



مجلة التجارة والتمويل

[/https://caf.journals.ekb.eg](https://caf.journals.ekb.eg)

كلية التجارة – جامعة طنطا

العدد : الأول

مارس ٢٠٢٣

تأثير أبعاد التهكم التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

بالتطبيق على العاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية بمنطقة الدقهلية

The effect of organizational cynicism on counterproductive behaviors

**A study on employees of the National Organization for Social Insurance
in Dakahlia**

اعداد

د. رانية محمد محمود زيادة

Rania Mohamad Mahmoud Zeyada

أستاذ مساعد بجامعة الملك خالد - المملكة العربية السعودية

College of Applied / King Khalid University - Saudi

rania1972z@yahoo.com

00966558207695

ملخص البحث: هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أبعاد التهكم التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالتطبيق على العاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية وذلك سعياً نحو وضع مجموعة من التوصيات التي تخدم مجتمع الدراسة، وقد اختبرت الدراسة الفروض التالية توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية، ويوجد تأثير موجب بين أبعاد التهكم التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، واعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات من (٢٨٨) مفردة من العاملين بالهيئة، أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وهناك تأثير لأبعاد التهكم التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وتوصلت الدراسة إلى أهمية دفع الموظفين للانغماس الإيجابي في مكان العمل، تعزيز السلوكيات الأخلاقية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، مع وضع لائحة جزاءات معلنة وحازمة للتصدي للسلوكيات المضادة للإنتاجية.

المصطلحات الأساسية: التهكم التنظيمي - التهكم الاعتقادي - التهكم السلوكي - التهكم العاطفي - سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية - أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

Abstract:

The study aims to identify the effect of dimensions of organizational cynicism in counterproductive work behavior by applying it to the employees of the national authority for social security, in an effort to develop a set of recommendations that serve the study community, and the study tested the following hypothesis: there is statistically significant effect of dimensions of organizational cynicism in counterproductive work behavior, The study relied on the descriptive and analytical method, and data were collected from (288) individual employees of the authority, The results of the study indicated that there is a positive correlation between organizational cynicism dimensions and anti-productive work behaviors, and there is an effect of organizational cynicism dimensions on anti-productive work behaviors., the study reached several recommendations, To the importance of pushing employees to indulge in the workplace, enhance moral behaviors and social relations within the institution, while developing a declared and firm penalty for addressing anti-productive behaviors.

Keywords: Organizational Cynicism – cognitive cynicism-behavioral cynicism- affective cynicism- Counterproductive Work Behaviors - dimensions of Counterproductive Work Behaviors

الجزء الأول: منهجية الدراسة

مقدمة: تعد الموارد البشرية هي العقل الأساسي لأي منظمة ، وهو متغير في قوامه وتفكيره ومستوى أدائه ومعلوماته وخبراته ، وله قيمة تنافسية مهمة في المنظمات ، واهتمت الدراسات السابقة بالسلوك الإيجابي للأفراد مثل زيادة مستويات الرضا الوظيفي ، وزيادة الإنتاجية ، كذلك ازداد الاهتمام مؤخرا بالسلوك السلبي المظلم وكيف تتشكل هذه السلوكيات لهؤلاء العاملين كونها تترك أثرا سلبيا علي المنظمة وأعضائها ، وتظهر هذه السلوكيات نتيجة عدم قدرة المنظمات علي تحقيق التوافق بين توقعات الافراد العاملين وبين الإجراءات الإدارية المتبعة داخل المنظمة التي تكون غير متسقة ومنسجمة مع رغباتهم مما يتسبب في ظاهرة التهكم التنظيمي وما يتبعه من سلوكيات سيئة سلبية تجاه المنظمة تقلل من كفاءة وفاعلية المنظمة قد تصل إلي تشويه صورة المنظمة ، وتعد الدراسة الحالية محاولة في هذا الاتجاه حيث تسعى إلي التعرف على مستوى ممارسة العاملين لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، نتيجة توافر أبعاد التهكم التنظيمي ، مع تقديم مجموعة من التوصيات تساعد في خفض هذه السلوكيات المضادة للإنتاجية.

مصطلحات الدراسة الإجرائية:

التهكم التنظيمي: موقف سلبي يتخذه العاملون نتيجة اليأس وعدم الثقة وفي الرؤساء ويظهر في صورة الشعور بالإحباط والمشاعر السلبية تجاه المنظمة.
سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: تصرفات العاملين المتعمدة الموجهة تجاه المنظمة أو تجاه عملائها أو تجاه العاملين بها والتي تعوق تحقيق الأهداف التنظيمية، وتتعارض مع مصالح المنظمة.

أبعاد التهكم التنظيمي: وتشمل التهكم المعرفي (إدراك العاملين لأفعال تتمثل في عدم الاخلاق وعدم العدالة أو المصادقية في المنظمة) & والسلوكي (التعبيرات الانتقادية الساخرة والمواقف السلبية التي كثيرا ما يستخدمها الافراد تجاه المنظمة) & والعاطفي (استجابات ورود فعل عاطفية تجاه المنظمة تتمثل في التوتر والقلق وعدم الشعور بالراحة).

أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: وتشمل سلوكيات المضادة للمنظمة ومنها (التخريب، الانسحاب، الانحراف في الإنتاج) وسلوكيات المضادة للأفراد ومنها (النميمة ونشر الشائعات). الدراسات السابقة: من خلال مراجعة الأدبيات السابقة أمكن تحديد الدراسات المنشورة في هذا الصدد وفقا للمتغيرات الخاضعة للدراسة كما يلي:

- دراسة (عواد، ٢٠١٥) بحثت تأثير القيادة الملهمة على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وتوصلت إلى وجود تأثير عكسي لأبعاد القيادة الملهمة على أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.
- دراسة (حسين، ٢٠١٥) وهدفت إلى دراسة دور الاشراف المسيء كمتغير وسيط على العلاقة التأثيرية بين التهكم التنظيمي والضغوط الوظيفية بلغت العينة ٤٠٠ مفردة من العاملين التنفيذيين بقطاع جمارك بورسعيد ، ومن النتائج وجود علاقة طردية قوية ومعنوية لتأثير متغيرات التهكم التنظيمي والاشراف المسيء، كما أن العاملين يستطيعون أداء وظائفهم بطريقة أفضل عندما تكون لديهم أهداف محددة وواضحة ولديهم تغذية مؤكدة عن كيفية تحقيقهم لهذه الأهداف ،وأن توفير تغذية مرتدة عن تحقيق الأهداف يقلل من شكوك العامل وتقضي على الإحباط وتقلل الضغوط.
- دراسة (الحديدي، ٢٠١٦) وهدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات التهكم التنظيمي والاعتراب الاجتماعي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيه، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين التهكم التنظيمي والاعتراب التنظيمي.
- دراسة (Sarah Shaharruddin et al.,2016) وهدفت لتوضيح علاقة العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية)، مع التهكم التنظيمي وأجريت على عينة من ٥٠٤ من الضباط في مكاتب أمنية في ماليزا، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة عكسية بين أبعاد العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي.
- دراسة (أبو الذهب، ٢٠١٧) فقد هدفت إلى استكشاف أثر القيادة الخادمة علي التهكم التنظيمي والأداء التنظيمي وصولا لتحديد مدي توسط التهكم التنظيمي العلاقة بين

القيادة الخادمة والأداء التنظيمي داخل المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة بورسعيد ،حيث تم الحصول علي المعلومات من خلال عينة بلغت ٣١٩ مفردة من العاملين بالمستشفيات محل البحث ،وأظهرت النتائج وجود تأثير سلبي معنوي للقيادة الخادمة علي التهكم التنظيمي ،ووجود تأثير سلبي معنوي للتهكم التنظيمي علي الأداء التنظيمي ،ووجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة الخادمة علي الأداء التنظيمي ،ومن أهم التوصيات ضرورة العمل علي تنمية الوعي بضرورة ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة ،والعمل علي الحد من الأسباب التي تؤدي إلي التهكم التنظيمي مثل فقدان الثقة في الإدارة وعودها وانفراد المسؤولين بعملية صنع القرار ،وغياب الدعم الفعلي من جانب الإدارة فضلا عن انتهاك العقد النفسي ،وتعرض العاملين لضغوط العمل المتكررة.

- دراسة (Arslan,2018) وقد هدفت إلى التحقق من تأثير التهكم التنظيمي على الأداء الوظيفي من خلال الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على ٢٠٠ موظف من العاملين في مختلف المستشفيات التعليمية في مدينتي إسلام آباد بباكستان، وتوصلت إلى أن التهكم التنظيمي له علاقة سلبية كبيرة بأداء الموظفين، وغالبية العينة غير راضين عن مؤسساتهم ولديهم شعور أنها لا تقي بعودها مما يؤثر سلبا على أدائهم للعمل.
- دراسة (Fernandez,Moren&Lombana,2018) فقد هدفت إلى استكشاف مستوى التهكم التنظيمي لدى العمال في كولومبيا، وكانت عينة الدراسة ٣٣٤ عاملا يعملون في القطاعات الخدمية والتجارية الحكومية والخاصة، وتوصلت إلى أن مستوى التهكم التنظيمي لدى عينة الدراسة كان متوسطا.
- دراسة (ريان وعبد الجليل ٢٠١٨) وهدفت إلى اختبار العلاقة بين السخرية التنظيمية للموظفين وسلوكيات العمل العكسي التي أظهرها الموظفون في العمل، أجريت الدراسة على عينة مكونة من ٣٢٧ مفردة من العاملين بجامعة أسيوط تم جمع البيانات من خلال الاستبيان الذي أعده بناء على مقياس من السخرية التنظيمية لـ Brands

- وآخرون ١٩٩٩ ومقياس سلوك العمل، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين السخرية التنظيمية وسلوكيات العمل العكسي.
- دراسة ((Munir et al., 2018)) هدفت إلى استكشاف التأثير الوسيط بين التهكم التنظيمي في العلاقة بين إدراك المناخ الأخلاقي ونوايا الدوران بين الممرضين العاملين في مستشفيات القطاع العام، وأظهرت النتائج التأثير الوسيط الكامل للتهكم التنظيمي في العلاقة بين تصور المناخ الأخلاقي ونية الدوران.
 - دراسة ((Far jam et al., 2018)) هدفت إلى تقييم تأثير التهكم التنظيمي على الصمت التنظيمي بالنظر إلى الاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة، وتوصلت الدراسة إلى أن الاحتراق الوظيفي يؤثر على الصمت التنظيمي، وكذلك وجود علاقة مهمة بين التهكم التنظيمي والصمت فضلا عن الاحتراق الوظيفي.
 - دراسة (البشتوتي وآخرون، ٢٠٢٠) وهدفت لمعرفة أثر التهكم التنظيمي علي الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية محل البحث تم استخدام أسلوب الاستقصاء لعينة ٢٢٨ مفردة من العاملين، وخلصت إلي وجود تأثير سلبي للتهكم علي الرضا الوظيفي، وأوصت بتعميق الفهم بموضوعات التهكم التنظيمي والرضا الوظيفي في ظل وجود خلط بينهم ، ضرورة توفير الأجور المناسبة للموظفين بما يتناسب مع المؤهلات الوظيفية ، مع توفير الجو النفسي والمادي المناسب في بيئة العمل والقضاء علي الملل والمهام الروتينية التي تؤثر سلبا علي نفسية العاملين ومعنوياتهم.
 - دراسة (مناع، ٢٠٢٠) وهدفت إلي التعرف علي العوامل المؤثرة علي التهكم التنظيمي لدي العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمائيات واستخدمت في جمع البيانات قائمة استقصاء وتم إجراء البحث علي عينة حجمها ٤٠٠ مفردة، وتوصلت نتائج البحث إلي وجود تأثير معنوي موجب لكل من انتهاك العقد النفسي ومدركات السياسة التنظيمية ومدة الخدمة والمستوي التعليمي علي التهكم التنظيمي وإلي وجود تأثير معنوي عكسي لكل من العدالة الإجرائية المدركة واستقلالية الوظيفي ولم يثبت وجود ذلك التأثير المعنوي للنوع والعمر علي التهكم التنظيمي.

- دراسة (البردان، عبد الجواد، ٢٠٢٠) هدفت إلى تناول الدور الوسيط للسخرية التنظيمية في العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، اعتمدت المدخل الكمي من خلال عينة مكونة من (٣٠١) مفردة من العاملين بشركة المياه والصرف الصحي بمحافظة المنوفية، وتوصلت إلى وجود تأثير معنوي سلبي غير مباشر للقيادة التمكينية وبعديها (دعم التفكير الإيجابي، وتعزيز العمل التعاوني) على مستوى ممارسة العاملين لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من خلال السخرية التنظيمية كمتغير وسيط.

التعليق على الدراسات السابقة: تم الاستفاة من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (سلوكيات العمل المضادة للمنظمة ، سلوكيات العمل المضادة للأفراد) ، وأبعاد التهكم التنظيمي (التهكم المعرفي ، التهكم العاطفي ، التهكم السلوكي) ، ثم الاستفاة من الدراسات السابقة في قياس التهكم التنظيمي حيث تم الاستفاة من المقياس الذي قام بتطويره Brandes,1998 ، ومقياس سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية حيث تم الاستفاة من المقياس الذي طوره Fox,(2001) ، وأسفرت نتائج الدراسات السابقة في إلقاء الضوء علي مفهوم وأبعاد التهكم التنظيمي وأثره السلبي علي تكوين سلوكيات مضادة للإنتاجية مما ساعدت في تكوين فهم أفضل لموضوع الدراسة ،وبناء الاطار النظري كما ساعدت في تكوين أداة الدراسة واختيار المنهج المناسب ، والأساليب الإحصائية ،حيث ركزت دراسات علي تناول القيادة وأثرها في تكوين التهكم التنظيمي للعاملين أبو الذهب(٢٠١٧) ، وأخري ركزت علي العوامل المؤثرة علي التهكم التنظيمي مناع (٢٠٢٠) ، بينما اهتمت دراسات بالسخرية التنظيمية وكيف تؤثر علي الموظفين (Arslan,2018) & (البردان، عبد الجواد ،٢٠٢٠) & Stavrova Ehlebracht,2016 ، بينما اهتمت دراسات بالإشراف ودوره علي التهكم والسلوكيات المضادة للإنتاجية ومنها حسين(٢٠١٥) & عواد(٢٠١٥) & Jovanovich (2018)، كما تبين للباحثة عدم وضوح مفهوم التهكم التنظيمي ، وكذلك سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بشكل عام ، وقلة الدراسات التي تناولت المفهوم في البيئة العربية.

أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة: استهدفت الدراسة الحالية دراسة تأثير أبعاد التهكم التنظيمي على أبعاد سلوكيات المضادة للإنتاجية- بالتطبيق على العاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية بمنطقة الدقهلية - وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة - على حد علم الباحثة - حيث تعتبر حديثة نسبيا في الربط بين المفهومين حيث ركزت أغلب الدراسات السابقة على الآثار التي تحدث نتيجة التهكم التنظيمي علي العاملين من انسحاب وظيفي وزيادة معدل دوران العمل وانخفاض الأداء .. الخ، ودراسات أخرى تناولت السلوكيات السلبية للعاملين وآثارها سواء على الفرد أو المنظمة، كما تم التطبيق على منظمات حكومية غير هادفة للربح "هيئة التأمينات الاجتماعية" تخدم قطاع كبير من المواطنين في مصر، وركزت الدراسة الحالية على الجانب المظلم للسلوك البشري وانعكاسه على إنتاجية المنظمة والافراد حيث ربطت بين التهكم وما يحدثه من سلوكيات سلبية ، بينما يميل أغلب الباحثين ركزوا على دراسة الجانب المشرق للسلوك الإنساني، مما شجع الباحثة للتطرق لهذا الموضوع مما يساهم في إثراء الجانب المعرفي بناء على النتائج الميدانية لهذه الدراسة.

مشكلة وأسئلة الدراسة: تحتاج المنظمات اليوم في ظل القضايا التي تواجهها إلي بناء بيئة عمل مرضية للعاملين مما يمكنهم من بذل الطاقات والامكانيات المتاحة لديهم لإنجاز الأهداف التنظيمية ، وتعاني المنظمات الحكومية والخاصة من عدم قدرتها علي تحقيق التوافق بين توقعات العاملين والاجراءات المتبعة لتحقيق الأهداف التنظيمية ،مما يتبعه من بروز ظاهرة سلبية هي التهكم التنظيمي أو السخرية من المنظمة واجراءاتها مما ينعكس في صورة سلوكيات سلبية اختيارية طوعية يمارسها العاملين ضد المنظمة البشتوتي وآخرون (٢٠٢٠) ،ومنها انخفاض سلوك المواطنة التنظيمية ،والارهاق العاطفي ،وانخفاض الرضا الوظيفي وسلوكيات سلبية تجاه الافراد مثل اللامبالاة والاستقالة واليأس وخيبة الامل ، وكل هذا الجانب المظلم من السلوك التنظيمي للموارد البشرية يكون بسبب الفجوة بين توقعات العاملين وإجراءات المنظمة الحديدي (٢٠١٦)، لذلك تحاول هذه الدراسة سد الفجوة وتسليط الضوء علي التهكم التنظيمي وكيف يؤثر سلبيا علي المنظمة والعاملين في صورة سلوكيات مضادة للإنتاجية، وفي ضوء ما سبق يمكن ترجمة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي " ما علاقة وتأثير

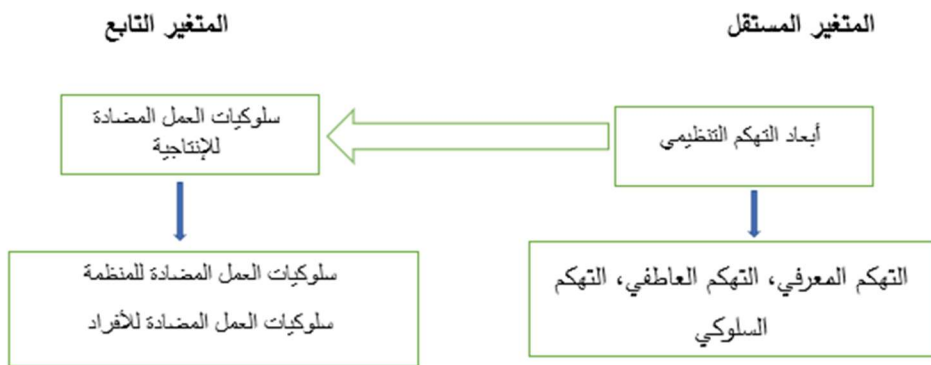
أبعاد التهكم التنظيمي على سلوكيات المضادة للإنتاجية بالتطبيق على العاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية بمنطقة الدقهلية؟، وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى التهكم التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية بمنطقة الدقهلية؟
 - ما مستوى سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من وجهة نظر العاملين في الهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية بمنطقة الدقهلية؟
 - ما طبيعة العلاقة بين التهكم التنظيمي وتكوين سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية؟
 - ما تأثير أبعاد التهكم التنظيمي (الاعتقاد والشعور والسلوك) على تزايد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى العاملين بهيئة التأمينات الاجتماعية.
- أهداف الدراسة:** انسجاماً مع أسئلة الدراسة تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على مستوى ممارسة العاملين لسلوكيات التهكم التنظيمي.
 - التعرف على مستوى ممارسة العاملين لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.
 - تحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد التهكم التنظيمي وزيادة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.
 - تحديد تأثير أبعاد التهكم التنظيمي (الاعتقاد والشعور والسلوك) على تزايد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى العاملين بهيئة التأمينات الاجتماعية.
 - تقديم مجموعة من التوصيات تساعد في خفض سلوكيات التهكم التنظيمي وتقلل من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.
- أهمية الدراسة:** تتبع أهمية الدراسة في:
- خطورة الظاهرة التي يتناولها وأن شيوع ذلك الاتجاه خلال المنظمة يمكن أن يترتب عليه نتائج وخيمة على اتجاهات العاملين ويظهر ذلك في سلوكياتهم المضادة للإنتاجية.

- نتائج العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات والتي يتم التوصل إليها من الدراسة الميدانية تساهم في التعرف على العناصر الأقوى ارتباطا وتأثيرا بغرض زيادة الاهتمام بها وإعطائها الأولوية اللازمة لتقليل السلوكيات المضادة للإنتاجية الناتجة عنها.
- فروض الدراسة: في إطار مشكلة وتساؤلات الدراسة يمكن اختبار الفروض التالية:
 - توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين توفر أبعاد التهكم التنظيمي (المعرفي والعاطفي والسلوكي) وتزايد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدي العاملين بهيئة التأمينات الاجتماعية.
 - توجد علاقة تأثير معنوية بين توفر أبعاد التهكم التنظيمي (المعرفي والعاطفي والسلوكي) وتزايد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدي العاملين بهيئة التأمينات الاجتماعية.

شكل رقم (١)

العلاقة بين متغيرات البحث



المصدر: من اعداد الباحثة

حدود الدراسة: يركز البحث على تناول التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية كحدود موضوعية، والعاملين في الإدارات الوسطي بهيئة التأمينات الاجتماعية بمحافظه الدقهلية كحدود مكانية وبشرية، وطبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول ٢٠٢٢ كحدود زمانية.

الجزء الثاني: الإطار المفاهيمي للتهكم التنظيمي

مفهوم التهكم التنظيمي: بدأ توجه الباحثين لدراسة التصورات السلبية عن السلوك البشري ، ومواقف العاملين الذين يشعرون بعدم الثقة واليأس والإحباط وخيبة الامل وما يصاحبه من الشعور بالخيانة والغضب من المنظمة وإدارتها أو ما يعرف بالتهكم التنظيمي، وقد تعددت تعريفات الباحثين له حيث عرفه كاظم(٢٠١٦ : ٢٢٦) بأنه "رد الفعل الطبيعي الذي يظهره المرؤوسون نتيجة اليأس والإحباط وخيبة الامل بسبب فشل المؤسسات في تلبية توقعات العاملين وعدم وفائها بوعودها والتزاماتها نحوهم"، بينما عرفه رهيو (٢٠١٤ : ١١) بأنه مجموعة من الأفكار والاتجاهات السلبية التي يتبناها العاملون تجاه المنظمة والذي ينطوي علي ثلاثة جوانب أساسية هي : فقدان الثقة بالنفس والصدق المنظمي والتوجه نحو الفردية مقابل التوجه نحو المنظمة والميل إلي السلبية تجاه العمل والسلوك المنظمي"، أما الرميدي (٢٠١٩ : ٣٤٠) عرفه "موقف سلبي يكونه الشخص تجاه المنظمة التي يعمل بها ،ويتكون هذا الموقف من ثلاثة عناصر هي الاعتقاد بافتقار المنظمة للنزاهة والعدالة والموضوعية والمشاعر السلبية تجاه المنظمة والميل نحو سلوك الاستخفاف والانتقاد تجاه المنظمة"، وأشار Acaray,(2017:3) أنه مجموعة من المواقف والسلوكيات غير المرغوب فيها تنتج عن عدم تطابق قيم ومعتقدات الافراد الشخصية وقيم وأهداف ومعتقدات المنظمة التي يعملون بها، وعرفته نجله(٢٠٢٠: ٥٨)" تلك المعتقدات السلبية الراسخة في عقل الفرد والتي تنتج من عدم إيمان الفرد بصدق دوافع الآخرين فتولد اليأس والإحباط من منظّمته فيعبر عنهم في شكل سلوكيات مسيئة وتصرفات مهينة تجاه المنظمة، أو موقف سلبي وغير ودي للأفراد تجاه المنظمة يتسم بعدم الثقة والاضطراب ومشاعر الاستياء واليأس بشأن المنظمة Omar et al.,(2019 : 4)، وأوضح Ince, (2018:7) أنه هو نتائج اعتقاد الموظفين أن المنظمات تقتصر للنزاهة حيث تنتهك توقعات الاخلاق والعدالة والأمانة، من التعريفات السابقة نجد أن التهكم التنظيمي هو "موقف أو رد فعل أو شعورا سلبيًا يكونه الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها، حيث يعتقد الفرد بأن المنظمة تقتصر إلي النزاهة والصدق والعدالة، مما يترتب عليها نتائج سلبية من عدم الالتزام وعدم الرضا ومقاومة التغيير وفقدان الثقة والاحترام والإهمال واللامبالاة".

أبعاد التهكم التنظيمي: يعد التهكم مفهوم متعدد الأبعاد حيث يشمل: -
 (2015) & Brown et al., (2014) & Yildiz & Saylikay, (2014) & الحديدي (٢٠١٦).
التهكم المعرفي: ويشير إلى إدراك العاملين لأفعال تتمثل في عدم الاخلاق وعدم العدالة أو المصادقية في المنظمة فالتهكم المعرفي يصل إليه الموظفون عندما يشعرون أن منظماتهم لا تحترم أهدافهم ومسايعهم ولا تقدم لهم الدعم والرعاية وبالتالي فمن المرجح الا يبذل الموظفون قصارى جهدهم تجاه المنظمة (Omar et al., (2019:8) وعادة ما ينمو التهكم المعرفي بشكل تدريجي لدي الموظف من خلال ادراكه لممارسات الإدارة تجاهه كرد فعل طبيعي لخرق وانتهاك الوعود التي تمنحها الإدارة. (Mesci,(2014)
التهكم العاطفي: يعرف أنه استجابات وروود فعل عاطفية تجاه المنظمة تتمثل في التوتر والقلق وعدم الشعور بالراحة حيث يشعر المتهمون بعدم الاحترام والإحباط تجاه منظماتهم Omar et al., (2019:9) ، فالمتهمون عادة ما يشعرون بالغضب والكراهية تجاه منظماتهم حيث يعتقدون أن لديهم الفهم الكامل والمعرفة التامة بكل الأمور أكثر من الآخرين (Ozdemire & Frkutlu, (2018) كما يعرف التهكم على أنه "ردود فعل عاطفية ومشاعر سلبية قوية تجاه المنظمة التي يعمل بها الفرد" (Acray, (2017:3)
التهكم السلوكي: ويشير إلى التعبيرات الانتقادية الساخرة والمواقف السلبية التي كثيرا ما يستخدمها الافراد تجاه المنظمة حيث يتألف من العبارات الساخرة وتوجيه الانتقاد للمنظمة ، التفسيرات السلبية للمواقف في المنظمة وتنبؤات ساخرة عن عمل المنظمة في المستقبل Omar et al.,(2019:12) أشار Nafei,(2015) إلى التهكم السلوكي علي أنه ميول ونزعات نحو أنواع محددة من السلوكيات تتمثل في تعبيرات انتقادية قوية تجاه المنظمة تأخذ تلك التعبيرات شكلا مباشرا يتمثل في التعبيرات اللفظية الانتقادية الصريحة حول افتقار المنظمة إلى مبادئ الصدق والعدالة والإخلاص ، ويعتمد سلوك الموظفون المتهمون علي مواقف فكاوية ونكات لاذعة إضافة إلى ذلك السخرية من كل ما تقوم به الإدارة العليا من أعمال أو أفكار مستقبلية ، ويسعون إلى التقليل من بذل الجهود من أجل وظائفهم وبالتالي ضعف مستوى أداء هؤلاء العاملين في المنظمة(Ozdemire& Erkutlu,(2018)

العوامل المؤثرة على التهكم التنظيمي: مناع (٢٠٢٠)

- العدالة الإجرائية المدركة: حيث إذا شعر العاملون أن الإجراءات في المنظمة غير عادلة مع القرارات المتحيزة سيكونون غاضبين وخائبي الامل ومسيئين لمنظمتهم
Turgut and Agum, (2016)
- انتهاك العقد النفسي: ويحدث عندما يدرك الفرد أن منظمته فشلت في تحقيق أحد أو بعض التزاماتها المضمنة في العقد النفسي وهنا يري تناقضا بين ما وعد به وما تحقق على أرض الواقع Hakan Erkutlu & Chafra، حيث يساهم في انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي والثقة والرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية وينتج شعور الموظف بأن المنظمة تفنقر إلى النزاهة.
- استقلالية الوظيفة: وهي درجة الحرية والاستقلال والسلطة التقديرية للفرد في جدولة العمل والأداء وتوقيتاته وتتيح للفرد فرص التكيف مع المواقف العصبية ومساعدتهم على اتخاذ قرارات بشأن كيفية وتوقيت الاستجابة لمتطلبات الوظيفة مما يساهم في تشكيل القدرة على مواجهة متطلبات الوظيفة وتوفير الحرية وذاتية التصرف مما يعزز الثقة بالنفس.
- مدركات السياسة التنظيمية: وهي تعكس آراء العاملين حول مستوى القوة والتأثير الذي يستخدمه أعضاء المنظمة الآخرون لاكتساب المزايا وتأمين مصالحهم في المواقف المتعلقة بالصراع، كلما كانت البيئة التنظيمية مضطربة ومهددة كلما عززت الاتجاهات التهكمية تجاه الإدارة والمنظمة.
- الخصائص الشخصية والتنظيمية: ووجدت الدراسات أن العاملين الذكور أعلي تأثرا على التهكم التنظيمي من الاناث.
- التأثيرات السلبية للتهكم التنظيمي: يؤدي إلى العديد من العواقب غير المرغوب فيها سواء بالنسبة للشركة أو العاملين بها منها اللامبالاة والإهمال في العمل، اليأس والشعور الدائم بالإحباط، التفكير في الاستقالة والانسحاب من العمل، عدم الثقة في نوايا ودوافع الآخرين،

خيبة الامل والشك الدائم في نوايا ودوافع الآخرين، ضعف الأداء الوظيفي للعاملين، الاحتراق النفسي والارهاق وانخفاض سلوك المواطنة التنظيمية لدي الموظف.

الإطار المفاهيمي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

مفهوم سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: تعد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من الظواهر التي تؤثر سلبا علي المنظمات وقد تناولها الباحثون بالتعريف وفق مداخل متعددة ومنها يري (Griep et al.,2018) أنها التي تنتهك المعايير التنظيمية المهمة وتتعارض مع المصالح المشروعة للمنظمة وتهدد رفاهية المنظمة وأعضائها أو كليهما، ويؤكد (Chand & Chand, 2014) "أنها أي نشاط أو سلوك يصدر من الفرد عن قصد وقد يعوق أداء الشخص نفسه أو أداء الآخرين أو يضر بالأداء الكلي للمنظمة، وهناك من عرف سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية " سلوكيات سلبية مدمرة للمؤسسة وتؤدي إلي الاخلال بالأنشطة التشغيلية والأصول وإيذاء العمال ومن ثم فإن هذه السلوكيات يمكن أن توجه المؤسسة أو عملائها أو تجاه العاملين فيها من الرؤساء أو المرؤوسين" (Anjum & Parvez,2013:418)، بينما عرفت " تشير إلي تصرفات العاملين المتعمدة التي تنتهك المصالح التنظيمية والقواعد المنظمة وتهدد المنظمة نفسها أو أعضائها فهي تمثل سلوكيات إضافية متعمدة لأحاق الضرر بشخص أو منظمة ما (Zhang et al.,2019)، نخلص من ذلك إلى أن السلوكيات المضادة للإنتاجية تنتهك القيم والقواعد والسياسات التنظيمية فهي الخطر الذي يهدد عمل المؤسسات فهي بمثابة البيئة الفاسدة التي تبث الطاقة السلبية في مكان العمل وتسبب الإحباط والضرر

أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: يوجد نوعان رئيسان من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وذلك على أساس الهدف من السلوك وهما سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه الأشخاص ،وأشار Robinson & Bennet,(1995) إلي أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة " بأنها السلوكيات التي تستهدف المنظمة وذلك من خلال التلاعب في التكاليف عن طريق الغش وعدم الوفاء بالمواعيد النهائية وانخفاض الجودة واهدار الوقت والتخريب والانسحاب والتحايل في النتائج،

وحددها عبد السلام وآخرون (٢٠١٨) في "التخريب وهو كل السلوكيات المتعمدة والتي تؤدي إلى إتلاف أو إلحاق ضرر أو الاستهانة بالملكية العامة & والانسحاب ويتضمن جميع السلوكيات التي تؤدي إلى خفض وتقليل وقت العمل المحدد مسبقاً من قبل المنظمة & الانحراف في الانتاج ويشمل جميع السلوكيات التي تؤدي إلى عدم أداء العمل وفق المعايير الموضوعية من قبل المنظمة"، وأضاف (Robinson & Bennet, 1995) إلى أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه الافراد تكون إما انحرافات رئيسية مثل العدوان الشخصي وانحرافات ثانوية مثل الانحراف في السياسات، وقد صنف (Robinson & Bennet, 1995) سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إلى بعدين رئيسيين السلوكيات التنظيمية / الشخصية & وبعد السلوكيات الخطيرة / الطفيفة كما يظهر في الجدول التالي:

جدول رقم (١) سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

Organizational تنظيمي	
انحراف يضر بالمنتجات	انحراف يضر بالملكات
ترك العمل مبكراً	تخريب المعدات والآلات
فترات راحة مبالغ فيها	قبول الرشوة
تعهد العمل ببطء	الكذب والتلاعب
إهدار الموارد	بعدد ساعات العمل الفعلية
انحراف سياسي	عدوان شخصي
المحاباة والمجاملة والمحسوبية	التحرش الجنسي
النميمة وكثرة الكلام	الإساءة اللفظية
توجيه الاتهامات واللوم للزملاء	سرقة الزملاء
المنافسة غير المشروعة	التسبب في تعرض الزملاء للخطر
Interpersonal شخصي	

المصدر: (Robinson & Bennet, 1995)

من خلال الجدول السابق نجد أن السلوكيات المضادة للإنتاجية ممكن تصنيفها حسب تأثيرها السلبي على المنظمة أو العاملين بالمنظمة، وهي تختلف في درجة حدتها من سلوكيات خطيرة إلى طفيفة.

معايير سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: لقد ظهر في الأدبيات عدة معايير لتحديد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ومن أبرز تلك المعايير المهدي وآخرون (٢٠١٥):

- يشترط أن يكون هذا السلوك إراديا ومتعمدا، وبالتالي فإن السلوكيات العرضية التي تعتبر خارجة عن إرادة الفرد لا تعتبر سلوك عمل مضادة للإنتاجية مثل الغياب بسبب المرض.
- يجب أن يكون هناك نية تعمد إلحاق الضرر بالمنظمة أو العاملين بالمنظمة أو الاثنين معا وليست من قبيل الصدفة.
- يشترط أن يكون مرتكب هذه السلوكيات أحد العاملين بالمنظمة.
- ينبغي أن تتعارض هذه السلوكيات مع المصالح العامة للمنظمة.

العوامل المؤدية إلى سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: رصدت العديد من الدراسات ومنها (Gabka, 2015) بعض العوامل ومنها ما يرتبط بالمؤسسة مثل: افتقاد العدالة والثقة في المرؤوسين، الافتقار إلى المناخ الأخلاقي والقيادة الأخلاقية والعمل في بيئة محبطة تشجع على الفساد، ومنها ما يرتبط بالفرد مثل ضعف الثقة في الرؤساء، والرغبة في التقدم الوظيفي غير المستحق، والرغبة في الثراء السريع، وضعف الضبط والمراقبة الذاتية والطمع والجشع.

الجزء الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة: وتشمل أنواع ومصادر البيانات، ومجتمع البحث، ومتغيرات الدراسة الميدانية والقياس، وطريقة جمع البيانات الأولية، وأساليب تحليل البيانات الأولية واختبار الفروض إحصائيا كما يلي:

أنواع ومصادر البيانات: البيانات الثانوية وهي البيانات المنشورة التي تم تجميعها بمعرفة دراسات وأبحاث أخرى من خلال الكتب والأبحاث المنشورة في الدوريات العلمية والمؤتمرات

والندوات والتقارير، **البيانات الأولية**: وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية.

مجتمع وعينة الدراسة : نظرا لان هذا البحث يهتم بدراسة أبعاد التهكم التنظيمي وأثرها في زيادة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدي العاملين في الهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية بمحافظة الدقهلية ، وتكون مجتمع الدراسة من (٦١٤) مفردة ، وتم اختيار عينة عشوائية من العاملين حيث تتساوي فيها احتمالات أن تدخل أي مفردة من مفردات المجتمع في عينة الدراسة ، وبالتالي فهي أكثر تمثيلا لمجتمع الدراسة وبناء علي حجم المجتمع، وتم الاعتماد علي جداول المعاينة الإحصائية يبلغ ٣٨٤ مفردة وذلك عند حدود خطأ معياري قدره $\pm 5\%$ وهي حدود خطأ مسموح بها في الدراسات الاجتماعية وذلك وفقا ل الامام (٢٠١٨) & بازرة (٢٠١١) ، وتم توزيع ٤٠٠ قائمة من قوائم جمع البيانات بشكل الكتروني ، وتم استرداد ٢٨٨ قائمة صالحة للتحليل.

متغيرات الدراسة وأسلوب قياسها: تم تصميم قائمة استقصاء تتفق مع أهداف البحث وتساعد على اختبار فروضه من خلال قياس متغيراته، وبناء على مراجعة الفكر الإداري فقد اعتمدت الباحثة في تصميم هذه القائمة لمحور أبعاد التهكم التنظيمي على المقياس الذي قام بتطويره Brandes,1998 واستخدم في الكثير من الدراسات ومنها:

Shaharruddin and Ahmad, (2015) &

& (Dean et al.,1998) & (٢٠٢٠ ، نجله) & Omar et al., (2019)

وهو مقياس تم تصميمه واختبار صدقه وثباته، ويتكون المقياس من ١٤ عبارة موزعة على ثلاثة مقاييس فرعية لقياس ثلاثة أبعاد للتهكم التنظيمي، ويتكون من خمس عبارات لقياس التهكم المعرفي، وخمس عبارات لقياس التهكم العاطفي، وأربع عبارات لقياس التهكم السلوكي، أما المحور الثاني سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية فقد اعتمدت الباحثة على قياس بعدين هما سلوكيات العمل الموجهة ضد المنظمة وقياسها بالعبارات من ١:٢٥ من فقرات الاستمارة لهذا المحور، وسلوكيات العمل الموجهة ضد الافراد وتم قياسها بالعبارات من (٢٦:٤٥) من فقرات الاستبانة لهذا المحور، وصمم هذا المقياس Fox,(2001) واستخدمته العديد من

الدراسات ومنها (Robinson and Bennett, 1955) وريان وآخرون، (٢٠١٨)، كما تم وصف مجتمع الدراسة الديمغرافية من خلال مجموعة من الأسئلة من (٤:١)، (النوع، الخبرة، مستوى التعليم، العمر)، وقد صممت عبارات الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجات الموافقة

طريقة جمع البيانات: تقوم الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث يعد المنهج المناسب من خلال تصميم قائمة استبيان موجه للعاملين بهيئة التأمينات الاجتماعية لجمع البيانات الأولية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتم الاستعانة بالمقاييس التي استخدمها في الدراسات السابقة، وتم جمع البيانات من خلال مقابلة شخصية قصيرة مع المستقضي منه لتوضيح الأهداف وطلب التعاون وترك رابط الاستبيان الالكتروني لهم وحثهم على تعبئتها.

أساليب تحليل البيانات: لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات الأولية التي تم جمعها من مجتمع الدراسة تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية : معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات أداة البحث ، تحليل الارتباط لحساب معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ، تحليل الانحدار الخطي المتعدد لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ، الأساليب الإحصائية الوصفية باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات مفردات عينة الدراسة تجاه المتغيرات.

تقييم المصدقية والثبات في المقاييس المستخدمة في أداة الدراسة: تم التحقق من دلالات ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرو نباخ ووفقا للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية ، فقد تقرر استبعاد أي متغير من المتغيرات الخاضعة لاختبار الثقة والذي يحصل علي معامل ارتباط إجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٠.٣٠ (إدريس، ٢٠١٢) ، كما تم التأكد من صدق أدوات القياس إحصائيا عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعاملات الثبات (سليمان، ٢٠١٣) ، ولقد بلغ معامل الصدق للمقاييس المستخدمة ما بين (٠.٩٦٩-٠.٩٨٥) وهي نسب مرتفعة تعكس قوة قيم المعاملات ومدى اقترابها من الواحد الصحيح ، مما يؤكد

الثقة والاطمئنان في أدوات القياس المستخدمة في البحث ، بالإضافة إلي مصداقيتها
وصلاحيتها في القياس وكانت النتائج كما يلي

جدول رقم (٢) قيم معاملات الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في البحث

أبعاد الدراسة	المحاور	عدد الفقرات	معامل الفا	معامل الصدق الذاتي
التهكم التنظيمي	البعد الاعتقادي	٥	.958	٠.٩٧٨
	البعد العاطفي	٥	.972	٠.٩٨٥
	البعد السلوكي	٤	.938	٠.٩٦٨
إجمالي بعد التهكم التنظيمي				
سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية	سلوكيات العمل المضادة للمنظمة	٢٥	.965	٠.٩٨٢
	سلوكيات العمل المضادة للأفراد	٢٠	.940	٠.٩٦٩
إجمالي بعد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية				
		٤٥	.970	٠.٩٨٤

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج الدراسة الميدانية

ويتضح من الجدول رقم(٢) أن قيم معامل الثبات لأبعاد التهكم التنظيمي بلغت (0.967) ،
ووصل معامل الثبات لأبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة ضد المنظمة (0.965) ،
ووصل معامل الثبات لأبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة ضد الأفراد (0.940) ،
هذا إلي جانب أن معامل ألفا للمقياس الكلي يصل إلي (0.970) ، وهو مؤشر يشر إلي درجة
عالية من الاعتمادية مما يؤكد أن مقاييس وأبعاد متغيرات الدراسة تتمتع بخصائص الاختبار
الجيد (درجة عالية من الاتساق الداخلي بين محتوياته) ، ويمكن الاعتماد عليه في المراحل
اللاحقة من التحليل في الدراسة.

توصيف مجتمع الدراسة: -

جدول رقم (٣) التكرارات والنسب المئوية لمجتمع الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
النوع	ذكر	117	%40.6
	أنثي	171	%59.4
الإجمالي		288	%100
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	-	-
	من ٦ سنوات إلي ١٠ سنوات	144	%50.0
	من ١١ سنة فأكثر	144	%50.0
الإجمالي		288	%100
مستوي التعليم	متوسط	20	%6.9
	جامعي	268	%93.1
	فوق الجامعي	-	-
الإجمالي		288	%100
العمر	أقل من ٣٠ سنة	-	-
	من ٣١ إلى ٤٠ سنة	62	%21.5
	من ٤١ إلى ٥٠ سنة	199	%69.1
	من ٥١ سنة فأكثر	27	%9.4
الإجمالي		288	%100

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج الدراسة الميدانية

يوضح الجدول رقم (٣) الخصائص الخاصة بمجتمع الدراسة وهي البيانات العامة التي تم التوصل إليها كما يلي:

النوع: أغلبية عينة الدراسة كانت من الاناث حيث بلغ عددهن (171) بنسبة بلغت 59.4% في حين بلغ عدد الذكور (117) وبنسبة بلغت 40.6%، مما يدل على أن زيادة عدد الاناث يفوق عدد الذكور من المجموع الكلي لمجتمع للدراسة، وقد يرجع ذلك لزيادة نسبة التجاوب من الاناث.

سنوات الخبرة: توزعت عينة الدراسة بالتساوي بين فئات سنوات الخبرة من ٦ سنوات إلى ١٠ سنوات، ومن ١١ سنة فأكثر بنسبة ٥٠% لكل منهما، بينما لم يحصل أقل من ٥ سنوات على تكرارات وربما يرجع ذلك لعدم وجود تعيينات جديدة بالهيئة.

مستوي التعليم: تكونت لأغلبية عينة الدراسة من فئة الحاصلين على تعليم جامعي بعدد (268) بنسبة (93.1%)، بينما حصلت فئة التعليم المتوسط على (٢٠) بنسبة (6.9%) مما يدل على اهتمام الهيئة بتعيين الفئات التعليمية الأعلى من التعليم المتوسط للارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.

العمر: حققت فئة العمر من ٤١ إلى ٥٠ سنة على عدد (199) بنسبة (69.1%) تلتها فئة من ٣١ إلى ٤٠ سنة بعدد (21.5%)، تلتها من ٥١ سنة فأكثر بعدد (٢٧) بنسبة (9.4%)، وأخيرا لم يحصل أقل من ٣٠ سنة على أي نسبة وربما يرجع ذلك لعدم وجود تعيينات حديثة بالهيئة.

توصيف متغيرات الدراسة

التحليل الوصفي للمتغير المستقل: تم تقييم اتجاهات المستقصين نحو أبعاد التهكم التنظيمي باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للإجابة عن التساؤل الأول للدراسة كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المستقيمين نحو أبعاد التهكم التنظيمي

م	عبارات التهكم التنظيمي	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
١	أعتقد بأن المنظمة تقول شيئاً وتفعل شيئاً آخر.	١.٩٣٨	١.٢٤٢٢	٥	منخفض
٢	لا تتطابق سياسات وأهداف وممارسات المنظمة مع ما يحدث فعلاً.	٢.٤٣١	٩١٩٤.	٢	متوسط
٣	عندما تصرح المنظمة أنها ستقدم علي أمر فأنتني أشك في حدوثه.	٢.٤٨٣	١.٠٨١٩	١	متوسط
٤	أرى تشابهاً ضعيفاً بين ما تخطط المنظمة لفعله وبين ما تفعله في الواقع.	١.٩٥٥	١.٣٢٨٣	٤	منخفض
٥	تتوقع المنظمة من العاملين القيام بعمل ما ولكنها لا تقوم بمكافأة الاعمال الجيدة.	٢.١٥٣	١.٣٨٠٩	٣	متوسط
٦	أشعر بعدم الراحة عندما يساورني التفكير في منظمتي.	٢.٠٥٦	١.٤٦١٦	٤	متوسط
٧	أشعر بالاستنزاف عندما أفكر في المنظمة التي أعمل بها.	٢.٦١٥	١.١٦٣٠	٢	متوسط
٨	أشعر بالتوتر عندما أفكر في المنظمة التي أعمل بها.	٢.٦٩٤	١.٢٨١٢	١	متوسط
٩	أشعر بالقلق عندما أفكر في المنظمة التي أعمل بها.	٢.٤٠٦	١.٤٦٦٨	٣	متوسط
١٠	أشكو لأصدقائي خارج العمل عن الكيفية التي تدار بها الأمور داخل المنظمة.	٢.٠٠٧	١.٣٥٨٩	٥	متوسط
١١	أبتادل مع زملائي في العمل نظرات مشتركة ذات مغزى ومعنى معين عن المنظمة.	١.٨٣٠	١.٢٤٤٧	٤	منخفض
١٢	أحدث مع الآخرين سلباً عن السبل التي تدار بها الأمور في منظمتي.	٢.٣٨٢	٩٨٧٧.	٢	متوسط
١٣	أنتقد ممارسات وسياسات المنظمة أمام الآخرين.	٢.٥٠٣	١.١٣٢٤	١	متوسط
١٤	أستهزئ وأسخر من الشعارات والمبادرات التي تطرحها المنظمة.	١.٩٣٨	١.٠٨٣٤	٣	منخفض

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الدراسة الميدانية

قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المستقيمين عن فقرات الاستبانة المتعلقة بأبعاد التهكم التنظيمي حسب ما يعتقده الباحثين وقد تم ترتيب هذه الفقرات تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى حسب ترتيب الأهمية النسبية ، وقد تبين من التحليل بأن درجة توافر أبعاد التهكم التنظيمي كانت بنسبة مرتفعة ، وتبين أن البعد العاطفي كانت الأعلى وبمتوسط حسابي (11.7778) تلتها بعد الاعتقادي بمتوسط حسابي بلغ (10.9583)

وأخيرا البعد السلوكي بمتوسط حسابي بلغ (8.6528)، كما يلاحظ أن الانحراف المعياري لبعض العبارات جاء أكبر من (١) مما يدل علي تباين في آراء عينة الدراسة حول هذه العبارات ، وأن المستقصين لديهم شعور كبير بتوافر عدم الثقة في المنظمة والقادة بالهيئة ، وأن المناخ التنظيمي غير محفز للعمل والابتكار مما يتطلب بذل مزيد من الجهد من قبل الإدارة في تحسين بيئة العمل لدعم الموظفين وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة Jovanovich , (2018)

التحليل الوصفي للمتغير التابع: تم تقييم اتجاهات المستقصين في هيئة التأمينات الاجتماعية نحو سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وللأفراد ومدى توافرها باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية للإجابة عن تساؤل الدراسة الثاني كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المستقصين نحو سلوكيات

العمل المضادة للإنتاجية

م	عبارات سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوي الأهمية
١	تتعهد وتقصد إهدار موارد أو لوازم خاصة بالعمل.	1.753	1.1529	٢٥	منخفض
٢	تحاشي العمل والاستغراق في التفكير أو أحلام اليقظة.	2.344	.9351	٩	متوسط
٣	الشكوى من أنفه الأشياء التي تصادفه في العمل.	2.372	.9934	٦	متوسط
٤	إعلام أو إخبار من هم خارج الوظيفة برداءة مكان العمل.	2.267	1.2857	١٥	متوسط
٥	تعهد أو قصد أداء أو تنفيذ العمل بشكل غير صحيح.	2.302	1.5058	١١	متوسط
٦	الحضور إلى العمل متأخرا دون الحصول على إذن مسبق.	2.378	1.4860	٥	متوسط

٧	ادعاء المرض للبقاء بالمنزل وعدم الحضور إلى العمل.	2.049	1.3478	٢٢	متوسط
٨	تعتمد إتلاف بعض المعدات أو الممتلكات الخاصة بالعمل.	2.274	1.1158	١٤	متوسط
٩	تعتمد إلقاء فضلات أو قاذورات في مكان العمل.	2.347	.9541	٨	متوسط
١٠	الاستيلاء على شيء خاص بالعمل.	2.212	.9556	١٧	متوسط
١١	البدء في الاضرار بالعمل أو الاستمرار في هذا الاضرار من خلال نشر الشائعات الضارة بالعمل.	2.281	1.1327	١٢	متوسط
١٢	تعتمد السوء أو غلظة التعامل مع الأشخاص.	2.052	1.1660	٢١	متوسط
١٣	تعتمد التراخي أو البطء في العمل رغم الحاجة إلى سرعة التنفيذ	1.983	1.0835	٢٤	منخفض
١٤	رفض التكاليفات بمهام أو أعمال دون مبرر منطقي.	2.181	1.1333	١٨	متوسط
١٥	تعتمد أو قصد الحضور المتأخر عن مواعيد اجتماعات العمل.	2.111	.9489	٢٣	متوسط
١٦	تعتمد تجاهل الإبلاغ عن أي مشكلة خاصة بالعمل مما قد يؤدي إلى تفاقمها.	2.483	1.0851	٢	متوسط
١٧	تعتمد إطالة فترات الراحة بأكثر مما هو مسموح به.	2.448	1.1645	٣	متوسط
١٨	تعتمد عدم إتباع التعليمات التي يلزم العمل بها.	2.177	1.1043	١٩	متوسط
١٩	تعتمد مغادرة العمل قبل الميعاد المخصص للمغادرة.	2.278	1.4600	١٣	متوسط

٢٠	متوسط	٢٠	1.1584	2.056	تعتمد إهانة أو نقد زميل في العمل عن أدائه لوظيفته.
٢١	متوسط	١٦	.8852	2.229	تعتمد أو قصد السخرية من زميل في العمل.
٢٢	متوسط	١٠	.9345	2.340	أخذ لوازم وأدوات العمل لاستخدامها الشخصي دون إذن.
٢٣	متوسط	٧	1.0183	2.351	تعتمد الانشغال للتهرب من واجبات العمل.
٢٤	متوسط	٤	1.2506	2.438	تعتمد تضخيم عدد ساعات العمل الفعلية للحصول على مقابل أو أجر إضافي دون وجه حق.
٢٥	متوسط	١	1.2129	2.615	تعتمد أخذ أموال خاصة بالعمل دون إذن.
٢٦	متوسط	١	1.2515	2.625	تعتمد تجاهل شخص ما في مكان العمل.
٢٧	متوسط	٦	1.1865	2.500	الرفض المتعمد لمساعدة شخص ما في مكان العمل.
٢٨	متوسط	١٤	1.2349	2.330	تعتمد حجب أو إخفاء معلومات مطلوبة لشخص ما في مكان العمل.
٢٩	متوسط	١١	1.0500	2.389	التدخل المتعمد دون وجه حق في أداء زميل في العمل.
٣٠	متوسط	٥	1.0085	2.517	توجيه اللوم عن أخطاء يرتكبها زملاء في العمل.
٣١	متوسط	٢	1.0812	2.625	افتعال التشاجر مع شخص ما في مكان العمل.
٣٢	متوسط	٨	1.1996	2.441	أخذ شيء يخص زميل في العمل.
٣٣	متوسط	١٦	1.0426	2.250	توجيه السباب اللفظي لشخص ما في مكان العمل.
٣٤	منخفض	٢٠	.8844	1.809	تعتمد استخدام إشارات أو تلميحات توجي بالسب أو عدم الاحترام لشخص ما في مكان العمل.

متوسط	١٥	1.1473	2.278	تعمد استخدام العنف أو التهديد الملموس لشخص ما في العمل.	٣٥
متوسط	١٠	1.1933	2.392	تعمد استخدام التهديد اللفظي أو التهديد بالإشارات الدالة نحو شخص ما في مكان العمل.	٣٦
متوسط	٩	1.1833	2.413	تعمد الإساءة بالقول أو اللفظ لشخص ما في مكان العمل.	٣٧
متوسط	٧	1.3295	2.451	تعمد تضليل شخص ما في مكان العمل بإخفاء شيء يبحث عنه.	٣٨
متوسط	١٩	1.0393	2.059	تعمد القيام بأفعال مسيئة موجّهة لشخص ما في مكان العمل.	٣٩
متوسط	١٨	1.3640	2.156	تعمد استخدام المزاح المرحج أو المسيء مع شخص ما في مكان العمل.	٤٠
متوسط	١٢	1.1106	2.382	تعمد إتلاف أو تدمير ما يخص شخص ما في مكان العمل.	٤١
متوسط	١٣	1.0186	2.378	تعمد التجسس على البريد الإلكتروني أو المتعلقات الخاصة بشخص ما في مكان العمل.	٤٢
متوسط	٤	1.1978	2.528	الضرب أو الدفع المتعمد لشخص ما في مكان العمل.	٤٣
متوسط	٣	1.3186	2.559	تعمد سب أو السخرية من شخص ما في مكان العمل.	٤٤
متوسط	١٧	1.1560	2.247	الامتناع عن إجراء مكالمة هاتفية مطلوبة لشخص في مكان العمل.	٤٥
متوسط		34.15356	103.6493	إجمالي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية	

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج الدراسة الميدانية

قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المستقصين عن فقرات الاستبانة المتعلقة لأبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ضد المنظمة وضد الافراد حسب ما يعتقده المبحوثين وقد تم ترتيب هذه الفقرات تنازليا من الأعلى إلي الأدنى حسب ترتيب الأهمية النسبية ، وأن درجة ممارسة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية كانت متوسطة بمتوسط عام (103.6493) وانحراف معياري قدره (34.15356) وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة Stavrova & Ehlebracht, (2016) حيث ذكرت أن هناك علاقة مباشرة بين السخرية التنظيمية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، حيث أشارت إلي أن ارتفاع مستوى السخرية التنظيمية يؤدي إلي انخراط العاملين في هذه السلوكيات، وتوصلت دراسة نجم وآخرون (٢٠١٥) إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين القيادة الجديرة بالثقة والسلوكيات المضادة للأداء ووجود تأثير معنوي للقيادة الجديرة بالثقة على أبعاد السلوكيات المضادة للأداء.

مناقشة نتائج التحليل اختبار الفروض إحصائيا: اتساقا مع أهداف وأسئلة وفروض البحث، فإنه أمكن تلخيص نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية في المحاور الرئيسية التالية

اختبار الفرضية الاولى: قامت الباحثة باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار بين الدرجة الكلية لمحمور التهكم التنظيمي ومحور سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وفيما يلي معاملات الارتباط

جدول رقم (٦) معاملات الارتباط بين أبعاد التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

المتغير المستقل	المعاملات	المتغير التابع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية
التهكم التنظيمي	معامل الارتباط	.679**
	مستوي الدلالة	.000
	حجم العينة	288

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول أنه توجد علاقة ارتباط طردية بين توافر أبعاد التهكم التنظيمي مجمله كمتغير مستقل وبين السلوكيات المضادة للإنتاجية سواء على مستوى المنظمة أو الافراد بها حيث بلغت معامل الارتباط (**0.679) في المتوسط بقيمة احتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، مما يعني وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية إيجابية بين أبعاد التهكم التنظيمي كمتغير مستقل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية كمتغير تابع. **الفرضية الثانية:** يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الاحصائي الخاص بالتحقق من الفرض الثاني ولإثبات صحة أو عدم صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس تأثير أبعاد التهكم التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، كما يوضحها الجدول التالي

جدول رقم (٧) نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير أبعاد التهكم التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

البيان	معادلة الانحدار		اختبار F		اختبار T		معامل الارتباط	معامل التحديد
	معاملات B	الخطأ المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	R	R2
الثابت	1.577	2.006	244.766	.000b	.786	.432	.679a	.461
المتغير المستقل	.288	.018			15.645	.000		

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج الدراسة الميدانية

نلاحظ من الجدول أن النتائج مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة F (244.766) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000b)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل ابعاد التهكم التنظيمي علي المتغير التابع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد R2 المقدر (0.461) من التباين في المتغير التابع أي أن 46% من التغييرات الحاصلة في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية سببها أبعاد التهكم التنظيمي، وأن هناك عوامل أخرى تؤثر علي هذه السلوكيات، كما يشير معامل جوهرية النموذج إلي معنوية هذه النتائج حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من قيمة مستوى المعنوية 0.05، مما يعني إمكانية تعميم النتائج علي المجتمع، وعليه يمكن القول بقبول فرض الدراسة.

مناقشة النتائج: أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد التهكم التنظيمي كانت بنسبة مرتفعة ، وتبين أن البعد العاطفي كانت الأعلى، تلتها بعد الاعتقادي وأخيرا البعد السلوكي ، وأن درجة ممارسة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية كانت متوسطة ، أوضح البحث أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدي العاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية ، كما أن هناك تأثير لأبعاد التهكم التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية.، وتتفق هذه النتائج مع نتائج وتوصيات الدراسات السابقة التي ذكرت أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية هي أحد مخرجات التهكم التنظيمي السلبية.

التوصيات:

وضع استراتيجية للتقليل من التهكم التنظيمي من خلال

- دراسة آراء ومشكلات العاملين دراسة دقيقة ومحاولة إيجاد حلول لها.
- دفع الموظفين للانغماس الإيجابي في مكان العمل.
- إشاعة ثقافة الشفافية والنزاهة والعدالة لخلق حالة من الثقة لدي العاملين في إدارة الشركة.
- العمل على اتباع سياسة الباب المفتوح وتحسين عملية الاتصال.
- تحقيق العدالة والانصاف والمساواة بين الموظفين في توزيع المهام والمسؤوليات.
- الالتزام بتنفيذ كافة الوعود التي تمنحها للعاملين.
- مراعاة الجوانب الأخلاقية والقانونية من قبل المديرين عند استخدام سلطاتهم.
- تعزيز السلوكيات الأخلاقية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.
- توضع لائحة جزاءات معلنة وحازمة للتصدي للسلوكيات المضادة للإنتاجية.
- مراعاة المعايير الأخلاقية ومبادئ الشفافية والعدالة في التعامل مع العاملين.
- بيئة عمل إيجابية تقلل الصراعات والنزاعات بين العاملين تقوم على فرق العمل التعاوني.
- عقد اجتماعات مستمرة بين الإدارة والعاملين لتبادل الآراء وحل المشاكل والصراعات وتحسين صورة المنظمة لدي العاملين وكسب الثقة.

المراجع العربية: -

- الامام، وفقى السيد (٢٠١٨). *المنهج العلمي في بحوث التسويق*، بدون ناشر، المنصورة.
- البردان، محمد فوزي أمين، عبد الجواد، ثروت صبري العزب (٢٠٢٠). دور القيادة التمكينية في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في ظل الدور الوسيط للسخرية التنظيمية: دراسة ميدانية، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، ٢٧(٢)، ١٨٧-٢٢١.
- البشوتي، رحاب محمد لطفي، عيسى، محمد، ونافع، وجيه عبد الستار محمد (٢٠٢٠). أثر التهكم التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية، *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، س ٤٠، ع ٢، ٥٤٧-٥٧٢.
- الحديدي، إسلام علي عبد السلام على (٢٠١٦). العلاقة بين التهكم التنظيمي والاعتزاز في العمل: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة: رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- الريميدي، بسام سمير (٢٠١٩). أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية، *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، عدد ٧١، ٩-٨٩.
- العطوي، عامر علي حسين (٢٠٢١). تفسير ظاهرة التهكم التنظيمي في المنظمات من خلال الترابط البيني لعمليات العقد النفسي والاحترام الداخلي، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٤(٢)، ٨-٤٨.
- العامري، عبد العزيز عبد الهادي. (٢٠٢٠). العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي وأثرهما على التهكم التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحديدة. *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية*، جامعة نمار كلية الآداب، (٨)، ٣٢٢-٣٨٧.
- الكعبي، حميد (٢٠١٦). دور الدعم التنظيمي المدرك في تقليل التهكم التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريسيين في كلية الرافدين الجامعة، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، العدد (١١١)، ١٦٢-١٧٥.

- المهدي، ياسر وآخرون (٢٠١٥). نموذج المعادلة البنائية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين: درجة ممارستها وإجراءات التغلب عليها من منظور مديري المدارس في محافظة مسقط، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية* ١١(١)، ٦١-٧٢.
- أبو الذهب، محمد صبحي أحمد. (٢٠١٧). أثر التهكم التنظيمي كمتغير وسيط بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة بورسعيد، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، جامعة بورسعيد، كلية التجارة، عدد ٤، ٤٤-٧٣.
- أبو زعيتر، هناء محمد. (٢٠١٩). سلوك المواطنة التنظيمية ودورها في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية "دراسة حالة". *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- إدريس ثابت عبد الرحمن. (٢٠١٢). *بحوث التسويق أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض*، المنوفية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- بازرعة، محمود صادق (٢٠١١). "بحوث التسويق"، دار النهضة العربية، القاهرة.
- بيرق، صفاء بيرق شحاته (٢٠٢١). إدمان العمل وعلاقته بالتهكم التنظيمي والهناؤ الذاتي الوظيفي والتوافق الاسري لدى العاملين الإداريين، *مجلة كلية التربية في العلوم النفسية*، ٤٥، ٤، ٢٨٥-٣٨٦.
- حسن، هدي عبد الحليم (٢٠١٩). التهكم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة السامة والانسحاب النفسي بالتطبيق على العاملين بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة "رسالة بكتوراه"، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- حسانين، جاد الرب عبد السميع، السطوحى، أحمد محمد السيد أحمد، وخيال، هدي عبد الحليم حسن (٢٠١٨). العلاقة بين القيادة السمة والتهكم التنظيمي: بالتطبيق على العاملين بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة، *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، س ٣٨، ٤٤، ٧٥٣-٧٨٠.

- حسيب، السيد أحمد فتحي (٢٠١٥). دور الاشراف المسيء كمتغير وسيط على العلاقة التأثيرية بين التهكم التنظيمية والضغط الوظيفية دراسة تطبيقية بقطاع جمارك بورسعيد، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ١٦(٤)، ١٧٥-٢٢٣.
- حريه، نسرین سعد أحمد، وعود، عمرو محمد أحمد (٢٠١٧). تأثير المناخ الأخلاقي في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة ميدانية على شركات القطاع العام للبترول، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، العدد ٣، ٣٠٣-٣٣٢.
- رهيو، سحر عناوي (٢٠١٤). دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي كلية التربية - جامعة القادسية، *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، جامعة المثنى، العراق، ٤(١٠)، ١٨٣-٢٢٤.
- ريان، عادل، علي، نادية أمين محمد، وعبد الجليل، أماني موسى (٢٠١٨). العلاقة بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة تطبيقية، المؤتمر الدولي الثاني، *إدارة المنظمات الصناعية والخدمية والممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية*، كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي، المجلد ١، ٤٧٨-٥٠٨.
- ريان، عادل، عبد الجليل، أماني. (٢٠١٨). السخرية التنظيمية وسلوكيات العمل العكسي: دراسة تجريبية، *المجلة الأردنية للأعمال والإدارة*، ١٠(٢٧)، 1905-2222. www.iiste.org
- سليمان هشام سيد. (٢٠١٣). تحليل العلاقة بين حوكمة التسويق والأداء التسويقي الكلي: دراسة تطبيقية على شركة الادوية القاهرة الكبرى. *مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية*، جامعة المنوفية، كلية التجارة السنة (٢٥)، ٤:١.
- عود، عمرو (٢٠١٥). تأثير القيادة الملهمة في السلوكيات المضادة للإنتاجية: دراسة ميدانية، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد ٣، ٢٢٩-٢٧١.
- عبد العال، فراج مخيمر محمد، العدوي، أمل محمد، وباغه، محمد محمد (٢٠٢١). العلاقة بين المساءلة الإدارية والتهكم التنظيمي، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١٢ (٤)، ٣٢٢-٣٤٣.

- عبد الهادي، أميرة أحمد، عبد الوارث، مروة فوزي، وفهمي، نقي محروس (٢٠٢٠). دراسة العلاقة بين التهكم التنظيمي والإحباط الوظيفي بشركات السياحة المصرية، *مجلة كلية السياحة والفنادق*، ٤ (٥٦٢)، ٦٩.
- عبد السلام، رمضان محمود أبو وردة، شيرين حامد محمد، والعقدة، محمود سمير محمود يوسف. (٢٠١٨). أثر ممارسات إدارة المواهب على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة: دراسة تطبيقية على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، ٤، ٧٠٤-١١٣.
- كاظم، أميرة خضير (٢٠١٦). تأثير ضغط العمل في التهكم التنظيمي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينه من الملاك التمريضي في مشفى الصدر التعليمي في محافظة النجف، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، جامعة كربلاء، العراق، ١٢ (٥٠)، ٢١٥-٢٤٦.
- مزعل، محمد (٢٠١٨). أثر التهكم التنظيمي على رأس المال الاجتماعي بالمصارف العراقية، *مجلة العلوم والتقانة في العلوم الاقتصادية*، مجلد ١٩، العدد ٢، ٢٠٥-٢٢٣.
- مناح، يوسف (٢٠٢٠). العوامل المؤثرة على التهكم التنظيمي لدي العاملين بالشركات التابعة للشركات القابضة للأدوية والكيماويات، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، عدد ٣٢٥، ٢-٣٧٨.
- نجم، عبد الحكيم أحمد ربيع، عشري، تامر إبراهيم، النجار، حميدة محمد محمد بدوي (٢٠١٥). أثر القيادة الجديرة بالثقة على سلوكيات العمل المضادة للأداء بالتطبيق على الشركات الصناعية متعددة الجنسيات بالمدن الصناعية بمصر، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٣٩، (٤)، ٢٨٩-٣١٣.
- نجم، عبد الحكيم أحمد (٢٠١٦). العلاقة بين التهكم التنظيمي والاغتراب الاجتماعي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بجامعة المنصورة، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، ٤٠ (٢)، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- نجله، مروة مجدي (٢٠٢٠). أثر النمط القيادي المتبع في التهكم التنظيمي لدي العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة طنطا "رسالة ماجستير"، كلية التجارة، جامعة طنطا.

المراجع الأجنبية: -

- Acaray, A., (2017). The Impact of Personality Traits on Organizational Cynicism in The Education Sector World Journal of Entrepreneurship, *Management and Sustainable Development*, 13(1), PP.65-76.
- Arslan, M. (2018). Organizational Cynicism and Employee Performance Moderating Role of Employee Engagement, *Journal of Global Responsibility*,9(4),415-431.doi10.1108/j6r-05-2018-0014.
- Akar Huseyin (2019). A Meta- Analytic Review on The Causes and Consequences of Organizational Cynicism, *International online Journal of Educational Sciences*:9.
- Anjum, M., &Parvez, A. (2013). Counter Productive Behavior at Work: A Comparison of Blue Collar and White-Collar Workers. *Pakistan Journal of Commerce and Social Science*,7(3),417-434.
- Beduk, A., Cakici, A., B., &Cicekdagi, H.I. (2015). An Organizational Evaluation on Cynicism and Organizational Commitment: Example of Disaster and Emergency Employees. *International Journal of Economics and Research* ,6(2),18-31.
- Brandes, P.M. (1998). Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences, (*Unpublished Doctoral Dissertation*, Division of Research and Advanced Studies of The University of Cincinnati).
- Brawn, M., Kulik, C., Cregan, C.&Metz, I. (2015). Understanding the Change – Cynicism Cycle: The Role of H R " *Human Resource Management*. 56 (1), PP.5-24
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). *Organizational Cynicism*. Academy of Management Review,23(2),341-352.
- Durrah, O., Chaudhary, M., &Gharib, M. (2019). Organizational Cynicism and Its Impact on Organizational Pride in Industrial Organizations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*.16(1203),1-16.
- Erarslan S., Kaya, K.; Altinda c., (2018). Effect of Organizational Cynicism and Job Satisfaction on Organizational Commitment: An Empirical Study on Banking sector " *J. Fac. Econ. Administration*,23 (2), PP.905-922.
- Fernandez, j., Moreno, O.&lombana.A.(2018). Organizational Cynicism – An Exploration Analysis – Case: Workers in the City of Cartagena De India's (Colombia) *Revista ESPACIOS*. 39(26),27-42.
- Farjam, Saeid, et al. (2018)." The Mediator Effect of Occupational Burnout on the Relationship Between Organizational Cynicism and Organizational

- Silence (case study: Employees of Farokhshahr Social Security Organization Hospital). *Revista Publication Do5.15,1136-1159*
- Gabka, K. (2015). Workplace Stressors and Employee Well-Being: The Roles of Effect, Boredom Proneness, and Counterproductive Work Behaviors. *Unpublished Doctorat Dissertation*, Illinois State University.
- Griep, Y., Vanti Iborgh, T., and Jones, S.K. (2018). The Relationship Between Psychological Contract Breach and Counter Productive Work Behavior in Social Enterprises: Do Paid Employees and Volunteers Differ? *Economic and Industrial Democracy*, 1-19.
- Hakan Erkutlu, & Chafra, J. (2014). Ethical leadership and Workplace Bullying in Higher Education. H.U. *Journal of Education* ,29(3),55-67.
- Ince, F. (2018). Toxic Leadership as a Predictor of Perceived Organizational Cynicism " *International Journal of Recent Scientific Research*, (9), PP.24343-24394
- Jovanovich, M.J. (2018). Relationship Between Leader – Member Exchange and Counterproductive Work Behavior, *Doctoral Dissertation*, North Central University.
- Mesci, M. (2014). The effect of Organizational Cynicism Toward Turnover: A Case Study in Atalya ". *AIBU Journal of Science*. 14(1), PP.183-209.
- Munir, Yasin, Muhammad Mudasar Ghafoor, and Amran Md Rasli. (2018)"Perception of Ethical Climate and Turnover Intention Among Nursing Staff: Does Organizational Cynicism Mediate?" *International Journal of Human Rights in Healthcare*, 11(5) ,319-332.
- Nafi Wagee, (2015),"The Role of Psychological Capital on Job Embed Dedness and Organizational Cynicism: A Study on Menoufia University Hospitals " *Journal of Management and Sustainability*,5(1).
- Omar, D., Monica, C., and Moaz, G. (2019). " Organizational Cynicism and Its Impact on Organizational Pride in Industrial Organizations " *International Journal of Environmental Research and Public Health* .16 (7) PP.1-16
- Ozdemire, H.& Erkutlu, H. (2018). The Relationship Between Authentic Leadership and Employee Virtual Loafing and Cynic Behaviors " *Journal of Business Research*,10(1), PP.482-492.
- Piar Chand& Pawan Kumar Chand. (2014). Job Stressors as Predictor of Counterproductive Work Behavior in Indian Banking Sector ", *International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management*, 3(12), PP.43-55.

- Robinson, S.I., &Bennett, R.J. (1995). A typology Multidimensional Scaling of Deviant Workplace Behaviors: A Study. *Academy of Management Journal*,38,555-572.
- Stavrova, O., and Ehlebracht, D. (2016). Cynical Beliefs About Human Nature and Income: *longitudinal and Cross- Cultural Analyses Journal of Personality and Social Psychology*, 110(1),116-132.
- Sarah Shaharruddin, et al., (2016). Cynicism in Organizations: Does Organizational Justice Matter? *International Journal of Research in Business Studies and Management*. (2)3,49-60.
- Sabar, Rana Nasser., (2019)." The Refection of Organizational Cynicism on Employees Deviant Behavior a Survey Research of a Sample of The Opinion of Employee in The General Company for Woolen Industries. *"Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences* 4.44 :78.
- Shaharruddin, Sarah and Ahmad, Fais. (2015). The Influence of Job Autonomy on Organizational Cynicism: The Reliability Test, *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 2(11), PP. 19-100.
- Turgut, Tulay and Agun, Hazel (2016). The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Cynicism: The Mediating Role of Psychological Capital and Employee Voice, *Journal of Behavior at Work* ,1(1), PP.15-26
- Yildiz, S., & Saylikay, M. (2014)." The Effect of Organizational; Cynicism On alienation ". *Procedia- Social and Behavioral Science*, vol.109, PP.622-627.
- Zhang, Y., Crant, J.M., and Weng, Q.D. (2019). Role Stressors and Counter – Productive Work Behavior: The Role of Negative Effect and Proactive Personality. *International Journal of Selection and Assessments*.7:267-279.