التنظيمي المدرك للعاملين بجامعة المنصورة على الانحراف المدمر في مكان العمل، ويرجع الباحث هذا التأثير إلى أن تقديم الدعم المدرك للعاملين داخل الجامعة يقلل من مقدار السلوكيات السلبية في مهام وظائفهم وتزيد من قدرتهم على الاستجابة لتعليمات القيادة العليا للجامعة والالتزام بمواعيد أداء المهام المطلوب، والالتزام بالأعراف الجامعية سواء في المجال التعليمي أو المجتمعي.

كما أظهرت النتائج أن معامل التفسير للدعم التنظيمي المدرك على الانحراف البناء بلغ ٠.٢٣٠، وهذا يعني أن الدعم التنظيمي المدرك يفسر ٢٣ % من التباين المفسر في الانحراف البناء في القطاع محل الدراسة، كما أظهرت النتائج أن معامل التفسير للدعم التنظيمي المدرك على الانحراف المدمر بلغ ٠.٨٤٥، وهذا يعني أن الدعم التنظيمي المدرك يفسر ٨٤.٥ % من التباين المفسر في الانحراف المدمر في القطاع محل الدراسة والنسب المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج.

٣/٩ العلاقة بين استجابة الموظف وأبعاد الانحراف في مكان العمل في القطاع محل الدراسة:

لمعرفة العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وأبعاد استجابة الموظف، قام الباحث بصياغة الفرض الأول من فروض الدراسة والذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي لاستجابة الموظف على أبعاد الانحراف في مكان العمل".

ولأغراض التحليل الإحصائي تم تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:
 ١/٣/٩ يوجد تأثير معنوي لأبعاد استجابة الموظف على الانحراف البناء .
 ٢/٣/٩ يوجد تأثير معنوي لأبعاد استجابة الموظف على الانحراف المدمر .

وقام الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي (AMOS version 22)، ولمعرفة مستوى معنوية العلاقات المباشرة بين متغيرات النموذج تم استخدام طريقة الأرجحية العظمى (Maximum Likelihood)، وثبت معنوية النموذج كما يتضح في الجدول (٩).

جدول رقم (٩)

مؤشرات معنوية نموذج علاقة استجابة الموظف على الانحراف في مكان العمل

القيمة المحسوبة	القيمة المعيارية	المؤشر
٠.٠٠٠	٠.٠٥ >	معنوية كا ^٢ (p.value) χ^2
٠.٩٨٤	٠.٩٠ <	مؤشر جودة المطابقة (GFI)
٠.٠٠٥	٠.٠٦ >	الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR)
٠.٩٨٣	٠.٩٥ <	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي ويتضح من الجدول رقم (٩) أن معنوية النموذج قوية ولا تحتاج إلى تحسين، وأظهر التحليل الإحصائي نتائج تحليل المسار كما هو موضح في الجدول (١٠).

جدول رقم (١٠)

نتيجة اختبار العلاقة بين استجابة الموظف وأبعاد الانحراف في مكان العمل

المتغير المستقل	المتغير التابع	التأثيرات المباشرة		رقم الفرض	مدى قبول أو رفض الفرض
		معامل المسار	قيمة (P)		
المبادرة	الانحراف	٠.٦٩٥	٠.٠٠٠٠	١/٣	ثبوت صحة الفرض
		٠.٢١٥	٠.٠٠٠٠		
		٠.١٣٥	٠.٠٠٠٠		
المرونة	الانحراف المدمر	-	٠.٠٠٠٠	٢/٣	ثبوت صحة الفرض جزئياً
		٠.٢٤	٠.٠٥٨٨		
		٠.٢٢	٠.٠٠٠٠		
المرونة		-	٠.٥٠		

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي بالنسبة للفرض الفرعي الأول الذي ينص على " يوجد تأثير معنوي أبعاد استجابة الموظف على الانحراف البناء" حيث يوضح الجدول رقم (١٠) ثبوت صحة الفرض حيث يوجد تأثير معنوي لكل من المبادرة والتكيف والمرونة على زيادة السلوكيات الإيجابية للعاملين بجامعة المنصورة، ويرجع الباحث هذا التأثير إلى أن توافر الاستجابة تؤدي إلى استخدام طرق غير تقليدية لتحقيق أهداف العمل وتطوير حلول مبتكرة للمشاكل وابتكار العديد من الاستراتيجيات الجديدة التي تساعد على تحسين أداء العمل. وزيادة عدد ساعات العمل وابداع في إنجاز المهام الموكلة إليهم داخل الكليات ثم الجامعة بالإضافة إلى تحسين مناخ العمل داخل الجامعة والبعد على السلوكيات المناوئة للعمل.

بالنسبة للفرض الفرعي الثاني الذي ينص على " يوجد تأثير معنوي أبعاد استجابة الموظف على الانحراف المدمر" حيث يوضح الجدول رقم (١٠) ثبوت صحة الفرض جزئياً حيث يوجد تأثير معنوي للمبادرة و المرونة كأبعاد للاستجابة على الانحراف المدمر للعاملين بجامعة المنصورة، في حين لأوضحت الدراسة عدم وجود تأثير معنوي للتكيف على السلوكيات السلبية داخل إطار الجامعة واتفقت مع دراسة Zhao et al. (2013). إلى أن الموظفون الذين يتمتعون بشخصية استباقية عالية ستؤدي سيقل من النبذ في مكان العمل وسلوكيات الانحراف في مكان العمل أما الموظفون الذين لا يتمتعون بشخصية استباقية سيساعد على توافر النبذ والانحراف المدمر في مكان العمل.

كما أظهرت النتائج أن معامل التفسير أبعاد استجابة الموظف إلى الانحراف البناء بلغ ٠.٧٣٦، وهذا يعنى أن الدعم التنظيمي المدرك يفسر ٧٣.٦ % من التباين المفسر، كما أظهرت النتائج أن معامل التفسير أبعاد استجابة الموظف إلى الانحراف المدمر بلغ ٠.٤٣٨، وهذا يعنى أن الدعم التنظيمي المدرك يفسر ٤٣.٨ % من التباين المفسر في الانحراف في مكان العمل بالقطاع محل الدراسة والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج.

٤/٩ توسيط استجابة الموظف في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والانحراف في مكان العمل:

لمعرفة هذه العلاقة، قام الباحث بصياغة الفرض الرابع من فروض الدراسة والذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي غير مباشر للدعم التنظيمي المدرك على الانحراف في مكان العمل عند توسيط استجابة الموظف". ويشتق من هذا الفرض فرضين فرعيين وهما:

١/٤/٩ لا يوجد تأثير معنوي غير مباشر للدعم التنظيمي المدرك على الانحراف البناء في مكان العمل بتوسيط استجابة الموظف (H4a).

٢/٤/٩ لا يوجد تأثير معنوي غير مباشر للدعم التنظيمي المدرك على الانحراف المدمر في مكان العمل بتوسيط استجابة الموظف (H4b). وللتعرف على مستوى معنوية العلاقات المباشرة بين متغيرات النموذج، تم استخدام طريقة الأرجحية العظمى، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (١١).

جدول رقم (١١)

مؤشرات معنوية توسيط استجابة الموظف في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والانحراف في مكان العمل

المؤشر	القيمة المعيارية	القيمة المحسوبة
قيمة كاسي ومعنويتها (p.value) χ^2	$0.05 >$	٠.٥٨٩
مؤشر جودة المطابقة (GFI)	$0.90 <$	١
الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR)	$0.06 >$	٠.٠٠١
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	$0.95 <$	١

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي. ويتضح من الجدول رقم (١١) أن معنوية النموذج قوية ولا تحتاج إلى تحسين، وأظهر التحليل الإحصائي نتائج تحليل المسار كما هو موضح في الجدول (١٢).

جدول رقم (١٢)

نتائج اختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لتوسيط استجابة الموظف في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والانحراف في مكان العمل

مدى قبول أو رفض الفرض	رقم الفرض	التأثيرات غير المباشرة		التأثيرات المباشرة		المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المستقل
		معامل المسار (P)	قيمة (P)	معامل المسار (P)	قيمة (P)			
ثبوت صحة الفرض	١/٤	٠.٠٠٠٠	٠.١٩١	٠.٠٠٠٠	٠.٧٠٤	الانحراف البناء	استجابة الموظف	الدعم التنظيمي المدرك
ثبوت صحة الفرض	٢/٤	٠.٠٠٠٠	٠.٣٢-	٠.٠٠٠٠	- ٠.١٩	الانحراف المدمر	استجابة الموظف	الدعم التنظيمي المدرك

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (١٢) ما يلي:

فيما يتعلق بالتأثيرات المباشرة: وجد أن التأثير المباشر للدعم التنظيمي المدرك على الانحراف البناء دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥ ، ٠,٠٠١)، وهو تأثير معنوي إيجابي. بينما وجد التأثير المباشر للدعم التنظيمي المدرك على الانحراف المدمر دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥ ، ٠,٠٠١)، وهو تأثير معنوي سلبي. فيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة انخفض التأثير المعنوي البناء للدعم التنظيمي المدرك على الانحراف البناء عند توسيط استجابة الموظف، حيث بلغت قيمة الانخفاض ٠.١٩١ (وهي قيمة المسار غير المباشر). كما انخفض التأثير المعنوي المدمر للدعم التنظيمي المدرك على الانحراف المدمر عند توسيط استجابة الموظف، حيث بلغت قيمة الانخفاض - ٠.٣٢.

٥/٩ الفروق بين آراء العاملين حول متغيرات الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية: يسعى الباحث لتحديد الفروق بين آراء العاملين حول متغيرات الدراسة قام الباحث بصياغة الفرض السادس الذي يص على " يوجد فروق معنوية بين آراء العاملين محل الدراسة باختلاف (النوع، عدد سنوات الخبرة) حول متغيرات الدراسة (الدعم التنظيمي المدرك واستجابة الموظف والانحراف في مكان العمل)".

وينقسم هذا الفرض إلى مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

١/٥/٩ توجد فروق معنوية في إدراك العاملين حول متغيرات الدراسة وفقاً للنوع.

٢/٥/٩ توجد فروق معنوية في إدراك العاملين حول متغيرات الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة.

وتم اختبار الفرض ١/٥/٩ باستخدام اختبار مان ويتني لتحديد الفروق بين العاملين وفقاً للنوع كما هو موضح في جدول التالي:

جدول رقم (١٣)

الفروق بين العاملين وفقاً للنوع

المتغير	النوع	عدد المفردات	قيمة (Z)	المعنوية
الدعم التنظيمي المدرك	نكر	186	- 2.158	0.031
	أنثى	155		
استجابة الموظف	نكر	186	- 2.062	0.039
	أنثى	155		
الانحراف البناء	نكر	186	- 2.096	0.036
	أنثى	155		
الانحراف المدمر	نكر	186	- 2.782	0.005
	أنثى	155		

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (١٣) ثبوت صحة الفرض، حيث توجد فروق معنوية بين آراء العاملين محل الدراسة لكل من الدعم التنظيمي المدرك واستجابة الموظف والانحراف البناء والمدمر في مكان العمل وفقاً للنوع.

وتم اختبار الفرض ٢/٥/٩ باستخدام اختبار كروسكال واليس لتحديد الفروق بين العاملين وفقاً لمتوسط دخل الأسرة كما هو موضح في جدول التالي:

جدول رقم (١٤)

الفروق بين العاملين وفقاً لمتوسط دخل الأسرة

المتغير	متوسط دخل الأسرة	عدد المفردات	قيمة Chi- (Square)	المعنوية
الدعم التنظيمي المدرك	من سنة الى اقل ٥ سنوات	85	35.447	0.000
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	123		
	عشر سنوات فأكثر	133		
استجابة الموظف	من سنة الى اقل ٥ سنوات	85	24.209	0.000
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	123		
	عشر سنوات فأكثر	133		
	من سنة الى اقل ٥ سنوات	85	31.134	0.000

المتغير	متوسط دخل الأسرة	عدد المفردات	قيمة Chi- (Square)	المعنوية
الانحراف البناء	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	123	45.401	0.000
	عشر سنوات فأكثر	133		
الانحراف المدمر	من سنة الى اقل ٥ سنوات	85	45.401	0.000
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	123		
	عشر سنوات فأكثر	133		

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (١٤) ثبوت صحة الفرض، حيث توجد فروق معنوية بين آراء العاملين محل الدراسة لكل من الدعم التنظيمي المدرك واستجابة الموظف والانحراف البناء والمدمر في مكان العمل وفقاً لعدد سنوات الخبرة.

١٠. حدود الدراسة:

تتقسم محددات الدراسة إلى حدود بشرية حيث اقتصرت الدراسة على العاملين بالكادر العام فقط داخل جامعة المنصورة فقط باستثناء العاملين بالكادر الخاص والعمالة الموقته. وتم الحصول على احصائية الأعداد من مركز المعلومات والتوثيق ودعم القرار بجامعة المنصورة بالإضافة إلى الموقع الرسمي لجامعة المنصورة. وحدود زمنية حيث تم تجميع البيانات خلال شهر مايو ٢٠٢٠ إلى شهر منتصف يونية ٢٠٢٠.

١١. مناقشة النتائج والتوصيات:

١/١١ مناقشة النتائج: من خلال التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى ما يلي:
١/١١ يوجد تأثير معنوي للدعم التنظيمي المدرك للعاملين بجامعة المنصورة على أبعاد الاستجابة (المبادرة، التكيف، المرونة) للعاملين. وتتفق هذه النتائج مع كل من (Joo et al., 2015; Kanten and Ulker, 2012).
٢/١١ يوجد تأثير معنوي للدعم التنظيمي المدرك للعاملين بجامعة المنصورة على كلا من الانحراف البناء في مكان العمل والانحراف المدمر في مكان العمل. وتتفق الدراسة مع دراسة (Chen et al. (2016) التي أشارت إلى وجود تأثير معنوي بين الدعم التنظيمي المدرك والانحراف في مكان العمل (الانحراف المدمر).
٣/١١ يوجد تأثير معنوي لكل من المبادرة والتكيف والمرونة على زيادة السلوكيات الإيجابية للعاملين بجامعة المنصورة، كما يوجد تأثير معنوي للمبادرة والمرونة كأبعاد للاستجابة على الانحراف المدمر للعاملين بجامعة المنصورة. واتفقت الدراسة مع دراسة (Zhao et al. (2013) التي أشارت إلى العاملین الذين يتمتعون بشخصية استباقية عالية ستؤدي إلى وجود التقليل من سلوكيات الانحراف في مكان العمل.
٤/١١ وجد أن التأثير المباشر للدعم التنظيمي المدرك على الانحراف البناء دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥، ٠,٠٠١)، وهو تأثير معنوي إيجابي. بينما وجد التأثير المباشر للدعم التنظيمي المدرك على الانحراف المدمر دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥، ٠,٠٠١)، وهو تأثير معنوي سلبي. وفيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة انخفض التأثير المعنوي البناء للدعم التنظيمي المدرك على الانحراف البناء عند توسيط استجابة الموظف، حيث بلغت قيمة الانخفاض ٠.١٩١ (وهي قيمة المسار غير المباشر). كما انخفض التأثير المعنوي المدمر للدعم التنظيمي المدرك على الانحراف المدمر عند توسيط استجابة الموظف، حيث بلغت قيمة الانخفاض - ٠.٣٢.

٥/١/١١ توجد فروق معنوية بين آراء العاملين محل الدراسة لكل من الدعم التنظيمي المدرك واستجابة الموظف والانحراف البناء والمدمر في مكان العمل وفقاً للنوع، بالإضافة إلى ذلك توجد فروق معنوية بين آراء العاملين محل الدراسة لكل من الدعم التنظيمي المدرك واستجابة الموظف والانحراف البناء والمدمر في مكان العمل وفقاً لعدد سنوات الخبرة.

٢/١١ توصيات الدراسة: وفي ضوء ما سبق، يوصي الباحث بما يلي:

١/٢/١١ الحفاظ على بيئة عمل إيجابية وداعمة يمكن أن يخفف من مشاعر القلق التي يعاني منها بعض العاملين في مكان العمل، بما يؤدي إلى وجود قوة عاملة موحدة وأكثر إنتاجية. ويمكن للمديرين استخدام الآليات التالية للمساعدة في القضاء على الصعوبات التي تواجهها الممرضات اللاتي يعانين من القلق الوظيفي:
١/١/٢/١١ على المديرين تبني سياسة الباب المفتوح، حيث يجب أن تشعر العاملين بالراحة في الذهاب إلى المدير لمناقشة القضايا التي يواجهونها في العمل. عندما تنقل العاملين مخاوفهم، يمكن أن يتحول مكان العمل إلى مكان اجتماعي، بدلاً من مجرد مكان يعطي راتباً. علاوة على ذلك، يتيح الاتصال المفتوح للمديرين أن يصبحوا أكثر استعداداً لاتخاذ إجراءات لتخفيف أي مشاكل.

٢/١/٢/١١ تبني نظام عمل مرّن. حيث يمكن للممرضات الذين يواجهون أحداث في العمل جعلهم يعانون من القلق أو الاكتئاب المرور بأيام يكون فيها أدائهم أقل كفاءة. ولهذا السبب، قد يحتاجون في بعض الأحيان إلى وقت إضافي للمهام أو التعديلات في عبء العمل الخاص بهم.

٣/١/٢/١١ توفير الدعم التنظيمي المناسب، ويمكن توفير الدعم من خلال السياسات والإجراءات المناسبة التي تشمل التشجيع والرعاية التي توفرها المنظمة والإدارة التنفيذية والزملاء.

٤/١/٢/١١ توفير تدريب منتظم على برامج إدارة القلق ومساعدة الممرضات الذين يواجهون مشاكل خطيرة متعلقة بالشعور بالقلق.

٢/٢/١١ حرص إدارة جامعة المنصورة على زيادة استجابة العاملين للتحديات المعاصرة وذلك من خلال:

١/٢/٢/١١ حث العاملين على الاستباقية بإنجاز المهام التي قد تؤثر بشكل إيجابي على البيئات المتغيرة وتحديد الأسلوب الفعال لأداء هذه المهام وتحديد طرق جديدة للحصول على الموارد واستخدامها في العمل والبحث عن فرص للمساهمة في النجاح التنظيمي وأخذ زمام المبادرة في السعي وراء الفرص التي تبدو واعدة.

٢/٢/٢/١١ تشجيع العاملين على تغيير أو تعديل سلوكه لكي يتناسب بشكل أفضل مع البيئة الجديدة، والتكيف مع إجراءات العمل الجديدة والتكيف مع الأفراد والثقافات عندما يتعامل مع أفراد من ذوي خلفيات وخبرات مختلفة.

٣/٢/٢/١١ العمل على تعزيز قدرة العاملين بالجامعة على أداء المهام الموكلة إليه بطريقة فعالة وتحت ضغوط مختلفة، القدرة على التعامل مع المشكلات بوضع إستراتيجيات بديلة لحلها بعد فشل الاستراتيجيات المحددة.

٣/٢/١١ ينبغي على إدارة الجامعة عرض نتائج تقييم الأداء بصورة دورية للعاملين وعقد محاضرات وندوات معهم للتوضيح لهم ان التقييم هو مؤشر يبين أداء الموظفين لدعم الأداء البناء وتشجيعه والتقليل من السلوكيات السلبية والتخلص منها والسعي لتحقيق الرضا الوظيفي بشكل مستمر لتحقيق أفضل النتائج.

٤/٢/١١ ضرورة نشر روح التعاون والعدالة بين العاملين من خلال تفعيل ربط المكافآت والحوافز بأداء الموظفين وتوضيح الأسباب الكامنة وراء المكافآت من عدمها فضلاً عن المعاملة الكريمة والاحترام من قبل ادارة المديرية لموظفيها من خلال ابلاغهم بكل المستجدات الخاصة بأعمالهم والأسباب المؤدية الى قرارات معينة والاستفادة من خبراتهم لتدعيمها والتطور المستمر والاستفادة من تجاربهم الفعلية، بالإضافة إلى ذلك الاهتمام بالجانب العاطفي بزيادة الاتصالات وتعزيز الدعم النفسي وتجنب الظلم والتمييز .

المراجع

- Akgunduz, Y., Alkan, C., & Gök, Ö. A. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, 34, 105-114.
- Alavi, S., & Wahab, D. A. (2013). A review on workforce agility. Research **Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology**, 5(16), 4195-4199.
- Alavi, S., Abd. Wahab, D., Muhamad, N., & Arbab Shirani, B. (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. **International Journal of Production Research**, 52(21), 6273-6295.
- Alias, M., & Rasdi, R. M. (2015). Organizational predictors of workplace deviance among support staff. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 172, 126-133.
- Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D., & Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, 7(5), 586-598.
- Arshadi, N., & Hayavi, G. (2013). The effect of perceived organizational support on affective commitment and job performance: mediating role of OBSE. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 84, 739-743.
- Aryati, A. S., Sudiro, A., Hadiwidjaja, D., & Noermijati, N. (2018). The influence of ethical leadership to deviant workplace behavior mediated by ethical climate and organizational commitment. **International Journal of Law and Management**, 60(2), 233-249.
- Baron, R. A., & Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. **Aggressive Behavior: Official Journal of the International Society for Research on Aggression**, 22(3), 161-173.
- Bennett R., and Marasi S., (2016). Workplace Deviance. In: Howard S. Friedman (Editor in Chief), **Encyclopedia of Mental**

Health, 2nd edition, Waltham, MA: Academic Press, 4, 382-386.

Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. **Journal of applied psychology, 85(3), 349-360.**

Bodankin, M., & Tziner, A. (2009). Constructive deviance, destructive deviance and personality: how do they interrelate? **Amfiteatru Economic Journal, 11(26), 549-564.**

Burns, K. L. (2016). Perceived organizational support and perceived supervisor support as antecedents of work engagement. **(M. Sc. Thesis, San José State University).**

Cai, Z., Huang, Q., Liu, H., & Wang, X. (2018). Improving the agility of employees through enterprise social media: The mediating role of psychological conditions. **International Journal of Information Management, 38(1), 52-63.**

Casimir, G., Ngee Keith Ng, Y., Yuan Wang, K., & Ooi, G. (2014). The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance: A social-exchange perspective. **Leadership & Organization Development Journal, 35 (5), 366-385.**

Chen, C. T., & King, B. (2018). Shaping the organizational citizenship behavior or workplace deviance: Key determining factors in the hospitality workforce. **Journal of Hospitality and Tourism Management, 35, 1-8.**

Chen, L. L., Fah, B. C. Y., & Jin, T. C. (2016). Perceived organizational support and workplace deviance in the voluntary sector. **Procedia Economics and Finance, 35, 468-475.**

Crant, J. M. (1995). The Proactive Personality Scale and objective job performance among real estate agents. **Journal of applied psychology, 80(4), 532.**

Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. **Journal of applied psychology, 90(6), 1241.**

Darshani, R., & Priyankara, H (2013). The Impact Of Perceived Organizational Support On Organizational Commitment: With

Special Reference To Brandix Lingerie (Pvt) Limited Plant
03. **Asia Pacific Journal Of Marketing & Management.2**
(8)15-34.

De Paul, N. F., & Bikos, L. H. (2015). Perceived organizational support: a meaningful contributor to expatriate development professionals' psychological well-being. **International Journal of Intercultural Relations**, 49, 25-32.

Dyer, L., & Shafer, R. A. (2003). Dynamic organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people, **Center for Advanced Human Resource Studies** 3-4(27),1-41.

Edwards, M. R., & Peccei, R. (2010). Perceived organizational support, organizational identification, and employee outcomes. **Journal of Personnel Psychology**. 9,17-26.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. **Journal of applied psychology**, 86(1), 42.

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. **Journal of applied psychology**, 82(5), 812.

Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. **Journal of applied psychology**, 75(1), 51.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. **Journal of Applied psychology**, 71(3), 500-507.

Eva, N., Newman, A., Miao, Q., Wang, D., & Cooper, B. (2018). Antecedents of Duty Orientation and Follower Work Behavior: The Interactive Effects of Perceived Organizational Support and Ethical Leadership. **Journal of Business Ethics**, 1-13.

Fagbohunge, B. O., Akinbode, G. A., & Ayodeji, F. (2012). Organizational determinants of workplace deviant behaviours: An empirical analysis in Nigeria. **International Journal of Business and Management**, 7(5), 207.

Galperin, B. L. (2002). Determinants of deviance in the workplace: An empirical examination in Canada and Mexico (**PhD Desertation**, Concordia University).

Galperin, B. L. (2012). Exploring the nomological network of workplace deviance: Developing and validating a measure of constructive deviance. **Journal of Applied Social Psychology**, 42(12), 2988-3025.

Galperin, B. L., & Burke, R. J. (2006). Uncovering the relationship between workaholism and workplace destructive and constructive deviance: An exploratory study. **The International Journal of Human Resource Management**, 17(2), 331-347.

Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. **International journal of selection and assessment**, 11(1), 30-42.

Hastings, S. E., & O'Neill, T. A. (2009). Predicting workplace deviance using broad versus narrow personality variables. **Personality and Individual Differences**, 47(4), 289-293.

Helle, A. C., DeShong, H. L., Lengel, G. J., Meyer, N. A., Butler, J., & Mullins-Sweatt, S. N. (2018). Utilizing Five Factor Model facets to conceptualize counterproductive, unethical, and organizational citizenship workplace behaviors. **Personality and Individual Differences**, 135, 113-120.

Henle, C. A. (2001). Predicting workplace deviance from the interaction between organizational justice and personality (**Ph. DDesertation**. Colorado State University).

Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1982). Formal and informal social controls of employee deviance. **Sociological quarterly**, 23(3), 333-343.

Howell, J. M., Shea, C. M., & Higgins, C. A. (2005). Champions of product innovations: defining, developing, and validating a measure of champion behavior. **Journal of business venturing**, 20(5), 641-661.

Jain, A. K., Giga, S. I., & Cooper, C. L. (2013). Perceived organizational support as a moderator in the relationship between

organisational stressors and organizational citizenship behaviors. **International Journal of Organizational Analysis**, 21(3), 313-334.

Joo, B. K., Hahn, H. J., & Peterson, S. L. (2015). Turnover intention: the effects of core self-evaluations, proactive personality, perceived organizational support, developmental feedback, and job complexity. **Human Resource Development International**, 18(2), 116-130.

Kanten, P., & Ulker, F. E. (2012). A relational approach among perceived organizational support, proactive personality and voicebehaviour. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 62, 1016-1022.

Kelloway, E. K., & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. **Work & Stress**, 24(3), 260-279.

Khattak, M. N., Khan, M. B., Fatima, T., & Shah, S. Z. A. (2018). The underlying mechanism between perceived organizational injustice and deviant workplace behaviors: Moderating role of personality traits. **Asia Pacific Management Review**.1-11.

Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. **Journal of Organizational Behavior**, 37(4), 558-583.

Kim, Y., & Cohen, T. R. (2015). Moral character and workplace deviance: Recent research and current trends. **Current Opinion in Psychology**, 6, 134-138.

Klotz, A. C., & Buckley, M. R. (2013). A historical perspective of counterproductive work behavior targeting the organization. **Journal of Management History**, 19(1), 114-132.

Kluemper, D. H., Mossholder, K. W., Ispas, D., Bing, M. N., Iliescu, D., & Ilie, A. (2018). When Core Self-Evaluations Influence Employees' Deviant Reactions to Abusive Supervision: The Moderating Role of Cognitive Ability. **Journal of Business Ethics**, 1-19.

- Kraimer, M. L., & Wayne, S. J. (2004). An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. **Journal of Management**, 30(2), 209-237.
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J., & Jaworski, R. A. A. (2001). Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment. **Personnel Psychology**, 54(1), 71-99.
- Krishnan, J., & Mary, V. S. (2012). Perceived organisational support—an overview on its antecedents and consequences. **International Journal of Multidisciplinary Research**, 2(4), 2-3.
- Kura, K. M., Shamsudin, F. M., & Chauhan, A. (2016). Organisational trust as a mediator between perceived organisational support and constructive deviance. **International Journal of Business and Society**, 17(1), 1.
- Lawrence, T. B., & Robinson, S. L. (2007). Ain't misbehavin: Workplace deviance as organizational resistance. **Journal of Management**, 33(3), 378-394.
- Lee, J., & Peccei, R. (2007). Perceived organizational support and affective commitment: the mediating role of organizational based self-esteem in the context of job insecurity. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, 28(6), 661-685.
- Liu, N. T., & Ding, C. G. (2012). General ethical judgments perceived organizational support, interactional justice, and workplace deviance. **The International Journal of Human Resource Management**, 23(13), 2712-2735.
- Malik, M. S., Sattar, S., Younas, S., NUML, M. C., & Nawaz, M. K. (2019). The Workplace Deviance Perspective of Employee Responses to Workplace Bullying: The Moderating Effect of Toxic Leadership and Mediating Effect of Emotional Exhaustion.

Review of Integrative Business and Economics Research, 8(1), 33-50.

Marasi, S., Bennett, R. J., & Budden, H. (2018). The Structure of an Organization: Does It Influence Workplace Deviance and Its' Dimensions? And to What Extent?..**Journal of Managerial Issues**, 30(1).8-27.

Mertens, W., Recker, J., Kummer, T. F., Kohlborn, T., & Viaene, S. (2016). Constructive deviance as a driver for performance in retail. **Journal of Retailing and Consumer Services**, 30, 193-203.

Mitchell, J. I., Gagné, M., Beaudry, A., & Dyer, L. (2012). The role of perceived organizational support, distributive justice and motivation in reactions to new information technology. **Computers in Human Behavior**, 28(2), 729-738.

Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. **Journal of Applied Psychology**, 92(4). 1159–1168.

Muduli, A., & Pandya, G. (2018). Psychological Empowerment and Workforce Agility. **Psychological Studies**, 63(3), 276-285.

Narayanan, K. (2017). Workplace destructive and constructive deviance behaviour in India and the USA: scale development, validation, theoretical model development and testing. (**Ph. DDesertation**, The University of Edinburgh).

Nasir, M., & Bashir, A. (2012). Examining workplace deviance in public sector organizations of Pakistan. **International Journal of Social Economics**, 39(4), 240-253.

Nayir, F. (2012). The Relationship between Perceived Organizational Support and Teachers' Organizational Commitment. **Eurasian Journal of Educational Research**, 48, 97-116

O'Neill, T. A., & Hastings, S. E. (2011). Explaining workplace deviance behavior with more than just the “Big Five”. **Personality and Individual Differences**, 50(2), 268-273.

- O'Neill, T. A., Lee, N. M., Radan, J., Law, S. J., Lewis, R. J., & Carswell, J. J. (2013). The impact of "non-targeted traits" on personality test faking, hiring, and workplace deviance. **Personality and Individual Differences**, 55(2), 162-168.
- O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Glew, D. J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. **Academy of management review**, 21(1), 225-253.
- Omar, F., Halim, F., Zainah, A., & Farhadi, H. (2011). Stress and job satisfaction as antecedents of workplace deviant behavior. **deviant behavior**, 16, 17.45-51.
- Pascale, R., Sternin, J., & Sternin, M. (2010). The power of positive deviance. How Unlikely Innovators Solve the World's Toughest Problems. **Harvard Business School Publishing, Boston, MA.**
- Pemecutan, A. A. G. G., Dharmanegara, I. B. A. & Udayana, I. G. B. (2016). The Role of Perceived Organizational Support to Increase Effect of Organizational Justice Dimension on organizational Citizenship Behavior. **Journal of Business and Management**, 18(8), 57-68.
- Pitafi, A. H., Liu, H., & Cai, Z. (2018). Investigating the relationship between workplace conflict and employee agility: The role of enterprise social media. **Telematics and Informatics**, 35(8), 2157-2172.
- Plonka, F. E. (1997). Developing a lean and agile work force. **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries**, 7(1), 11-20.
- Robbins, D. L., & Galperin, B. L. (2010). Constructive deviance: striving toward organizational change in healthcare. **Journal of Management and Marketing Research**, 5, 1.1-12.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. **Academy of management journal**, 38(2), 555-572.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support,

leader–member exchange, and employee reciprocity. **Journal of applied psychology**, 81(3), 219-227.

Sherehiy, B. (2008). Relationships between agility strategy, work organization and workforce agility. **University of Louisville**.

Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. **International Journal of Industrial Ergonomics**, 44(3), 466-473.

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**, 12(2), 269-292.

Spector, P. E., & Fox, S. (2010). Theorizing about the deviant citizen: An attributional explanation of the interplay of organizational citizenship and counterproductive work behavior. **Human Resource Management Review**, 20(2), 132-143.

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.

Stewart, S. M., Bing, M. N., Davison, H. K., Woehr, D. J., & McIntyre, M. D. (2009). In the eyes of the beholder: A non-self-report measure of workplace deviance. **Journal of Applied Psychology**, 94(1), 207.

Tumwesigye, G. (2010). The relationship between perceived organizational support and turnover intentions in a developing country: The mediating role of organisational commitment. **African Journal of Business Management**, 4 (6), 942-952.

Vázquez-Bustelo, D., Avella, L., & Fernández, E. (2007). Agility drivers, enablers and outcomes: empirical test of an integrated agile manufacturing model. **International Journal of Operations & Production Management**, 27(12), 1303-1332.

Wang, Z., Zhang, J., Thomas, C. L., Yu, J., & Spitzmueller, C. (2017). Explaining benefits of employee proactive personality: The role of engagement, team proactivity composition and

perceived organizational support. **Journal of Vocational Behavior**, 101, 90-103.

Warren, D. E. (2003). Constructive and destructive deviance in organizations. **Academy of management Review**, 28(4), 622-632.

Ye-zhuang, T., Fu-jiang, Z., & Hai-feng, G. (2006, June). An empirical study on the consistency model of agile manufacturing strategy. In Management of Innovation and Technology, **IEEE International Conference on** (1), 37- 41.

Zhang, Z., & Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. **International Journal of Operations & Production Management**, 20(4), 496-513.

Zhao, H., Peng, Z., & Sheard, G. (2013). Workplace ostracism and hospitality employees' counterproductive work behaviors: The joint moderating effects of proactive personality and political skill. **International Journal of Hospitality Management**, 33, 219-227.