



## الدور المعدل للاتصاق الوظيفي على العلاقة بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

### دراسة تطبيقية على العاملين بالمدارس بمحافظة دمياط

أ.دعاء جمعة علي فرح

باحثة ماجستير بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة دمياط

[doaagomaa.55@gmail.com](mailto:doaagomaa.55@gmail.com)

د. لمياء السعيد السلنتي

أستاذ إدارة الأعمال ووكيل الكلية لشئون

خدمة المجتمع وتنمية البيئة

كلية التجارة - جامعة دمياط

[lamya1970@yahoo.com](mailto:lamya1970@yahoo.com)

### المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة - جامعة دمياط

المجلد الثالث - العدد الثاني - الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢٢

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

السلنتي، لمياء السعيد؛ فرح، دعاء جمعة علي (٢٠٢٢). الدور المعدل للاتصاق الوظيفي على العلاقة بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة تطبيقية على العاملين بالمدارس بمحافظة دمياط. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٣(٢) ج٣، ١٣٧٥ - ١٤١٦.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

## الدور المعدل للاتصاق الوظيفي على العلاقة بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

### دراسة تطبيقية على العاملين بالمدارس بمحافظة دمياط

د. لمياء السعيد السلنتي؛ أ.دعاء جمعة علي فرح

#### الملخص:

سعت هذه الدراسة إلى قياس أثر الاتصاق الوظيفي كمتغير معدل على العلاقة بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وذلك بالاعتماد على نماذج الانحدار المتعدد لاختبار فروض الدراسة عبر تحليل استجابات قائمة استقصاء الدراسة لعينة بلغت ٣٣٥ مدرس ومدرسة بمدارس إدارة دمياط التعليمية ولتقديم مجموعه من التوصيات لبيئة عمل يسودها مناخ جيد تقل فيه الاتجاهات السلبية والسلوكيات الناشئة عنها وكذلك مجموعه من المقترحات للأبحاث المستقبلية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر موجب للتهكم التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وأثر سالب للاتصاق الوظيفي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وأثر معدل سالب للاتصاق الوظيفي على العلاقة بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

**الكلمات المفتاحية:** التهكم التنظيمي، سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، الاتصاق الوظيفي.

## أولاً: مقدمة الدراسة

لقد أدركت المنظمات دور العنصر البشري كأهم مصدر لتحقيق الميزة التنافسية، فكل المزايا الأخرى غير البشرية يمكن تقليدها أو شراؤها، ولذا فهو يعد أهم أصل إستراتيجي للشركة لأنه المسؤول عن وضع الاستراتيجية وتنفيذها. (Perryer et al., 2010)

ويعد العمل أحد أهم مكونات الحياة للفرد حيث يقضي الفرد الكثير من الوقت في مكان عمله وأصبح من الضروري تكوين علاقات جيدة بين الموظف وبيئة عمله. (Fatima, 2016) فالعلاقات الموجبة بين الموظف والمنظمة تعزز اتجاهات وسلوكيات الموظف تجاه المنظمة، حيث يقرر الموظف البقاء في وظيفته نتيجة التطابق بين مهاراته ومتطلبات الوظيفة، بالإضافة إلى العلاقات الشخصية مع الآخرين في المنظمة وكذلك المزايا المادية والنفسية والدعم التنظيمي الذين يصعب التضحية بهم وإيجادهم في منظمة أخرى (Fasbender, et al 2019)، وبالتالي يقل شعور الموظف بافتقار منظمته إلى النزاهة كما نقل نظرتة التشاؤمية لمنظمته وهو ما يعرف بالتهكم التنظيمي (Nafei, 2014).

ويعد التهكم التنظيمي من أخطر الاتجاهات التي تواجه المنظمات المعاصرة لما له من عواقب وخيمة تقيد نجاح المنظمات حيث يؤثر سلبياً على الأداء وسلوكيات المواطنة التنظيمية. (Evans et al, 2011) فالتهكم قد يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي (Abraham, 2000) وارتفاع معدل الغياب (Ozler and Atalay, 2011) وانخفاض الانتاجية (Cinar et al, 2014) بالإضافة إلى أثره على ارتكاب السلوكيات السلبية في مكان العمل (Nemr and Liu, 2021).

وقد ذكرت الشافعي (٢٠١٦) أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تمثل مشكلة اقتصادية ضخمة بسبب التكاليف الهائلة التي تنكبدها المنظمات والتي قد تؤثر على بقاء المنظمة على قيد الحياة، وأشار (Valle et al 2019) أن الولايات المتحدة الأمريكية وحدها تتحمل ٤٠٠ مليار دولار سنوياً لمواجهة مثل هذه السلوكيات وأن ٤٠٪ من حالات فشل منظمات الأعمال تعود إلى انتشار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بها.

وقد تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين بالمدارس بمحافظة دمياط حيث تستهدف المنظمات الخدمية الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للجمهور حتى تشبع احتياجاتهم. وتتبع أهمية الخدمات التعليمية من أهمية المستفيدين منها إذ تعد الموارد البشرية أغنى ما تملكه الدولة، إلا أن المؤسسات التعليمية تعاني الكثير من المشكلات التي تعوق تقدمها ومن أهم هذه المشكلات انتشار الكثير من السلوكيات السلبية التي تمنع المدرسين من الارتقاء بمستوى أدائهم.

### ثانياً: الدراسة الاستطلاعية

من أجل صياغة المشكلة وتحديد أبعادها بشكل دقيق قام الباحثان بعمل دراسة استطلاعية من خلال إجراء مقابلات متعمقة مع مجموعة من العاملين بالمدارس المختلفة بمحافظة دمياط (٤٠ مفردة) في الفترة من ١٥ / ٣ حتى ٢٠ / ٣ / ٢٠١٨ (مدرسة كفر سعد الثانوية، مدرسة السعيدية البحرية الثانوية، مدرسة كفر سليمان الثانوية، مدرسة الجمهورية، مدرسه امام ناصف ثانوي بنات، مدرسة شجرة الدر لغات، مدرسة الحديدي، مدرسة الشهيد اسماعيل فهمي).

#### وتوصل الباحثان إلى مجموعة من الظواهر المتمثلة في:

- ١ - ٦٠٪ من العاملين بالمدارس يحملوا مشاعر الاحباط والتشاؤم بسبب سرعة التغيرات في السياسات التعليمية.
- ٢ - ٨٠٪ من العاملين بالمدارس يشعروا بعدم تقدير الادارة لهم مما يشعرهم بفقدان أهميتهم.
- ٣- أوضح ٧٥٪ من العاملين بالمدارس أن أسباب تهكمهم التنظيمي ترجع إلى انخفاض مستوى الدعم الذي تقدمه الوزارة بالإضافة إلى بلوغ الكثير منهم سن التقاعد دون تعيينات جديدة مما يشكل ضغوط وظيفية وصحية ونفسية عليهم دون مقابل تحفيزي.
- ٤ - ٩٠٪ من العاملين بالمدارس كثيري الشكوى والتذمر وينتقدون سياسة الادارة وممارساتها.
- ٥- أكد حوالي ٤٠ ٪ من العاملين بالمدارس أنهم يقومون بأدوار اضافية وان لم يتم تحفيزهم ولكن يتوقف ذلك على علاقتهم بمن يكلفهم بتلك الأدوار وطبيعة العمل الذي سيؤدونه.
- ٦- اتفق ٨٠ ٪ من العاملين بالمدارس أن الوسائل غير المشروعة - مثل الدروس الخصوصية - أصبحت ضرورية من أجل تحقيق الأهداف والتغلب على أعباء الحياة التي لا تتكفل بها أجورهم الرسمية.
- ٧- أكد ٦٠٪ من العاملين بالمدارس انتشار الصراعات فيما بينهم على الدروس الخصوصية.

#### ثالثاً: مشكلة الدراسة

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية تمكن الباحثان من صياغة مشكلة الدراسة وهي انخفاض مستوى الالتصاق الوظيفي وارتفاع مستوى التهكم التنظيمي لدى العاملين بالمدارس بمحافظة دمياط وما يترتب عليه من سلوكيات سلبية تضر بالعملية التعليمية ولتوضيح مشكلة الدراسة بدقة قام الباحثان بوضع مجموعة من التساؤلات البحثية التالية:

١- ما أثر التهكم التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية؟

٢- ما أثر الالتصاق الوظيفي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية؟

٣- هل يعدل الالتصاق الوظيفي العلاقة بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية؟

#### رابعاً: أهداف الدراسة

انطلاقاً من عرض الباحثان لمشكلة الدراسة، تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية لسد الفجوة البحثية:

١- تحديد طبيعة العلاقة بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

٢- التعرف على أثر الالتصاق الوظيفي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

٣- فحص الأثر المعدل للالتصاق الوظيفي على العلاقة بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

٤- الوصول إلى بعض النتائج والتوصيات التي تفيد متخذي القرار والتي تسهم في الحد من انتشار التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في المدارس بمحافظة دمياط.

#### خامساً: أهمية الدراسة

##### أ- الأهمية العلمية

١- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق بعض الاسهامات على المستوى العلمي من خلال تغطية الفجوة البحثية في الدراسات السابقة عن طريق دراسة الأثر المعدل للالتصاق الوظيفي على العلاقة بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية حيث تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال علاقة العاملين بالمنظمة وفهم أسباب اتجاهاتهم السلبية نحوها.

٢- تأصيل المفاهيم العلمية والنظرية للالتصاق الوظيفي، وكذلك الآثار السلبية للتهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

٣ - فتح آفاق جديدة لمزيد من الدراسات في مجال الالتصاق الوظيفي والتهكم التنظيمي وأثارها على بيئة العمل المصرية والتي قد تختلف نتائجها عن الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات وتم تطبيقها في بيئات أجنبية نتيجة للاختلافات الثقافية.

## ب - الأهمية التطبيقية:

١ - قد تساهم هذه الدراسة في تقديم إطار عملي للمسؤولين في المدارس محل الدراسة للإلمام بمتغيرات الدراسة مما قد يساهم في تعديل المدارس لممارساتها وسياساتها ولوائحها واستراتيجياتها الخاصة بالحفاظ على العاملين من خلال وسائل الدعم المختلفة والذي بدوره سيكون عاملاً مهماً لانخفاض التهكم التنظيمي وزيادة التصاقهم بالعمل.

٢ - التعرف على السلوكيات التهكمية في بيئة العمل ومدى انتشار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ودوافع الالتصاق الوظيفي وتوعية المستويات الإدارية بأهمية هذه الدوافع ودورها في تقليل السلوكيات التهكمية والتي من شأنها أن تؤثر على أداء وإنتاجية هذه المؤسسات مما قد ينعكس على الشكل العام لها.

## سادساً: الإطار النظري:

تستعرض الدراسة متغيرات البحث من حيث المفاهيم والأبعاد والعلاقة بين متغيرات الدراسة:

### ١ - التهكم التنظيمي **Organizational Cynicism**:

عرفه (Nemr and Liu(2021 بأنه اتجاه سالب يكونه الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها , حيث يتولد لدى الفرد اعتقاد بأن تلك المنظمة تفتقر إلى النزاهة والاستقامة , إضافة إلى وجود مشاعر وعواطف سلبية تجاه المنظمة ويتبع تلك المعتقدات والمشاعر السلبية سلوكيات سلبية تجاه المنظمة.

### أ- أبعاد التهكم التنظيمي:

وتناولت الدراسات مفهوم التهكم التنظيمي من خلال ثلاث أبعاد (Dean et al (1998).

(١) **التهكم المعرفي**: ويشير إلى الاعتقاد بأن المنظمة مجردة من الصدق والإخلاص وينبع من عدم الاتساق بين المعتقدات والواقع الفعلي. (Yasin and Khalid 2015).

(٢) **التهكم العاطفي**: ويشير إلى رد الفعل العاطفي الناتج عن معتقدات الفرد تجاه المنظمة ويشمل المشاعر السلبية التي تعكس المعتقدات السلبية مثل الشعور بالغضب والشك والاحباط (Johanson and O'leary-kelly, (2003).

(٣) **التهكم السلوكي:** ويصف ميل الفرد نحو التصرفات السلبية التي تعكس غصبه مثل نقد المنظمة، الدعابات الساخرة عنها، السلوك الانسحابي المتمثل في الغياب أو التأخير أو ترك العمل، تدني مستوى الأداء. (Bari et al.(2020).

## ٢- سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية **counterproductive work Behavior**:

وذكرت ابراهيم (٢٠١٧) أن السلوكيات المضادة للإنتاجية هي " السلوكيات الضارة التي يقوم بها العاملون عن عمد وتؤثر تأثيراً مباشراً على فاعلية الأفراد والمنظمة وسير العمل بها " .

### أ- أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

وقد اختلف الباحثون حول تصنيف أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية واعتمدت الباحثان في هذه الدراسة على تصنيف ( Jovanovich (2018 لكونه الأشمل حيث أشار إلى أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تنحصر في بعدين رئيسيين هما:

(١) **السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة (cwb-o):** وهي السلوكيات الضارة والمتعمدة الموجهة نحو المنظمة نفسها ومن أمثلتها الانسحاب الوظيفي وسرقة وتخريب ممتلكات المنظمة.

(٢) **السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد (cwb-I):** وهي التصرفات التي تحدث داخل بيئة العمل بنية مسبقة وتسبب ضرر أعضاء المنظمة ومن أمثلتها سرقة المشرفين أو الزملاء أو الموردين ومضايقتهم بالاعتداء الجسدي والإيماءات اللفظية.

### ٣- الالتصاق الوظيفي:

ظهر مفهوم الالتصاق الوظيفي ليعبر عن مجموعة العوامل النفسية والاجتماعية والمالية التي تؤثر على استبقاء العاملين وهذه العوامل قد تكون داخل المنظمة مثل العلاقات مع الزملاء والمشرفين، التوافق بين مهارات الموظف ومتطلبات المنظمة، المسؤولية المجتمعية للمنظمة، أو قد تكون خارج المنظمة مثل العوامل الشخصية والالتزامات الأسرية والمجتمعية (Mitchell etal (2001).

#### أ) أبعاد الالتصاق الوظيفي:

تناولت الدراسات الالتصاق الوظيفي من خلال الأبعاد التي أوردها Mitchell et al (2001) وهي:

- (١) الروابط: وتشير إلى العلاقات بين الفرد والمنظمة ( فرق العمل، الزملاء , المشرفين ) أو الأشخاص الآخرين (العملاء والموردين).
- (٢) التوافق: ويشير إلى إدراك الفرد للانسجام والتكامل والموافاة بين قيمه وأهدافه و متطلبات الوظيفة وثقافة ومناخ المنظمة
- (٣) التضحية: وهي التكاليف المادية والنفسية المدركة التي يتحملها الفرد في حالة ترك المنظمة مثل التخلي عن المزايا المادية أو الزملاء أو المشاريع أو الاستقرار الوظيفي أو فرص الترقى المستقبلية أو خطط التقاعد أو الاحترام والتقدير المتبادل، وكلما زاد تضحيته يصعب انفصاله عن مكان العمل.

#### ٤- الدراسات السابقة وصياغة فروض الدراسة:

استعرضت الدراسة الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين متغيرات الدراسة من أجل صياغة فروض الدراسة.

#### أ) العلاقة بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

أسهمت دراسة (Evans et al (2011 في استكشاف الأثر الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وسلوك الموظف ( سلوك المواطنة التنظيمية، سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية). وتوصلت إلى أن التهكم التنظيمي يؤثر على السلوكيات الموجهة للمنظمة إذ أنه لا يقتصر فقط على معتقدات الموظف حول مستوى نزاهة المنظمة وإنما يشمل ردود الفعل العاطفية والسلوكية نحوها، ولأن المنظمة هي المستفيد الرئيسي من سلوكيات المواطنة التنظيمية، يؤثر التهكم التنظيمي سلباً على مشاركة الموظف في السلوكيات التي تسهم في فاعلية المنظمة حيث تتعارض هذه السلوكيات مع المعتقدات والمشاعر المرتبطة بالتهكم التنظيمي.

وأكدت دراسة (Aziz et al (2017 أن الموظف الذي يشعر أنه ضحية فظاظة وظلم مشرفيه يتولد لديه معتقدات ومشاعر سلبية عن المنظمة فيلجأ إلى تبني سلوكيات مخيبة لتوقعات المنظمة وأثبتت دراسة (ROY et al (2012 إلى أنه يمكن التنبؤ بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من خلال انخفاض العدالة التفاعلية المدركة كما توصلت إلى أن المشاعر



السلبية تتوسط هذه العلاقة حيث تعد بمثابة استجابة فورية للمواقف غير العادلة وأوضحت الدراسة أن الغضب ( كأحد أشكال البعد الوجداني للتهكم ) يتوسط العلاقة بين العدالة الشخصية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الصريحة بينما يتوسط الخوف العلاقة بين عدالة نقل المعلومات وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الضمنية.

وقد سعت دراسة (Cinar et al. (2014) إلى استكشاف العلاقة بين التهكم التنظيمي وعدم الاستقرار الوظيفي ونوايا ترك العمل لدى العاملين , فالتهكم قد يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وارتفاع معدل الغياب وانخفاض الانتاجية، وأظهرت أن العاملين الذين يعد عملهم الحالي أول فرصة عمل لهم، لديهم سلوك تهكمي أكثر من باقي العاملين.

وذكرت دراسة (Griep and Vantilborgh (2018) أن إدراك الموظف لتزايد خرق العقد النفسي يرتبط موجبا بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وانخفاض سلوكيات المواطنة التنظيمية وأن انتهاك المشاعر تتوسط تلك العلاقة.

وأشارت دراسة (Naser et al (2020) إلى وجود علاقة موجبة بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية فالموظف المتهم يفترق إلى الموارد النفسية بسبب شعوره المستمر بالغضب والاحباط لذا يلجأ إلى التصرفات التي تعبر عن تلك المشاعر فكونهم حذرين من المنظمة يمنعمهم من الحصول على الدعم أو تقديره فيتجهوا إلى السلوكيات السلبية التي تشعرهم بالرضا لانتقامهم من خيانة المنظمة لهم. وتوصل (Nermer and Liu(2021 إلى أن التهكم التنظيمي يعدل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية فتكون العلاقة أضعف في حالة انخفاض مستوى التهكم التنظيمي عنها في حالة ارتفاع مستوى التهكم التنظيمي.

ووفقاً لما سبق توصل الباحثان إلى صياغة الفرض الأول كما يلي:

**الفرض الأول: توجد علاقة موجبة بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية**

**ب- العلاقة بين الالتصاق الوظيفي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:**

أشار (Halbesleben and Wheeler (2008 إلى وجود علاقة موجبة بين الالتصاق الوظيفي والأداء فالروابط مع الآخرين تزيد التزام الموظف بالأداء الجيد والتوافق بين مهارات الفرد ومتطلبات الوظيفة يزيد التحفيز الداخلي للفرد كي يعمل بجد وشعور الموظف بالخسارة التي سيتعرض لها في حالة تركه العمل أو عند الاستغناء عنه لضعف أداءه يزيد من دوافعه للأداء الجيد. وأكد (Asgharian et al (2013 أن العلاقات الودية في العمل ينتج عنها روابط بين الموظفين والتي تعد أحد عوامل الالتصاق الوظيفي كما ينتج عنها التضحية التي

يضطر الموظف للقيام بها إذا قرر ترك العمل , فعندما يشعر الموظف بالترابط بينه وبين أعضاء منظمته ويعتقد أن لديه توافق شخصي مع قيم وثقافة المنظمة ويدرك أن تكلفة المزاي التنظيمية التي سيضحي بها ستكون أكبر من أي مكسب سيحصل عليه عند تركه للمنظمة، ستقل اتجاهاته السلبية نحو منظمته ويزداد رسوخه الوظيفي بها.

وأشار Hashim et.al(2015) أنه يجب أن يتم دعم الموظفين ذوي الاعاقة بالمناخ التنظيمي المناسب للتأكد من رسوخه وتعلقه بالمنظمة , لأن المناخ التنظيمي له دور هام في تشكيل سلوكيات وتصرفات الموظف فعندما يتم إدراك الموظف للتفاعل والتواصل والدعم في بيئة عمله يكون لديه حافز أقوى للعمل وبالتالي يقل احتمال تركه للعمل. وتوصل Karatepe (2012) إلى أن ضغوط العمل تؤثر موجباً على الاضطراب العاطفي، بينما يؤثر الاضطراب العاطفي سلباً على كل من الالتصاق الوظيفي والأداء الوظيفي، كما توصل إلى أن ضغوط العمل والصراع بين دور الموظف في العمل ودوره في الأسرة لا يؤثران على الالتصاق الوظيفي والأداء الوظيفي إلا من خلال الاضطراب العاطفي. وذكر (2013) Karatepe أن الإدراك الموجب لمناخ الشركة الأخلاقي يرتبط موجباً بالالتصاق الوظيفي وأن الالتصاق الوظيفي يتوسط العلاقة بين المناخ الأخلاقي والأداء الوظيفي، فالمناخ الأخلاقي أحد القوى التي قد ينتج عنها ظروف مرغوبة تمنع الموظفين من التفكير في ترك العمل، كما قد ينتج عنها أيضاً أداء أفضل حيث يرتبط الالتصاق الوظيفي موجباً بالأداء الوظيفي والأدوار الاضافية. وأشار (2014) Nafei إلى أهمية دور الالتصاق الوظيفي في خفض مستوى السلوكيات السلبية في بيئة العمل، حيث توصل إلى أن ارتفاع مستوى الالتصاق الوظيفي يزيد من نجاح فرص العمل وكفاءتها، كما يُحسن جودة التواصل بين زملاء العمل والمديرين، ومن ثم يزداد الرضا الوظيفي، وأكدت الدراسة أن الموظفين الأكثر رسوخاً لديهم طاقة إنتاجية أعلى.

**ووفقاً لما سبق توصل الباحثان إلى صياغة الفرض الثاني كما يلي:**

**الفرض الثاني: يوجد أثر معنوي للالتصاق الوظيفي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. ( ج ) الدور المعدل للالتصاق الوظيفي على العلاقة بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:**

تقلص عدد الدراسات التي ركزت على استكشاف أثر الالتصاق الوظيفي على نتائج العمل السلبية في ظل الظروف السلبية لبيئة العمل لذا ظهرت دراسة (2014) Avey et al لتحديد أثر الالتصاق الوظيفي كمتغير معدل للعلاقة بين الاشراف السيء والسلوك الانحرافي في المنظمة حيث يمثل كل بعد من أبعاد الالتصاق الوظيفي نوع من الضغوط التي تؤثر على بقاء الموظف في عمله، فالروابط الرسمية وغير الرسمية تمثل أحد الضغوط المعيارية للبقاء في العمل، بينما يقاس التوافق بمدى إدراك الموظف للانسجام والانتماء للمنظمة ويمثل أحد

ضغوط التعلق والارتباط بالمنظمة , ولأن التضحية تشير إلى الخسارة المدركة في حالة ترك العمل لذا فهي تمثل ضغوط تعجيزية. وتوصلت الدراسة إلى أن الالتصاق الوظيفي في ظل الاشراف السيء يغير رد فعل الموظف فيتجه إلى الاستسلام والحفاظ على وظيفته بدلاً من الغضب وتبني السلوكيات السلبية.

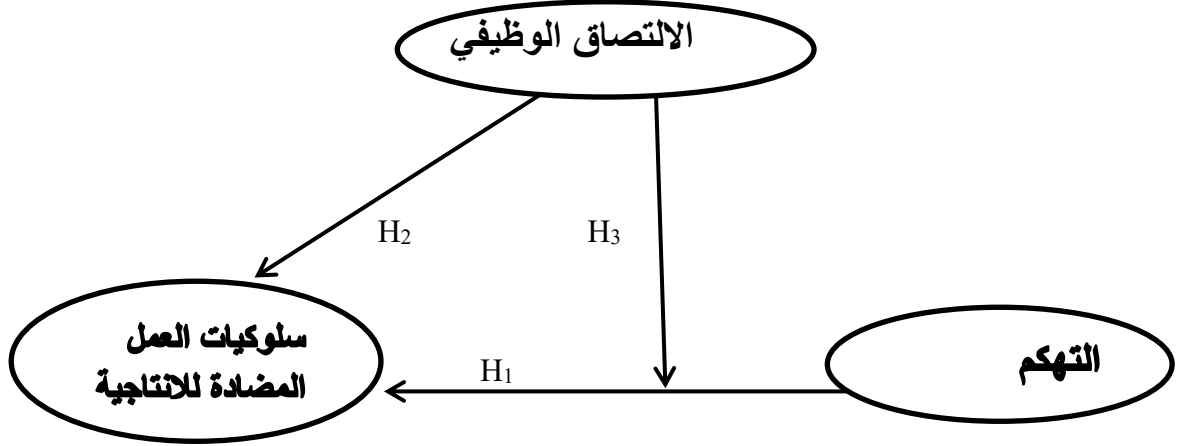
وأكدت دراسة Jones (2015) أن الالتصاق الوظيفي يمثل ارتباط الموظف بدوره في المنظمة وكلما زاد الالتصاق الوظيفي كلما زاد شعور الموظف بمعنوية دوره في العمل وبالتالي تقل نتائج العمل السلبية مثل الغياب وترك العمل كما تقل مشاركته في السلوكيات المضادة للإنتاجية.

وأشار Rafiq and Chin (2019) أن الموارد النفسية للفرد أهم العوامل التي تمكنه من مواكبة الظروف المتقلبة وأوضح أن الالتصاق الوظيفي أحد الموارد النفسية التي تسهم في الحد من المشاعر السلبية بطريقة فعالة إذ يتكون من العناصر المالية والاجتماعية والنفسية التي تعلق الأفراد بالعديد من الشبكات في العمل وتوصل إلى أن الالتصاق الوظيفي يعدل العلاقة بين شعور الموظف بانعدام الأمان الوظيفي والرضا عن حياته. كما أشار Qian et al. (2019) إلى أن الالتصاق الوظيفي كمتغير معدل يضعف استجابة الموظفين السلبية لانعدام الاستقرار الوظيفي، فزيادة الالتصاق الوظيفي لا يمتلك الموظف الموارد اللازمة للحفاظ على بقاءه في المنظمة فحسب وإنما يمتلك أيضاً موارد جيدة للتعامل مع ضغوط العمل ويصبح تفسيرهم للضغوط الوظيفية على أنها أحد التحديات التي يتعرضون لها.

ووفقاً لما سبق توصل الباحثان إلى صياغة الفرض الثالث كما يلي:

**الفرض الثالث: يوجد أثر معدل للالتصاق الوظيفي في العلاقة بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.**

ومن خلال الإطار النظري أمكن للباحثين أن يضعوا نموذجاً للدراسة يتضح بالشكل رقم (١)



الشكل رقم (١)

النموذج المقترح لمتغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على الدراسات السابقة

### سابعا: الدراسة الميدانية واختبار الفروض

#### ١- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين بالمدارس بإدارة دمياط التعليمية سواء كانت الحكومية أو الخاصة، ويبلغ مجتمع الدراسة ٧١٦٠ مدرس بتلك المدارس على جميع المراحل الدراسية وهو ما يمكن للباحثة توضيحه من خلال الجدول رقم (١):

#### جدول رقم (١)

مجتمع الدراسة وعدد مفرداته

تصنيف المدارس	حكومي	خاص	اجمالي
عدد المدارس	١٤٧	٨	١٥٥
عدد المدرسين	٦٦٥٠	٥١٠	٧١٦٠

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على بيانات قسم الاحصاء بإدارة دمياط التعليمية لسنة ٢٠٢٠.

## ٢- حجم العينة:

تم تحديد حجم العينة المناسبة لتمثيل المجتمع باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون ليكون (٣٦٥) مفردة:

$$n = \frac{Np(1-p)}{(N-1)(d^2/z^2) + p(1-p)}$$

حيث أن:

N: حجم المجتمع

n: حجم العينة

d: نسبة الخطأ ( ٥ % )

p: القيمة الاحتمالية

وبناء عليه فإن حجم العينة باستخدام المعادلة السابقة هو ٣٦٥ مفردة وقد استجاب منهم عدد ٣٣٥ مفردة وذلك بنسبة استجابة ٩١,٧٨٪ وبالتالي فإن العينة التي اعتمد عليها الباحثان تمثل المجتمع تمثيلاً صادقاً، وكلما زادت عدد المشاهدات زادت دقة التحليل.

## ٣- أسلوب جمع البيانات

تم تصميم الاستبيان باستخدام Google Form، كما تمت المقابلات مع بعض العاملين بالمدارس وتوزيع الاستقصاء الورقي لاستطلاع آرائهم حول توافر متغيرات الدراسة وقد استمرت المقابلات الميدانية مع مفردات العينة قرابة شهر في الفترة من ٢٠٢٠/١٢/١٢ وحتى ٢٠٢١/١/٢٠.

## ٤- متغيرات الدراسة وكيفية قياسها:

### أ- التهكم التنظيمي:

اعتمد الباحثان في قياس التهكم التنظيمي على المقياس الذي صممه ( Dean et al ( 1998 ) ويتكون من اثني عشر عبارة وتم إجراء اختبارات الصدق والثبات وعبرت النتائج عن صدق وثبات المقياس كما بالجدول رقم (٢) حيث حصلت العبارات على معاملات تحميل أكبر من ٠,٤٠ وهو الحد الأدنى لمعامل التحميل المطلوب كما أوضحت النتائج ثبات المقياس حيث بلغ معامل كرونباخ ألفا ٠,٩١، لبعده التهكم المعرفي، ٠,٩٣، لبعده التهكم العاطفي، ٠,٩٢، لبعده التهكم السلوكي وهو أكبر من الحد الأدنى المطلوب لثبات المقياس وهو ٠,٧٠.

جدول رقم (٢)

معامل اختبار الصدق العاملي لعبارات التهمك التنظيمي وأبعاده

المتغير / العبارة	معامل كرونباخ ألفا	معامل KMO / معامل التحميل
<b>التهمك التنظيمي</b>	٠,٩٩	
<b>التهمك المعرفي</b>	٠,٩١	
أعتقد أن المدرسة تقول شيء وتفعل شيء آخر		٠,٧٧٢
يوجد اختلاف بين أهداف وسياسات المدرسة من ناحية وتصرفاتها الفعلية من ناحية أخرى		٠,٧٢٣
عندما تقول المدرسة أنها ستفعل شيء ما لصالحنا أشك في تنفيذه		٠,٧٦١
أشعر بانعدام العدالة في توزيع الأعباء أو المكافآت بين المدرسين		٠,٧٥٦
أرى تعارض بين ما تقول المدرسة أنها ستفعله وما تفعله في الواقع		٠,٧٧٣
<b>التهمك العاطفي</b>	٠,٩٣	
أشعر بالقهر عندما أتذكر انتمائي لتلك المدرسة		٠,٧٤٣
أشعر بالضيق عندما أفكر في الأمور التي تحدث بالمدرسة		٠,٧٦٨
يشعرنني أسلوب إدارة العمل في المدرسة بالاستياء		٠,٧٧٠
يغضبني أسلوب تعامل إدارة المدرسة معنا		٠,٧٨٨
<b>التهمك السلوكي</b>	٠,٩٢	
انتقد سياسات وممارسات إدارة المدرسة مع أشخاص لا يعملون بها		٠,٨٢١
أتبادل نظرات الاستياء مع زملائي عند الحديث عن مدرستنا		٠,٨١٣
أتحدث سلبيا عن طريقة إدارة العمل في المدرسة مع أشخاص لا يعملون بها		٠,٧٣٣

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي لبرنامج spss

---

---

## ب- المتغير التابع: سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية Counterproductive Work Behavior

اعتمد الباحثان في قياس سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية على **Bennett & Robinson (2000)**

والذي طورته دراسة ابراهيم (٢٠١٧) بما يتوافق مع طبيعة العمل في البيئة المصرية يتكون من ستة عشر عبارة بعد حذف عبارتين:

(يعلق بعض الزملاء بملاحظات عرقية أو طبقية أو دينية على زملائهم ف مكان العمل) لعدم ملاءمتها لطبيعة البيئة المصرية.

(يتناول بعض الزملاء الكحول والمواد المخدرة في مكان العمل) وذلك لعدم ملاءمتها لطبيعة العمل في البيئة المصرية ودمج العبارتين الثامنة والثانية عشر نظرا لأنهما يحملان نفس المعنى (يتعمد بعض الزملاء العمل ببطء، يتباطأ بعض الزملاء في العمل للحصول على ساعات اضافية).

ولحساب جودة المقياس تم إجراء اختبارات الصدق والثبات وعبرت النتائج عن صدق وثبات المقياس كما بالجدول رقم (٣) حيث حصلت العبارات على معاملات تحميل أكبر من ٠,٤٠ وهو الحد الأدنى لمعامل التحميل المطلوب كما أوضحت النتائج ثبات المقياس حيث بلغ معامل كرونباخ ألفا ٠,٧٨، ليعد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد، ٠,٧٧ ليعد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة وهو أكبر من الحد الأدنى المطلوب لثبات المقياس وهو ٠,٧٠.

جدول رقم (٣)

معامل اختبار الصدق العاملي لعبارات سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وأبعادها

معامل KMO / معامل التحميل	معامل كرونباخ ألفا	المتغير
	<u>٠,٧٨</u>	سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية
	<u>٠,٧١</u>	سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد
٠,٧٢٢		يسخر بعض الزملاء من زملائهم في المدرسة
٠,٧٤٥		يسبئ بعض الزملاء بالقول لزملائهم في المدرسة
٠,٨١٦		يقوم بعض الزملاء بسبب وشتم زملائهم في المدرسة
٠,٧٣٣		يقوم بعض الزملاء بالمزاح الثقيل مع زملائهم في المدرسة
٠,٧٤٨		يتصرف بعض الزملاء بأسلوب غير مهذب مع زملائهم في المدرسة
٠,٨١٢		يتعمد بعض الزملاء احراج زملائهم في المدرسة
	<u>٠,٧٧</u>	سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة
٠,٨١٥		يأخذ بعض الزملاء شيء من ممتلكات العمل
٠,٨٢٦		يقضي بعض الزملاء أوقات كثيرة في أمور لا تخص العمل
٠,٨٣٤		يتلاعب بعض الزملاء بالمستندات المالية للحصول على أموال ليست من حقهم
٠,٧١٢		يأخذ بعض الزملاء أوقات للراحة أكثر من المسموح بها في المدرسة
٠,٧٦٦		يحضر بعض الزملاء إلى العمل متأخرا دون الحصول على إذن مسبق
٠,٧١٢		يتعمد بعض الزملاء تلويث المدرسة
٠,٧٦٦		يهمل بعض الزملاء اتباع تعليمات رئيسه المباشر
٠,٧٤٩		يتعمد بعض الزملاء العمل ببطء
٠,٨٤٣		يناقش بعض الزملاء معلومات المدرسة السرية مع أشخاص لا يحق لهم معرفتها

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على نتائج التحليلي الاحصائي spss.



### ج- المتغير المعدل: الالتصاق الوظيفي Job Embeddedness

وتم قياسه من خلال مقياس (Felps et al (2009) ويتكون من ثلاث أبعاد وذلك بعد حذف ثلاث أبعاد وعباراتها (الروابط الاجتماعية، التوافق الاجتماعي، التضحية الاجتماعية) لأنها لا تخدم متطلبات الدراسة حيث تعتمد الدراسة على تحليل العوامل الوظيفية التي تحفز الفرد على الارتباط بوظيفته وليس ارتباطه بمجتمعه.

#### جدول رقم (٤)

#### معامل اختبار الصدق العاملي لمقياس الالتصاق الوظيفي

المتغير/ العبارة	معامل كرونباخ ألفا	معامل KMO / معامل التحميل
الالتصاق الوظيفي	٠,٩٩	
الروابط	٠,٩٥	
أنا عضو في مجموعة عمل ناجحة		٠,٧٤٢
أتعاون بفاعلية مع زملائي في العمل		٠,٨١١
أتواصل جيدا مع زملائي في القسم		٠,٧٣٣
التوافق	٠,٩٢	
استخدم مهاراتي الوظيفية بكفاءة		٠,٧٤٧
أشعر بتوافق بين مهاراتي الوظيفية ومتطلبات العمل بالمدرسة		٠,٨١٥
استمراري بالعمل في هذه المدرسة يساعدي على تحقيق أهدافي الشخصية		٠,٨٢٢
التضحية	٠,٩٤	
تتيح لي مدرستي حرية التصرف في أداء مهام وظيفتي		٠,٨١٣
أعتقد أنني سوف أخسر كثيرا إذا تركت مدرستي		٠,٨١٧
أعتقد أن استمراري بالعمل في مدرستي فرصة ممتازة		٠,٨٢٨

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي لبرنامج spss

هذا وقد اعتمدت الدراسة على أساليب الاحصاء الوصفي لوصف متغيرات الدراسة ويعرض الجدول رقم (٥) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة التي أوضحت معنوية جميع معاملات الارتباط عند مستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٥)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة

المتغيرات	التهكم المعرفي	التهكم العاطفي	التهكم السلوكي	سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد	سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة	الروابط	التوافق	التضحية
التهكم المعرفي	1							
التهكم العاطفي	.717**	1						
التهكم السلوكي	.576**	.626**	1					
سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد	.466**	.523**	.496**	1				
سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة	.398**	.442**	.458**	.794**	1			
الروابط	-.337**	-.390**	-.387**	-.591**	-.652**	1		
التوافق	.328**	-.364**	-.391**	-.581**	-.652**	.836**	1	
التضحية	-.267**	-.332**	-.335**	-.524**	-.589**	.679**	.802**	1

\*\* معنوي عند ٠,٠١

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين أبعاد التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة بينما توجد علاقة ارتباط طردية سالبة بين الالتصاق الوظيفي وكلاً من التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاج. كما يتضح معنوية الارتباط الموجب بين أبعاد التهكم التنظيمي (المستقل) وأبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (التابع)، وكان أقل معامل ارتباط بين أبعاد المتغيرين السابق ذكرهما هي العلاقة بين التهكم المعرفي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٣٩٨. بينما كانت أقوى علاقة ارتباط بين التهكم العاطفي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٥٢٣.

كما يتضح معنوية الارتباط السالب بين أبعاد الالتصاق الوظيفي (المعدل) وأبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (التابع)، وكان أقل معامل ارتباط بين أبعاد المتغيرين السابق ذكرهما هي العلاقة بين التضحية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد حيث بلغ معامل الارتباط -٠,٥٢٤. بينما كانت أقوى علاقة ارتباط بين كلٍ من الروابط والتوافق وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة حيث بلغ معامل الارتباط -٠,٦٥٢ لكلا العلاقتين.

#### ولاختبار فروض الدراسة قام الباحثان بتصميم مجموعة من نماذج الانحدار المتعدد

نموذجي انحدار لقياس أثر ابعاد المتغير المستقل على أبعاد المتغير التابع ونموذجي انحدار لقياس أثر أبعاد المتغير المعدل على أبعاد المتغير التابع وست نماذج لقياس الأثر المعدل لأبعاد المتغير المعدل على العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع كما يلي.

نموذجي ١، ٢ لقياس أثر أبعاد المتغير المستقل على أبعاد المتغير التابع

$$CWB-I = \alpha + \beta_1 CC + \beta_1 AC + \beta_1 BC + \varepsilon \quad (1)$$

$$CWB-O = \alpha + \beta_1 CC + \beta_1 AC + \beta_1 BC + \varepsilon \quad (2)$$

حيث أن:

CC = التهكم المعرفي

AC = التهكم العاطفي

BC = التهكم السلوكي

CWB-I = سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد

CWB-O = سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة

وفيما يلي نتائج الانحدار المتعدد لكلا النموذجين السابقين التي تقيس أثر أبعاد المتغير المستقل الخاص بالتهكم التنظيمي على أبعاد المتغير التابع الخاصة بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

جدول رقم (٦)

نتائج الانحدار لأبعاد المتغير المستقل على أبعاد المتغير التابع

المتغيرات	سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد (CWB-I)	سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة (CWB-O)
نماذج الانحدار	(1) B (Sig.)	(2) B (Sig.)
الثابت $\alpha$	**٠,٦٩٧	**١,٠٨١
التهكم المعرفي (CC)	**٠,١١٧	**٠,١٨٧
التهكم العاطفي (AC)	**٠,٢٦٥	**٠,١٨٥
التهكم السلوكي (BC)	**٠,٢٢٤	**٠,٢٤٢
معنوية النموذج F(Sig.)	٥٣,٦٧	٣٧,٣٩
القدرة التفسيرية R <sup>2</sup>	٠,٣٢٧	٠,٢٥٣

\*\* معنوي عند ٠,٠١

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي spss

يتضح من نتائج الجدول السابق معنوية كل نماذج الانحدار ومعاملات (Sig.)  $\beta$

فيالنسبة للنموذج الأول الخاص بانحدار أبعاد التهم التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد نجده معنوياً عند مستوى ثقة ٩٩٪، كما يفسر ٣٢,٧٪ من التباين بين مفردات العينة فيما يتعلق بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد، كما نجد أن التهم المعرفي يؤثر في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد بمقدار ( $\beta=0.117$ )، بينما نجد أن التهم العاطفي يؤثر في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد بمقدار ( $\beta=0.265$ )، في حين أن التهم السلوكي يؤثر في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد بمقدار ( $\beta=0.224$ )، مما يثبت صحة الفروض الفرعية والمشتقة من الفرض الرئيسي الأول للدراسة وذلك على النحو التالي:

١-١ يوجد أثر معنوي موجب للتهم المعرفي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد.

٢-١ يوجد أثر معنوي موجب للتهم العاطفي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد.

٣-١ يوجد أثر معنوي موجب للتهم السلوكي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد.

وبالنسبة للنموذج الثاني لانحدار أبعاد التهم التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة نجده معنوياً عند مستوى ثقة ٩٩٪، كما يفسر ٢٥,٣٪ من التباين بين مفردات العينة فيما يتعلق بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة، كما نجد أن التهم المعرفي يؤثر في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة بمقدار ( $\beta=0.187$ )، بينما نجد أن التهم العاطفي يؤثر في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة بمقدار ( $\beta=0.185$ )، في حين أن التهم السلوكي يؤثر في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة بمقدار ( $\beta=0.242$ )، مما يثبت صحة الفروض الفرعية والمشتقة من الفرض الرئيسي الأول للدراسة وذلك على النحو التالي:

٤-١ يوجد أثر معنوي موجب للتهم المعرفي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة.

٥-١ يوجد أثر معنوي موجب للتهم العاطفي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة.

٦-١ يوجد أثر معنوي موجب للتهم السلوكي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة.

نموذجي ٣، ٤ انحدار أبعاد المتغير المعدل على أبعاد المتغير التابع

$$CWB-I = \alpha + \beta_1 L + \beta_1 F + \beta_1 S + \varepsilon \quad (3)$$

$$CWB-o = \alpha + \beta_1 L + \beta_1 F + \beta_1 s + \varepsilon \quad (4)$$

حيث أن:

L = الروابط

F = التوافق

S = التضحية

CWB-I = سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد

CWB-O = سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة

وفيما يلي نتائج الانحدار المتعدد لكلا النموذجين السابقين التي تقيس أثر أبعاد المتغير المعدل الخاص بالالتصاق الوظيفي على أبعاد التابع الخاصة بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

جدول رقم (٧)

نتائج الانحدار لأبعاد المتغير المعدل على أبعاد التابع

سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة (CWB-O)	سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد (CWB-I)	المتغيرات
(٤) B (Sig.)	(٣) B (Sig.)	نماذج الانحدار
**٤,٥٣	**٤,٣٤٣	الثابت $\alpha$
**٠,٢٤٨-	**٠,٢٥٠-	الروابط (L)
**٠,١٧٢-	**٠,١٣٩-	التوافق (F)
**٠,١١٥-	**٠,١٠٢-	التضحية (S)
٩٩,٥٩٦	٦٨,٣٦٥	معنوية النموذج F(Sig.)
٠,٤٧٤	٠,٣٨٣	القدرة التفسيرية R <sup>2</sup>

\*\* معنوي عند ٠,٠١

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي spss

يتضح من نتائج الجدول السابق معنوية كل نماذج الانحدار ومعاملات (Sig.)  $\beta$  فبالنسبة للنموذج الثالث لانحدار أبعاد المتغير المعدل الخاص بالالتصاق الوظيفي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو الأفراد نجده معنوياً عند مستوى ثقة ٩٩٪، كما يفسر ٣٨,٣٪ من التباين بين مفردات العينة فيما يتعلق بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو الأفراد، كما نجد أن الروابط يؤثر في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد بمقدار ( $\beta=-0.250$ )، بينما نجد أن التوافق يؤثر في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد بمقدار ( $\beta=-0.139$ )، في حين أن التضحية يؤثر في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد بمقدار ( $\beta=-0.102$ )، مما يثبت صحة الفروض الفرعية والمشتقة من الفرض الرئيسي الثاني للدراسة وذلك على النحو التالي:

٢-١ يوجد أثر معنوي سالب للروابط على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد.

٢-٢ يوجد أثر معنوي سالب للتوافق على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد.

٢-٣ يوجد أثر معنوي سالب للتضحية على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد.

وبالنسبة للنموذج الرابع لانحدار أبعاد الالتصاق الوظيفي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة نجده معنوياً عند مستوى ثقة ٩٩٪، كما يفسر ٤٧,٤٪ من التباين بين مفردات العينة فيما يتعلق بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو المنظمة، كما نجد أن الروابط يؤثر في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة بمقدار ( $\beta=-0.248$ )، بينما نجد أن التوافق يؤثر في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة بمقدار ( $\beta=-0.172$ )، في حين أن التضحية يؤثر في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة بمقدار ( $\beta=-0.115$ )، مما يثبت صحة الفروض الفرعية والمشتقة من الفرض الرئيسي الثاني للدراسة وذلك على النحو التالي:

٢-٤ يوجد أثر معنوي سالب للروابط على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة.

٢-٥ يوجد أثر معنوي سالب للتوافق على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة.

٢-٦ يوجد أثر معنوي سالب للتضحية على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة.

نماذج ٥، ٦، ٨، ٧، ٩، ١٠ انحدار أبعاد المتغير المعدل على العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع

$$\begin{aligned} \text{CWB-I} &= \alpha + \beta_1 \text{CC} * \text{L} + \beta_1 \text{AC} * \text{L} + \beta_1 \text{BC} * \text{L} + \varepsilon & (5) \\ \text{CWB-I} &= \alpha + \beta_1 \text{CC} * \text{F} + \beta_1 \text{AC} * \text{F} + \beta_1 \text{BC} * \text{F} + \varepsilon & (6) \\ \text{CWB-I} &= \alpha + \beta_1 \text{CC} * \text{S} + \beta_1 \text{AC} * \text{S} + \beta_1 \text{BC} * \text{S} + \varepsilon & (7) \\ \text{CWB-O} &= \alpha + \beta_1 \text{CC} * \text{L} + \beta_1 \text{AC} * \text{L} + \beta_1 \text{BC} * \text{L} + \varepsilon & (8) \\ \text{CWB-O} &= \alpha + \beta_1 \text{CC} * \text{F} + \beta_1 \text{AC} * \text{F} + \beta_1 \text{BC} * \text{F} + \varepsilon & (9) \\ \text{CWB-O} &= \alpha + \beta_1 \text{CC} * \text{S} + \beta_1 \text{AC} * \text{S} + \beta_1 \text{BC} * \text{S} + \varepsilon & (10) \end{aligned}$$

وفيما يلي نتائج الانحدار المتعدد للنماذج السابقة التي تقيس أثر أبعاد المتغير المستقل الخاص بالتهكم التنظيمي على أبعاد المتغير التابع الخاصة بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

جدول رقم (٨)

نتائج الانحدار لبعده الروابط للمتغير المعدل على أبعاد التابع

المتغيرات	سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو الأفراد (CWB-I)	سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو المنظمة (CWB-O)
نماذج الانحدار	(٥)	(٨)
الثابت $\alpha$	B (Sig.) **٣,١٤٨	B (Sig.) **٣,٤٧١
التهكم المعرفي والروابط (CC*L)	**٠,٦٢-	**٠,٦٣٠-
التهكم العاطفي والروابط (AC*L)	**٠,١٥-	**٠,١١-
التهكم السلوكي والروابط (BC*L)	**٠,٢٠	**٠,٢٢-
معنوية النموذج F(Sig.)	٦٠,٣٥٤	١٤٠,١٩٣
القدرة التفسيرية R <sup>2</sup>	٠,٥٤٠	٠,٣٣٨

\*\* معنوي عند ٠,٠١

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي spss

يتضح من نتائج الجدول السابق معنوية كل نماذج الانحدار ومعاملات (Sig.)  $\beta$ ، فبالنسبة للنموذج الخامس لانحدار أبعاد المتغير المعدل الخاص بحاصل ضرب (الروابط كأحد أبعاد



الالتصاق الوظيفي وأبعاد التهكم التنظيمي) على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو الأفراد نجده معنوياً عند مستوى ثقة ٩٩٪، كما يفسر ٥٤٪ من التباين بين مفردات العينة فيما يتعلق بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو الأفراد، كما نجد أن تفاعل الروابط مع التهكم المعرفي يؤثر في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو الأفراد بمقدار ( $\beta = -0.620$ )، بينما نجد أن تفاعل الروابط مع التهكم العاطفي يؤثر في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو الأفراد بمقدار ( $\beta = -0.150$ ) في حين أن تفاعل الروابط مع التهكم السلوكي يؤثر في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو الأفراد بمقدار ( $\beta = -0.200$ )، مما يثبت صحة الفروض الفرعية والمشتقة من الفرض الرئيسي الثالث للدراسة وذلك على النحو التالي:

٣-١ يوجد أثر معنوي سالب للروابط على العلاقة بين التهكم المعرفي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو الأفراد.

٣-٢ يوجد أثر معنوي سالب للروابط على العلاقة التهكم العاطفي بين سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو الأفراد.

٣-٣ يوجد أثر معنوي سالب للروابط على العلاقة بين التهكم السلوكي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو الأفراد.

وبالنسبة للنموذج الثامن لانحدار أبعاد المتغير المعدل الخاص بحاصل ضرب (الروابط كأحد أبعاد الالتصاق الوظيفي وأبعاد التهكم التنظيمي) على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة نجده معنوياً عند مستوى ثقة ٩٩٪، كما يفسر ٣٣,٨٪ من التباين بين مفردات العينة فيما يتعلق بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو المنظمة، كما نجد أن تفاعل الروابط مع التهكم المعرفي يؤثر في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو المنظمة بمقدار ( $\beta = -0.630$ )، بينما نجد أن تفاعل الروابط مع التهكم العاطفي يؤثر في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو المنظمة بمقدار ( $\beta = -0.110$ )، في حين أن تفاعل الروابط مع التهكم السلوكي يؤثر في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو المنظمة بمقدار ( $\beta = -0.220$ )، مما يثبت صحة الفروض الفرعية والمشتقة من الفرض الرئيسي الثالث للدراسة وذلك على النحو التالي:

٣-٤ يوجد أثر معنوي سالب للروابط على العلاقة بين التهكم المعرفي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو المنظمة.

٣-٥ يوجد أثر معنوي سالب للروابط على العلاقة بين التهكم العاطفي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو المنظمة.

٣-٦ يوجد أثر معنوي سالب للروابط على العلاقة بين التهكم السلوكي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو المنظمة.

جدول رقم (٩)

نتائج الانحدار لبعده التوافق للمتغير المعدل على أبعاد التابع

سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو المنظمة (CWB-O)	سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو الأفراد (CWB-I)	المتغيرات
(9)	(6)	نماذج الانحدار
B (Sig.)	B (Sig.)	
**٣,٥٠٤	٣,١٣٣	الثابت $\alpha$
**٠,٥١-	**٠,٥٠-	التهكم المعرفي والتوافق (CC*F)
**٠,٣٠-	**٠,٢٦-	التهكم العاطفي والتوافق (AC*F)
**٠,١٦-	**٠,١٩-	التهكم السلوكي والتوافق (BC*F)
١٢٠,٢٦٣	٤٠,٤٤٢	معنوية النموذج F(Sig.)
٠,٣١٦	٠,٣٩٠	القدرة التفسيرية R <sup>2</sup>

\*\* معنوي عند ٠,٠١

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي spss

يتضح من نتائج الجدول السابق معنوية كل نماذج الانحدار ومعاملات (Sig.)  $\beta$ ، فيالنسبة للنموذج السادس لانحدار أبعاد المتغير المعدل الخاص بحاصل ضرب (التوافق كأحد أبعاد الالتصاق الوظيفي وأبعاد التهكم التنظيمي) على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد نجده معنوياً عند مستوى ثقة ٩٩٪، كما يفسر ٣٩٪ من التباين بين مفردات العينة فإيا يتعلق بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد، كما نجد أن تفاعل التوافق

مع التهمك المعرفي يؤثر في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو الأفراد بمقدار  $(\beta = -0.500)$ ، بينما نجد أن تفاعل التوافق مع التهمك العاطفي يؤثر في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو الأفراد بمقدار  $(\beta = -0.260)$  في حين أن تفاعل التوافق مع التهمك السلوكي يؤثر في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو الأفراد بمقدار  $(\beta = -0.190)$ ، مما يثبت صحة الفروض الفرعية والمشتقة من الفرض الرئيسي الثالث للدراسة وذلك على النحو التالي:

٧-٣ يوجد أثر معنوي سالب للتوافق على العلاقة بين التهمك المعرفي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو الأفراد.

٨-٣ يوجد أثر معنوي سالب للتوافق على العلاقة بين التهمك العاطفي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو الأفراد.

٩-٣ يوجد أثر معنوي سالب للتوافق على العلاقة بين التهمك السلوكي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو الأفراد.

وبالنسبة للنموذج التاسع لانحدار أبعاد المتغير المعدل الخاص بحاصل ضرب (التوافق كأحد أبعاد الالتصاق الوظيفي وأبعاد التهمك التنظيمي) على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو المنظمة تجده معنوياً عند مستوى ثقة ٩٩٪، كما يفسر ٣١,٦٪ من التباين بين مفردات العينة فيا يتعلق بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو المنظمة، كما نجد أن تفاعل التوافق مع التهمك المعرفي يؤثر في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو المنظمة بمقدار  $(\beta = -0.510)$ ، بينما نجد أن تفاعل التوافق مع التهمك العاطفي يؤثر في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو المنظمة بمقدار  $(\beta = -0.300)$ ، في حين أن تفاعل التوافق مع التهمك السلوكي يؤثر في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو المنظمة بمقدار  $(\beta = -0.160)$ ، مما يثبت صحة الفروض الفرعية والمشتقة من الفرض الرئيسي الثالث للدراسة وذلك على النحو التالي:

١٠-٣ يوجد أثر معنوي معدل للتوافق على العلاقة بين التهمك المعرفي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو المنظمة.

١١-٣ يوجد أثر معنوي معدل للتوافق على العلاقة بين التهمك العاطفي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو المنظمة.

١٢-٣ يوجد أثر معنوي معدل للتوافق على العلاقة بين التهمك السلوكي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو المنظمة.

جدول رقم (١٠)

نتائج الانحدار لبعده التضححية للمتغير المعدل على أبعاد التابع

سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو المنظمة (CWB-O)	سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو الأفراد (CWB-I)	المتغيرات
(10) B (Sig.)	(7) B (Sig.)	نماذج الانحدار
**٣,٣٧٣	**٣,١٠٢	الثابت $\alpha$
**٠,٦٥٠-	**٠,٦٧٠-	التهكم المعرفي والتضححية (CC*S)
**٠,١٢٠-	**٠,١١-	التهكم العاطفي والتضححية (AC*S)
**٠,٢٧٠-	**٠,٣٠-	التهكم السلوكي والتضححية (BC*S)
١٥٠,٩٢٩	٧٠,٦٢٩	معنوية النموذج F(Sig.)
٠,٣٥٥	٠,٦٥٠	القدرة التفسيرية R <sup>2</sup>

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي spss

يتضح من نتائج الجدول السابق معنوية كل نماذج الانحدار ومعاملات (Sig.)  $\beta$ ، فبالنسبة للنموذج السابع لانحدار أبعاد المتغير المعدل الخاص بحاصل ضرب (التضححية كأحد أبعاد الالتصاق الوظيفي وأبعاد التهكم التنظيمي) على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو الأفراد نجده معنوياً عند مستوى ثقة ٩٩٪، كما يفسر ٦٥٪ من التباين بين مفردات العينة فيما يتعلق بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو الأفراد، كما نجد أن تفاعل التضححية مع التهكم المعرفي يؤثر في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو الأفراد بمقدار ( $\beta=-0.670$ )، بينما نجد أن تفاعل التضححية مع التهكم العاطفي يؤثر في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو الأفراد بمقدار ( $\beta=-0.110$ )

في حين أن تفاعل التضححية مع التهكم السلوكي يؤثر في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو الأفراد بمقدار ( $\beta=-0.300$ )، مما يثبت صحة الفروض الفرعية والمشتقة من الفرض الرئيسي الثالث للدراسة وذلك على النحو التالي:

٣-١٣ يوجد أثر معنوي معدل للتضححية على العلاقة بين التهكم المعرفي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو الأفراد.

٣-١٤ يوجد أثر معنوي معدل للتضحية على العلاقة بين التهكم العاطفي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو الأفراد.

٣-١٥ يوجد أثر معنوي معدل للتضحية على العلاقة بين التهكم السلوكي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو الأفراد.

وبالنسبة للنموذج العاشر لانحدار أبعاد المتغير المعدل الخاص بحاصل ضرب (التضحية كأحد أبعاد الالتصاق الوظيفي وأبعاد التهكم التنظيمي) على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو المنظمة نجده معنوياً عند مستوى ثقة ٩٩٪، كما يفسر ٣٥,٥٪ من التباين بين مفردات العينة فيما يتعلق بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو المنظمة، كما نجد أن تفاعل التضحية مع التهكم المعرفي يؤثر في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو المنظمة بمقدار  $(\beta=-0.650)$ ، بينما نجد أن تفاعل التضحية مع التهكم العاطفي يؤثر في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو المنظمة بمقدار  $(\beta=-0.120)$ ، في حين أن تفاعل التضحية مع التهكم السلوكي يؤثر في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو المنظمة بمقدار  $(\beta=-0.270)$ ، مما يثبت صحة الفروض الفرعية والمشتقة من الفرض الرئيسي الثالث للدراسة وذلك على النحو التالي:

٣-١٦ يوجد أثر معنوي معدل للتضحية على العلاقة بين التهكم المعرفي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو المنظمة.

٣-١٧ يوجد أثر معنوي معدل للتضحية على العلاقة بين التهكم العاطفي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو المنظمة.

٣-١٨ يوجد أثر معنوي معدل للتضحية على العلاقة بين التهكم السلوكي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو المنظمة.

ثامناً: مناقشة نتائج الدراسة

فيما يتعلق بالفرض الأول والذي ينص على:

" يوجد أثر معنوي للتهكم التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية "

ثبت إحصائياً وجود أثر موجب معنوي للتهكم التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية مما يثبت صحة الفرض وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Aziz et al و Naser et al (2020) و (Evans et al (2011) و (al (2017).

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر موجب معنوي للتهكم المعرفي والتهكم العاطفي والتهكم السلوكي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد ويخلص الباحثان من هذه

النتيجة بأن المعاملة الفظة والإفراط في الأسلوب الحاسم وضغط العاملين بالمدارس بالمهام الإضافية التي تفوق قدراتهم الصحية وعدم تقدير اسهاماتهم وجهودهم ولو بشكل معنوي كل ذلك من شأنه أن يشعرهم بالإحباط فيقل تفاعلهم الاجتماعي في العلاقات المتبادلة البناءة ويلجأوا للمشاركة في السلوكيات السلبية كآلية دفاع ناتجة عن مشاعرهم السلبية مثل تجاهل تعليمات المشرفين المباشرين والسخرية منهم والتقليل من شأن جهود زملائهم وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزهار (٢٠٢٠); Aziz et al (2020); James (2005).

كما أظهرت الدراسة وجود أثر موجب معنوي للتهكم المعرفي والتهكم العاطفي والتهكم السلوكي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة ويفسر الباحثان ذلك بأنه كلما زاد إدراك العاملين بالمدارس بأن المسؤولين عن صنع القرار في مدرستهم ليسوا أكفاء وأن جهودهم تستدعي الخجل والاشمئزاز بالإضافة إلى ضعف علاقاتهم المتبادلة مع المسؤولين والتي يمكن أن تكون وسيلة لإيضاح شكواهم كل ذلك من شأنه تغذية معتقداتهم ومشاعرهم السلبية تجاه مكان عملهم والتي قد تنعكس على سلوكياتهم نحوه كاستجابة عن خيبة أملهم واستياءهم منه. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة Tsai and Harrison (2019); Barie et al (2020); Aslam et al (2020).

وظهرت أقوى علاقة ارتباط بين التهكم العاطفي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد وتفسر الباحثان أنه بسبب الاحتكاك اليومي بين العاملين بالمدارس وزملائهم أو رؤسائهم قد يتعرضوا للخلافات المتكررة الناتجة عن ضغوط العمل وتراكم هذه الخلافات يشعرهم بعدم التقدير والاحترام من قبل الآخرين مما يؤثر على انفعاليتهم ومشاعرهم وكلما زاد نفور الفرد وخيبة أمله في الأشخاص من حوله نتيجة اعتقاده لممارساتهم الخاطئة وأساليبهم غير المشروعة لخدمة أهدافهم الشخصية تحت مبرر الغاية تبرر الوسيلة، كلما انخفضت ثقبتهم بهؤلاء الأشخاص وضعفت استجابتهم للعلاقات المتبادلة معهم لأنها أصبحت هامشية من وجهة نظرهم.

كما توصلت الدراسة إلى أن أقل علاقة ارتباط بين التهكم المعرفي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة ويفسر الباحثان ذلك بأنه على الرغم من اعتقاد العاملين بالمدارس باختلاف الأهداف والسياسات المعلنة للمنظمة عن الممارسات الفعلية إلا أنه يجب ألا ينعكس ذلك الاعتقاد على سلوكياتهم لإدراكهم قيمة وأهمية وظيفتهم ودورهم الحيوي في غرس القيم السامية لدى الأجيال الناشئة لذا لزم الفصل بين خلافهم مع إدارة المدرسة ودورهم المهم في جني ثمار جهودهم في العملية التعليمية فالفرد ذو الضمير والوعي بأهمية دوره الوظيفي تقل رغبته في الانخراط في السلوكيات المضادة للإنتاجية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحديدي (٢٠١٦).

مما سبق يستنتج الباحثان أنه عندما يدرك العاملین بالمدارس عدم جدوى ممارسات الإدارة وعدم فاعلية إجراءاتها لتسهيل أدائهم لرسالتهم العلمية بالإضافة إلى خلافاتهم الشخصية مع زملائهم أو رؤسائهم، يزداد شعورهم بالغضب والاحباط تجاه مدرستهم وإما أن يتكيفوا مع بيئة عملهم أو ينفثوا عن غضبهم بالاشتراك في السلوكيات السلبية التي تضر بالصالح العام للمدرسة أو المنوطین بإدارتها للتعبير عن عدم رضاهم ولاستعادة توازنهم النفسي وبالرجوع إلى عينة الدراسة وجد الباحثان مستوى متوسط من التهكم التنظيمي في المدارس فبسبب بلوغ العديد من العاملين بالمدارس سن التقاعد وانخفاض نسبة التعينات الجديدة ازداد ضغط العمل وحجم المسؤوليات الملقاة على عاتقهم مع عدم وجود آليات واضحة تمكنهم من أداء مهامهم بسهولة بالإضافة إلى افتقارهم إلى الدعم المعنوي والمادي مما أسفر عن بيئة عمل سلبية تنعكس فيها معتقداتهم ومشاعرهم السلبية.

فيما يتعلق بالفرض الثاني والذي ينص على:

" يوجد أثر معنوي للالتصاق الوظيفي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية "

ثبت إحصائياً وجود أثر سالب معنوي للالتصاق الوظيفي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية مما يثبت صحة الفرض وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة ( Halbesleben and Wheeler 2008) ، Karatepe (2013) ، Nafei (2014).

وأظهرت النتائج وجود أثر سالب معنوي للروابط والتوافق والتضحية على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد ويخلص الباحثان من هذه النتيجة أنه كلما توطدت علاقات العاملين بالمدارس بزملائهم ومشرفيهم ورؤسائهم في المدرسة كلما زاد تمسكهم بالبقاء في تلك المدرسة فالعلاقات الجيدة في بيئة العمل تدعم مهاراتهم بالإضافة إلى شعورهم بموائمة متطلبات وظيفتهم ومهاراتهم وأن هذه المتطلبات لا تفوق قدراتهم مما يحفزهم لبذل أقصى جهودهم دون الالتفات إلى مرودي السلوكيات السلبية والتي تهدف إلى التقليل من شأن بعض زملائهم أو رؤسائهم والسخرية منهم. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة ( Karatepe 2013) , Erkutlu and Chafra (2015), Avey et al (2014),

كما أظهرت النتائج وجود أثر سالب معنوي للروابط والتوافق والتضحية على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية والموجهة نحو المنظمة ويفسر الباحثان هذه النتيجة أن إدراك العاملين بالمدارس لقوة ارتباطهم بالمدرسة وتقييمهم للتوافق بين أهدافهم ورؤية المدرسة بالإضافة إلى إدراكهم للمزايا التي سيضطروا إلى التضحية بها إذا تركوا المدرسة كل ذلك يضعف استعدادهم للمشاركة في السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة، فجودة قنوات الاتصال بين العاملين بالمدارس والمستويات الإدارية الأعلى تمكنهم من تذليل معوقات العمل التي تواجههم

وتجعلهم يشعرون بأهمية دورهم في تحقيق أهداف المدرسة وكونهم أحد أعضاء المدرسة مدعاة للفخر فيصعب عليهم تركها ويزداد تمسكهم بالبقاء فيها بل والدفاع عنها ضد أي سلوك سلبي من شأنه إضعاف مكانتها. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Nafei (2014) Gurunathan and Ghosh (2015), Erkutlu and Chafra (2015)

وتبين من نتائج الدراسة أن أقوى علاقة ارتباط كانت بين التوافق وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية والموجهة نحو الأفراد وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Johens (2015 التي توصلت إلى أن أقوى علاقة ارتباط كانت بين الروابط السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد ويفسر الباحثان ذلك بأنه كلما زاد شعور الفرد بموائمة قدراته ومهاراته مع متطلبات وظيفته كلما زاد حماسه لتكوين فرق عمل فعالة لتلبية متطلبات العمل وسد عجز العمالة وأصبح أولى اهتماماته التخفيف من وطأة ضغوط العمل دون الالتفات لتصرفات المشككين والمحبطين ممن حوله وبالتالي تقوى علاقته ببيئة عمله.

بينما تبين أن أقل علاقة ارتباط كانت بين التضحية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Johens (2015 ويفسر الباحثان ذلك بأن تقييم الفرد لحجم الخسارة التي يتعرض لها في حالة تركه للمدرسة والعمل في مدرسة أخرى محايد وكثيرا ما يكون الانتقال بين المدارس قرارا خارج إرادتهم لسد العجز في أماكن أخرى.

مما سبق يستنتج الباحثان أن الالتصاق الوظيفي يمثل تعلق الموظف ببيئة عمله لذا فارتفاع مستوى الالتصاق الوظيفي يقلل من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية مثل الغياب والاعتداء على الآخرين وتشويه سمعة زملاء ومكان العمل، فعندما يشعر الموظف أنه قيمة مضافة لمكان عمله وأنه جزء لا يتجزأ عنه يدرك أهمية دوره في الارتقاء بشأن هذا العمل ويسعى جاهدا لبذل مزيد من الجهد وتطوير مهاراته ومعارفه لمواكبة احتياجات العمل وبالرجوع إلى عينة الدراسة نجد أن مستوى الالتصاق الوظيفي في المدارس متوسطا ويرجع الباحثان ذلك إلى وعي الضمير لدى العاملين بالمدارس فالضغوط الوظيفية التي يتعرضوا لها بسبب عجز العمالة وزيادة كثافة التلاميذ تكاد تكون واحدة في كل المدارس بل والمصالح الحكومية جميعا إلا أن إيمانهم بأهمية العمل الجاد ومواجهة التحديات للنهوض بالعملية التعليمية وتقديم قيمة للمجتمع من خلال هؤلاء النشء وأن هذه رسالة الأنبياء، يمنعهم من المشاركة في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.



فيما يتعلق بالفرض الثالث والذي ينص على:

" يوجد أثر معدل للاتصاق الوظيفي على العلاقة بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية "

ثبت إحصائياً وجود أثر معدل للاتصاق الوظيفي على العلاقة بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية حيث يقلل التأثير الطردي للتهكم التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية مما يثبت صحة الفرض وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة Rafiq and chin (2019) Qian et al (2019) Avey et al (2014).

حيث أظهرت النتائج وجود أثر معدل للروابط على العلاقة بين التهكم المعرفي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة للأفراد والموجهة للمنظمة فإدراك العاملين بالمدارس للاتجاهات والممارسات السلبية في المدرسة بالإضافة إلى ارتباطهم بعملهم وقوة علاقاتهم بقرنائهم يحفز لديهم الدافع للعمل بروح الفريق وتجاهل سلبيات العمل ومحاولة تصحيح المسار وتحسين الأوضاع في المدرسة.

كما أظهرت وجود أثر معدل للروابط على العلاقة بين التهكم العاطفي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد والموجهة نحو المنظمة ويفسر الباحثان ذلك بأن ارتباط العاملين بالمدارس بقرنائهم وقوة تواصلهم يسهل عليهم مواجهة المشاعر السلبية التي تنشأ عن ضغوط العمل وسلبياته فتصبح مشاركتهم في أي سلوك يضر بالصالح العام بلا قيمة لديهم.

وكذلك أظهرت النتائج وجود أثر معدل للروابط على العلاقة بين التهكم السلوكي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة للأفراد والموجهة للمنظمة ويفسر الباحثان ذلك بأن قنوات الاتصال الجيدة بين العاملين بالمدارس وقرنائهم ومشرفيهم تسهل تفهمهم لوضع المدرسة والتحديات التي يمر بها المسؤولون فتقل مشاركتهم في السلوكيات المضادة للإنتاجية.

وفيما يتعلق بالأثر المعدل لبعده التوافق على العلاقة بين التهكم المعرفي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، أثبتت النتائج وجود أثر معدل للتوافق على العلاقة بين التهكم المعرفي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ببعديها فشعور العاملين بالمدارس بالانسجام بين مهاراتهم ومتطلبات وظيفتهم تجعلهم يتلاشوا الممارسات السلبية التي تحدث في المدرسة وينخرطوا في عملهم دون الالتفات إلى المشاركة في السلوكيات المهينة للأفراد في المدرسة أو للمدرسة في حد ذاتها.

كما توصلت النتائج وجود أثر معدل للتوافق على العلاقة بين التهكم العاطفي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ببعديها فإدراك العاملين بالمدارس لقدرتهم في مواجهة تحديات وظيفتهم تقل من رغبتهم في التعبير عن غضبهم الذي قد ينشأ نتيجة رفضهم لممارسات المدرسة.

وكذلك أثبتت النتائج وجود أثر معدل للتوافق على العلاقة بين التهكم السلوكي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ببعديها فإدراك العاملين بالمدارس لقدرتهم على تلبية متطلبات وظيفتهم تجعله أقل عرضه للتأثر بالممارسات السلبية فيقل اهتمامهم بالمشاركة في نشر النيمة التنظيمية أو الغياب أو ترك العمل وغيرها من السلوكيات السلبية ضد الأفراد أو المدرسة ككل.

وفيما يتعلق بالدور المعدل للتوضيحية على العلاقة بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، أظهرت النتائج وجود أثر معدل للتوضيحية على العلاقة بين التهكم المعرفي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ببعديها ويفسر الباحثان ذلك بأن تقييم العاملين بالمدارس لتكلفة الفرصة البديلة يمثل دور مهم في تأثرهم بالمعتقدات السلبية حول نزاهة ومصداقية مدرستهم.

كما توصلت النتائج إلى وجود أثر معدل للتوضيحية على العلاقة بين التهكم العاطفي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ببعديها فإدراك العاملين بالمدارس للخسائر التي يتعرضوا لها في حالة تركهم للمدرسة تجعلهم أكثر تحملاً للضغوط النفسية الناتجة عن الانتقادات والعيوب التي يواجهها للأفراد والمدرسة.

وكذلك أثبتت النتائج وجود أثر معدل للتوضيحية على العلاقة بين التهكم السلوكي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ببعديها فإدراك العاملين بالمدارس لنتائج المقارنة بين مزايا وعيوب مكان عملهم تحدد تمسكهم به وانخفاض مشاركتهم في السلوكيات التي تضر بالصالح العام للمدرسة والعاملين بها.

مما سبق يستنتج الباحثان أن الالتصاق الوظيفي يمثل تعلق الموظفين بدورهم الوظيفي والذي يقلل نتائج العمل السلبية مثل الغياب وترك العمل فعندما يتعلق الموظف بعمله من خلال الروابط والتوافق والتوضيحية يقل احتمال مشاركته في السلوكيات المضادة للإنتاجية.

#### تاسعا: حدود الدراسة وفرص الأبحاث المستقبلية:

١ - لم يتم تقسيم عينة الدراسة إلى إداريين وأعضاء هيئة تدريس لأنه نظرا لعجز العمالة في المدارس تبين للباحثة تكليف الإداريين بتحمل بعض المناهج والحصص بالإضافة إلى دورهم الرسمي.

٢- لم يثبت من التحليل الاحصائي وجود فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة وذلك لأن العاملين بالمدارس يتعرضوا لنفس الضغوط الوظيفية ويقعوا تحت ظروف عمل واحدة فلا تختلف آرائهم في متغيرات الدراسة ويرى الباحثان أنه من الممكن تطبيق الدراسة على مجالات أخرى مثل البنوك والوحدات المحلية وشركات قطاع الأعمال العام والخاص ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة.

٣- تم تطبيق الدراسة على بعض المدارس بإدارة دمياط التعليمية ولم يتمكن الباحثان من الوصول إلى كل مدارس محافظة دمياط نظرا لبعدها المسافات بالإضافة إلى انتشار فيروس كورونا والتي لم يتمكن الباحثان بسببه التواصل مع بعض المدارس ويقترح الباحثان إجراء الدراسة في فترة زمنية قادمة لمقارنة النتائج للتعرف على ما تم تنفيذه من توصيات.

٤- تناولت الدراسة الالتصاق الوظيفي كمتغير معدل للعلاقة بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية دون التطرق إلى عوامل أخرى ويرى الباحثان أنه من الممكن بحث متغيرات أخرى مثل القيادة الأبوية، رأس المال النفسي، الرضا الوظيفي، الدعم التنظيمي المدرك، العدالة التنظيمية، التمكين، سمات الشخصية.

٥- اعتمد الباحثان على الالتصاق الداخلي (الوظيفي) فقط دون الالتصاق الخارجي (الاجتماعي) ويرى الباحثان أنه يمكن دراسة أثر الالتصاق الخارجي للتعرف على أثر العوامل المجتمعية على اتجاهات الفرد.

٦- اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على أبعاد Bennett & Robinson (2000) لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة للأفراد وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة للمنظمة) وأبعاد Dean et al (1998) للتهكم التنظيمي ( التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي ) وأبعاد Mitchell et al (2003) للالتصاق الوظيفي (الروابط، التوافق، التضحية) ويرى الباحثان أنه من الممكن تبني أبعاد أخرى بخلاف تلك التي اعتمدت عليها الدراسة.

عاشرا: توصيات الدراسة:

جدول رقم (١١)  
توصيات الدراسة

م	التوصية	آلية التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ
١	إدراك المدرسة لهوية العاملين حتى يمكنها امدادهم بالدعم اللازم للتغلب على ضغوط العمل والشعور بالظلم وبالتالي الحد من المشاركة في السلوكيات المضادة للإنتاجية	اختيار وتعيين الموظفين وضمان فرصة وظيفية عادلة في التوظيف والترقيات من خلال المقابلات الشخصية ووضع أسس موضوعية لنظام الترقيات	مسؤولي إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم
٢	التأكيد على أهمية تكيف العاملين مع ظروف العمل المتقلبة	عقد برامج تدريبية للموظفين لإكسابهم المهارات التي تؤهلهم للتعامل مع المواقف السلبية في بيئة العمل مثل مهارات الذكاء العاطفي والنجاح المهني وتنمية الانسجام الاجتماعي فيما بينهم.	مديري المدارس ووكلاء وزارة التربية والتعليم
٣	نشر العدالة التنظيمية بين العاملين بالمدارس وتعميم الاجراءات على جميع العاملين بها والالتزام بالعقود الرسمية والوعود المبرمة مع الموظفين	أن يعتمد نظام المكافآت والترقيات على مستوى الأداء والبعد عن المحسوبية والمحابة في اتخاذ القرارات	الادارة التعليمية بالتنسيق مع ادارة المدرسة
٤	يجب أن يتحلى المديرون بأخلاقيات القيادة لتوطيد العلاقات الودية مع مرؤوسيهم للحد من السلوك السلبي وتنمية السلوك الموجب في المدرسة	أن يخضع مديري المدارس لاختبارات السمات الشخصية ويتم اختيار من يتمتع بسمات موجبة كالتعاون والقبول	مديري الادارات بالتنسيق مع المديرات
٥	التخفيف من حدة المشاعر السلبية لدى الموظفين	زيادة الدعم الاجتماعي المدرك وتنمية روح العمل الجماعي ونشر المنافسة النزيهة بين العاملين	مديري المدارس
٦	مشاركة العاملين المؤسسات التعليمية في تحقيق رسالتها للمجتمع	عقد اجتماعات دورية مع الموظفين للتأكيد على أهمية دورهم في تحقيق الأهداف المؤسسية	مديري المدارس

### أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، نسمة محمود سيف الدين (٢٠١٧) الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين والسلوكيات المضادة للإنتاجية في العمل " دراسة تطبيقية على الوحدات المحلية بالمنطقة الشمالية بمحافظة القاهرة " رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس

الحديدي، إسلام علي عبد السلام على (٢٠١٦) العلاقة بين التهمك التنظيمي والاعتراب في العمل " بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة " رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة.

الزهار، رضوة محمد عزيز (٢٠٢٠) إطار مقترح للقيادة المدمرة كمتغير وسيط بين العدالة التنظيمية والانحراف في مكان العمل دراسة تطبيقية على مديريات الخدمات العامة بمحافظة دمياط. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمياط.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Adeel, M. M., Khan, H. G. A., Zafar, N., & Rizvi, S. T. (2018). Passive leadership and its relationship with organizational justice: Verifying mediating role of affect-based trust. *Journal of Management Development*, 37(2), 212-223.
- Asgharian,R., Yusoff,R. , Mazhari,M.Y.,M,A. ,& Soltan,E.K.(2013). Examining the effect of workplace friendships and Job Embeddedness on Turnover Intention (The Case of Mashhad as a Tourist Destination in Iran). *International Journal of Business and Management Invention*, 2,17-25.
- Aslam, H. D., Shakir, M., & Bugti, F. (2020). Influence Of Organizational Justice and Perceived Organizational Support On Deviant Behavior: *An Islamic Perspective. Al-Qalam*, 25(1), 1-18.
- Avey ,J.B. Wu,K. & Holley,E.(2015). The Influence of Abusive Supervision and Job Embeddedness on Citizenship and Deviance. *Journal of Business Ethics*, 129,721–731.

- 
- 
- Aziz,K. , Shahzadi,I. , Awais, M. , HasnainS.S. , & Rahat,Q. (2017) Does Abusive Supervision Influence Organizational Citizenship Behavior? Testing the Mediation Effects of Organizational Cynicism. *International Journal of Management Excellence* , 9 (3), 1146-1154.
- Bari,M.W., Qurrah-tul-ain, Abrar,M., & Fanchen,M.(2020) Employees' responses to psychological contract breach: The mediating role of organizational cynicism *Economic and Industrial Democracy journals* ,1–20.
- Cinar, O., Karcioğlu, F. & Aslan, I. (2014). The Relationships among Organizational Cynicism , Job Insecurity and Turnover Intention: A Survey Study in Erzurum Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 429-437.
- Dean, J.W., Brandes, P. and Dharwadkar, R. (1998), “Organizational cynicism”, *Academy of Management Review*. 23 (2) 341-352.
- Evans, W., Goodman, J., & Davis, W. (2011). The impact of perceived corporate citizenship on organizational cynicism, OCB, and employee deviance. *Human Performance*. 24(1),79-97.
- Erkutlua, H. & Chafra, J.(2015) Empowering leadership and organizational job embeddedness: the moderating roles of task interdependence and organizational politics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 210 , 3-10.
- Fasbender,U. , Heijden,B. & Grimshaw,S. (2019) Job satisfaction, job stress and nurses' turnover intentions The moderating roles of on the job and off the job embeddedness.*The Journal of Advanced Nursing*.75 , 327-337
- Fatima,A. (2016) Impact of Workplace Ostracism on Counter Productive Work Behaviors: Mediating Role of Job Satisfaction ,Abasyn. *Journal of Social Sciences*. 9, 388-409.

- 
- 
- Felps,W., Mitchell,T., Hekman, Lee,T.,Holtom,B., & Herman,W.(2009) Turnover Contagain: How Coworkers' Job Embeddedness and Job Search behaviors Influence Quitting. *Academy of Management Journal*. 52( 3) 545–561.
- Griep,Y. & Vantilborgh,T. (2018) Reciprocal effects of psychological contract breach on counterproductive and organizational citizenship behaviors: The role of time. *Journal of Vocational Behavior*. 104, 141–153.
- Ghosh ,D. & Gurunathan,L. (2015) Do commitment based human resource practices influence job embeddedness and intention to quit. *IIMB Management Review*. 27, 240–251.Hashima,H., Ishakb,N.A., &Hilmic,Z.G (2015) Influence of Organizational Climate on Disabled Job Embeddedness. *Social and Behavioral Sciences*. 202 , 242 – 251.
- Halbesleben,J.R.B. & Wheeler, A.R. (2008) The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave , *Work and Stress*. 22 (3) 256-242.
- James, M.S.L., (2005). Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems (*Dissertation of Doctor of Philosophy*), *The Florida State University*.
- Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A.M., (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social Exchange violation are created equal. *Journal of Organizational Behavior*. 24 (5) 647-627.
- Jones ,J.L. (2015) The Interactive Effects Of Citizenship pressure and Job Embeddedness on Positive and Negative outcomes Of Engagement. (*Dissertation of Doctor of Philosophy*), *the University of Mississippi*.

- 
- 
- Jovanovich, M. J.(2018) Relationship between Leader-Member Exchange and Counterproductive Work Behavior,( *Dissertation of Doctoral Of Business Administration* ) , Northcentral University.
- Karatepe, OM. (2012) The effects of coworker and perceived organizational support on hotel employee outcomes: the moderating role of job embeddedness. *Journal of Hospitality and Tourism Research*.
- Karatepe,O.M., (2013),"High-performance work practices, work social support and their effects on job embeddedness and turnover intentions", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 25(6) 903 – 921.
- Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C.J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using organizational embeddedness to predict voluntary turnover, *Academy of Management Journal*. 44, 1102–1121.
- Nafei, W. (2014). Job Attitudes as a Mediator of the Relationship between: Organizational Cynicism and Organizational Citizenship Behavior an Applied Study on Teaching Hospital in Egypt. *International Journal of Business Administration*. 5(1)31-52.
- Naseer,S. , Syed,F. ,& Baig, M.U.A. (2020) When and why organizational cynicism leads to CWBs. *Personnel Review*.9, 480-561.
- Nemr, M. A. A., & Liu, Y. (2021). Organizational cynicism as a moderator variable between ethical leadership and counterwork productive behaviors. *Corporate Board: Role, Duties and Composition*, 17(1), 30–38.
- Perryer, C., Jordan, C., Firms, I. & Travaglione, A. (2010). Predicting turnover intentions: The interactive effects of organizational commitment and perceived organizational support. *Management Research Review*, 33(9), 911-923.



- 
- 
- Qian,Sh. , Yuan,Q., Niu, W. & Liu, Z. (2019) Is job insecurity always bad? The moderating role of job embeddedness in the relationship between job insecurity and job performance. *Journal of Management & Organization* ,1 of 17.
- Rafiq, M. and Chin, T.(2019) Three-Way Interaction Effect of Job Insecurity in Job Embeddedness and Career Stage on Life Satisfaction In A Digital Era. *International Journal of Environmental Research and Public Health*.16,(9), 1580 -1594.
- Roy,J.L. , Bastounis,M. and Poussard, M.J, (2012) Interactional justice and counterproductive work behaviors the mediating role of negative of emotions *International.Journal of Social behavior and Personality*. 40 (8), 1341-1356
- Tsai,k. & Harrison, W (2019) Organizational Actions in Gaining Employee Support for Change The Roles of Affective Commitment to Change, Organizational Justice, and Organizational Cynicism, *Journal of Organizational Psychology*.19(5) 141.
- Valle, M., Kacmar, K. M., Zivnuska, S., & Harting, T. (2019). Abusive supervision, leader-member exchange, and moral disengagement: A moderated-mediation model of organizational deviance. *The Journal of social psychology*, 159(3), 299-312.
- Yasin,T and Khalid,S (2015) Organizational Cynicism, Work Related Quality of Life and Organizational Commitment in Employees, *Journal of Commerce and Social Sciences*. 9 (2), 568-582.

---

---

## The Moderating Role of Job Embeddedness in the Relationship Between Organizational Cynicism and Counterproductive Work Behavior

An Empirical Study on School Workers in Damietta Governorate

*Dr. Lamyaa El-Saied El-Salanty and Doaa Gomaa Al Farh*

### Abstract:

This study aimed to investigate the impact of job Embeddedness as a moderating variable on the relationship between organizational cynicism and counterproductive work behavior depending on multi regression analysis to test 335 responses of the survey list and to present a set of proposals for a good working environment in which negative trends and behaviors resulting from them are reduced, as well as a set of recommendations for future research. The study found a positive impact of organizational cynicism and counterproductive work behavior and a negative moderating impact of job Embeddedness on the relationship between organizational cynicism and counterproductive work behavior.

**Keywords:** Organizational cynicism, Counterproductive Work Behavior, Job Embeddedness.