



## دور السلوك الانسحابي للموظف كمتغير وسيط بين الفظاظة التنظيمية وسلوك المواطنة في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط

أ / سالي سمير أحمد إبراهيم  
باحثة بكلية التجارة- جامعة دمياط

د/ أمير علي شوشه  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة - جامعة دمياط

د/ محمود محمد عوض دويدار  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة- جامعة دمياط

### Abstract

This research aims to investigate the mediator effect of Employee Withdrawal Behavior on the relationship between Organizational Incivility and Citizenship Behavior, It was applied to a sample of (382) employers at Services Directorates in Damietta Governorate, the multiple regression used to test study hypothesis, Furthermore, the Baron and Kenny, (1986) approach Used to test the mediating role, the study results showed that there is a negative significant impact of the Employee Withdrawal Behavior on the relationship between Organizational Incivility and Citizenship Behavior.

### ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر السلوك الانسحابي للموظف كمتغير وسيط بين الفظاظة التنظيمية وسلوك المواطنة، وقد تم التطبيق على عينة من العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط، وبلغ حجم العينة (٣٨٢) مفردة، وقد تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لاختبارفروض الدراسة، وتم دراسة الدور الوسيط للانسحاب النفسي للموظف وفقاً لدراسة Baron and Kenny (1986)، وقد كشفت الدراسة عن عدة نتائج اتفقت على الأثر المعنوي السلبي للسلوك الانسحابي للموظف على العلاقة بين الفظاظة التنظيمية وسلوك المواطنة.

## مقدمة

## أولاً، مصطلحات الدراسة والأدبيات

## البحثية

## 1. الفضاظة التنظيمية

ويتم تناولها من خلال المفهوم والأبعاد وأثرها على الفرد والمنظمة، كالتالي:

## مفهوم الفضاظة التنظيمية

ظهر الاهتمام بمفهوم الفضاظة التنظيمية في أواخر تسعينيات القرن الماضي، حيث ترجع الجذور الأساسية له إلى كتابات الباحثين (Andersson and Pearson, 1999) ومن خلالهما تم تعريف الفضاظة التنظيمية بأنها انحراف عن قواعد العمل وانتهاك لأخلاقيات العمل والاحترام المتبادل وتجاهل الموظف والتصرف تجاهه بوقاحة والتسبب في حدوث الضرر والإيذاء، وقد يكون هذا التصرف عفوية أو بشكل مقصود، وقد اعتمدت العديد من الدراسات السابقة على تعريف Andersson and Pearson وكان من أهمها دراسة (Martine a- Pearson and Hine, 2005).

## أبعاد الفضاظة التنظيمية

تم تناول أبعاد الفضاظة التنظيمية في دراسة (Martin and Hine, 2005) من خلال أربعة أبعاد أساسية هي: العداة تجاه الموظف/ اقتحام خصوصية الموظف/ تجاهل الموظف/ النميمة، ويتم تناولهم كالتالي:

## • العداة

يعتبر العداة أحد المشاعر السلبية التي تتضمن كره الآخرين والشعور بالغضب تجاههم واضطراب الحالة المزاجية (Watson and Clark, 1984)، كما أنه المناخ البيئي الذي قد تخلقه سياسات المنظمة من خلال تعزيزها للصراعات وخلق التنافر بين الأفراد والجماعات في بيئة العمل مما يؤدي إلى

يعكس انسحاب الموظف شعوره بالاستياء والنفور من بيئة العمل؛ حيث يقوم الموظف بكافة أشكال التجنب والهروب من العمل بدلاً من الإضرار المباشر للمنظمة، فقد يرغب الفرد في الفرار من الضغوط النفسية أو الشعور بالظلم وتجنب كافة المعاملات السيئة والمواقف التي تثير لديه المشاعر السلبية من خلال قيامه بسلوك الانسحاب (Spector et al., 2006).

ويرتبط إدراك الموظف لتعرضه للمعاملة السيئة طردياً مع مستويات الانسحاب لديه (Boswell and Olson-buchanan, 2004)، حيث تتسبب الفضاظة والمعاملات السيئة للموظف في بيئة العمل في زيادة معدلات الانسحاب وترك العمل (Slifer, 2012؛ Miller, 2015؛ Chaundry, 2016). كما أن سلوك الموظف في بيئة العمل من المحاور الهامة التي تؤثر على أداء المنظمة وخصوصاً تلك السلوكيات الخارجة عن نطاق المهام الوظيفية المحددة والرسمية والتي تُعرف بسلوكيات المواطنة التنظيمية (Organ and Paine, 1999).

وانطلاقاً من أثر المعاملات بين أفراد بيئة العمل وردود أفعال الموظف على الكثير من سلوكياته في بيئة العمل يسعى الباحثون إلى دراسة دور الانسحاب النفسي للموظف كمتغير وسيط بين الفضاظة التنظيمية وسلوك المواطنة بالتطبيق على مديريات الخدمات بمحافظة دمياط، وفي هذا الإطار يقوم الباحثون باستعراض النقاط التالية:

كان هذا الحديث إيجابياً أو سلبياً من خلال همس الجانبي وغلقت الأبواب وتبادل الإيماءات مع الآخرين على الشخص المستهدف من التنمية (Ayim, 1994؛ Hafen, 2004).

### أثر الفضاظة على الفرد والمنظمة

تسببت الفضاظة في الضرر النفسي للموظف والذي امتد أثره لما بعد حادثة الفضاظة (Pearson et al., 2000)، حيث أدت إلى شعور الموظف بالغضب والتوتر (Clark, 2008)، أو تبادل الفضاظة بفضاظة مثلها (Walker et al., 2014)، وقد وصل الأمر أحياناً إلى العدوان والعنف والتتمر في بيئة العمل (Reio and Ghosh, 2009)، كما تسببت الفضاظة في شعور الموظف بضغوط العمل والتوتر والتعب والإرهاق والاكتئاب والقلق واضطراب المزاج وفقد التركيز والشعور بتدني الذات والخجل فضلاً عن انخفاض معنويات الموظف (Unison-Pace, 2015؛ Chaundry, 2016). من ناحية أخرى رأى (Bartlett, 2008) أنه يمكن تقسيم أثر الفضاظة التنظيمية على المنظمة كالتالي:

#### • آثار مالية

وتتمثل في تكلفة دوران العمالة، وضياع وقت العمل في المشاحنات مما يؤدي إلى نقص الأرباح (Brown and Sumner, 2006)، كما تتحمل المنظمة تكلفة السمعة السيئة الناتجة عن تعامل الموظفين مع العملاء بفضاظة (Estes and Wang, 2008).

#### • آثار إدارية

وتتمثل في انتهاك قواعد وقوانين المنظمة والسلوك الانحرافي (Lim and Teo, 2009)، والتأثير السلبي على ثقافة المنظمة (Pearson and Porath, 2005).

العداء اللفظي أو الجسدي تجاه أفراد بيئة العمل (Gilmore et al., 1996).

#### • اقتحام خصوصية الموظف

وتعني خصوصية الموظف حماية كل ما يتعلق بشخص الموظف أو ممتلكاته أو محادثاته الخاصة وحياته الشخصية ومعتقداته من قبل الآخرين في بيئة العمل (Decker, 1987)، وبالتالي فإن التجسس على المكالمات الهاتفية للموظف وبريده الإلكتروني والاطلاع على أغراضه الخاصة من قبل صاحب العمل أو زملائه هو بمثابة اقتحام لخصوصية الموظف في بيئة العمل (Pincus, 1995).

#### • تجاهل الموظف

يمكن تعريف التجاهل بأنه مدي شعور الموظف بأنه جزء من القرارات التنظيمية المتعلقة بعمله وإشراكه في المعلومات والعمليات التنظيمية من قبل زملائه (Mor Barak et al., 1998)، وهو أيضاً تجاهل الفرد وتخطيه نتيجة عدم كفاءته في العمل أو نفور الآخرين منه لعدم جاذبيته الشكلية أو سمعته غير الأخلاقية مما يُسبب للفرد المتجاهل الشعور بالقلق والتهديد نتيجة تجاهل الآخرين له (Baumeister and Tice, 1990).

#### • التنمية

يمكن تعريف التنمية بأنها جزء من شبكة الاتصالات غير الرسمية في العمل لتبادل المعلومات عن أفراد بيئة العمل من خلال الأحاديث الجانبية والحكايات الخبيثة عن الفضائح (Noon and Delbridge, 1993)، وهي أيضاً الحديث عن الشائعات الغير مؤكدة وتناول حياة الآخرين الشخصية وتفصيلها سواء

## • آثار بيئية

(al., 2011) إلى ارتباط سلوكيات المواطنة ايجابياً

بالحالة النفسية الايجابية للموظف.

وتخلق سلوكيات المواطنة للموظف بيئة عمل ملائمة للإبداع والابتكار وتشجيع تقديم الاقتراحات وتعزز من دوافع الإنجاز والشعور بالمسئولية تجاه المنظمة (Bowler, 2006)، كما تعمل على خفض معدلات دوران الموظف وسلوكيات الغياب (Ladebo, 2004)، فضلاً عن كونها متنبأ للرضا الوظيفي في بيئة العمل (Netemeyer et al., 1997)، وبالتالي تساعد هذه السلوكيات على نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها (Yen et al., 2008)، كما تساعد على تحسين كفاءة المنظمة وتحقيق الالتزام التنظيمي (Madhavaiah, and Prasa- nna, 2016؛ Mirabizadeh and Gheitasi, 2012).

## ٣. الانسحاب النفسي للموظف

ويتم تناوله من خلال المفهوم وأثره على الفرد والمنظمة، كالتالي:

### مفهوم الانسحاب النفسي للموظف

تعددت تعريفات الباحثين للانسحاب النفسي للموظف، حيث أشار (Cropanzano et al., 1997) بأنه وجود الموظف بجسده في بيئة العمل؛ لكن عقله في مكان آخر بعيداً عن بيئة العمل، وأضاف (Fisher, 2004) بأنه الهروب النفسي والعقلي من بيئة العمل، حيث يعكس الانسحاب النفسي للموظف استراتيجية الموظف التكيفية مع ظروف بيئة العمل المحيطة من خلال تقليل المشاركة في العمل بدلاً من الانسحاب القاطع من خلال ترك العمل والبحث عن وظيفة أخرى (Boswell and Olson-buchanan, 2004).

حيث تخلق الفضاظة بيئة عمل غير آمنة نفسياً، نتيجة الخوف الذي تُخلفه حوادث الفضاظة (Namie, 2003) من خلال تدمير العلاقات بين فرق العمل والعمل الجماعي، والصراع بين الأفراد (Danque et al., 2014).

## ٢. سلوك المواطنة التنظيمية

ويتم تناولها من خلال مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وكذلك أهميتها للفرد والمنظمة، كالتالي:

### مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

ظهر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية لأول مرة في نهاية السبعينات في دراسة (Organ, 1977) الذي وصفه بأنه سلوك تعاوني وابتكاري وتلقائي من قبل الموظف، وأضافت دراسة (Smith et al., 1983) أن هذا السلوك يعتمد بنسبة كبيرة على تحقق الرضا الوظيفي لدى الموظف، وتناولته دراسة (Borman and Motowidlo, 1997) أنه السلوك الذي يعود بالنفع على المنظمة بأكملها من خلال تأييد ودعم الأهداف التنظيمية والتعاون مع المنظمة في الظروف الصعبة وتمثيل المنظمة بشكل إيجابي أمام الغير.

### أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

تمثل المواطنة التنظيمية نسبة (٤٨%) من ارتفاع الأداء التنظيمي حيث تعزز من الفعالية التنظيمية (Mackenzie and Podsakoff, 1999)، كما تؤدي سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى تعزيز قدرة المنظمة على اجتذاب واستبقاء الموظفين بسبب قوة العلاقات وترابطها بين الموظفين وبعضهم (Podsakoff et al., 2009؛ Podsakoff et al., 2000) (Glomb et al., 2000) كما أشارت دراسة (Glomb et

## أثر السلوك الانسحابي للموظف على الفرد والمنظمة

### 1. النظريات والنماذج المفسرة للفضاظة

#### التنظيمية وسلوك المواطننة والانسحاب

• **نظرية التبادل الاجتماعي**  
افترض (Blau, 1964) أن هناك علاقة مقابضة وتبادل منافع والتزامات ومعاملات بين شريكين كالعلاقة الثنائية بين الفرد والمنظمة، فمثلاً المعاملة التي يتلقاها الموظف في المنظمة سواء إيجابية أم سلبية سيتعامل على أساسها مع المحيطين به بالمثل، كما أن المنافع والمعاملات الإيجابية التي تعود على الموظف من هذا التبادل تجلب له مشاعر الامتتان والثقة والسعادة، وعلى النقيض فإن الأضرار والمعاملات السلبية التي يتعرض لها الموظف تُعرضه لمشاعر الظلم والاستياء، حيث تعتبر المعاملات في بيئة العمل موارد اجتماعية تعزز لدى الفرد الشعور بالتقدير والاحترام وتلبي الحاجة إلى الشعور بالاجتماعيات والمشاركة. كما أنه بناءً على هذه النظرية فإن الموظف الذي تعرّض للعداء والمعاملات الفظة في بيئة العمل هو أقل مشاركة في سلوكيات المواطننة التنظيمية (Taylor, 2012؛ Chiaburu and Harrison, 2008؛ Zellars et al., 2002). وبالتالي فإن المعاملات الإيجابية دفعت الموظف للتعامل إيجابياً مع من حوله من زملاء عمل ومشرفين (Bowler and Brass, 2006)، والعكس تماماً حين تعرّض الموظف للمعاملات السيئة فإن معاملته كانت سلبية بالمثل (Glomb Lynch et al., 1999؛ and Liao, 2003)، كما اعتُبرت العلاقات الاجتماعية الإيجابية بين

يعتبر الانسحاب مكافئاً للموظف؛ حيث يفوت عليه الترفقات والتقدم الوظيفي فضلاً عن حرمانه من العائد المادي، كما يؤثر سلباً على المنظمة من خلال فقد الموظفين، وضرورة إيجاد آخرين وتحمل تكاليف تدريبهم، وخلق مناخ عدائي في بيئة العمل (Holtom et al., 2005).

كما يؤثر الانسحاب سلباً على الفعالية التنظيمية (Biswas, 2010) من خلال عدم تركيز الأفراد في مهام عملهم، وانخفاض الجودة وتقويت الاجتماعات الهامة (Boswell and Olson-bu-ghanan, 2004)، كما يقلل من الكفاءة التنظيمية؛ حيث يعيق المنظمة عن تحقيق أهدافها بسبب توتر بيئة العمل الذي يُخلفه الانسحاب (Ting and Li-ng, 2014).

### ثانياً، النظريات والدراسات السابقة

#### المتعلقة بمتغيرات الدراسة

ويتم تناولها من خلال النظريات والنماذج المفسرة للفضاظة التنظيمية وسلوك المواطننة والانسحاب، ثم الدراسات المتعلقة بالفضاظة التنظيمية، وسلوك المواطننة التنظيمية، والانسحاب النفسي للموظف، وكذلك الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة معاً، وقد تمكّن الباحثون من استعراضها كالتالي:

فإنه ينسحب تماماً عن أداء المواطنة (Cohen and Abedallah, 2015)، حيث أن العلاقات الشخصية السلبية بين الأفراد في العمل التي تسببت فيها الفضاظة قد أثرت سلبياً على موارد الموظف الاجتماعية المتعلقة بالمواطنة كالدعم والمشاركة في العمل (Sulea et al., 2012)، وذلك لأن التعرض للفضاظة هو بمثابة استنزاف نفسي واستمراره يسبب الإحباط والعدوان والمشاعر السلبية (Taylor et al., 2014)، كما أن زيادة المتطلبات الوظيفية من خلال الفضاظة قد أضر سلبياً على الأداء والاستغراق الوظيفي لدى الفرد (Johnson, 2015)، حيث أهدرت موارد الموظف النفسية نتيجة تعرضه للفضاظة مما دفعه في النهاية إلى ترك العمل (Han et al., 2016).

### ● نظرية الأحداث العاطفية

افترض نموذج (Weiss and Cropanzano, 1996) أن المشاعر والحالة المزاجية للفرد تتأثر ببيئة العمل المحيطة وتؤثر على اتجاهاته وسلوكياته المتمثلة في ردود أفعاله، فالأحداث والمعاملات الإيجابية للفرد في بيئة العمل تولد لديه مشاعر وسلوكيات إيجابية، والأحداث والمعاملات السلبية للفرد في بيئة العمل تولد لديه مشاعر وسلوكيات سلبية؛ (Krehbiel and Cropanzano, 2000) Weiss and Beal, 2005).

وفقاً لهذه النظرية فإن التعرض للفضاظة من الآخرين في بيئة العمل خلق مشاعر سلبية لدى الموظف وبالتالي تسبب في ردود أفعال سلبية، قد نتج عنها ترك العمل مباشرة (Grandey et al., 2002)، أو أصبح الموظف أقل مشاركة في سلوك المواطنة (Miles et al., 2002)، حيث أثرت الحالة المزاجية للموظف إيجابياً على سلوك المواطنة

زملاء العمل مؤشراً قوياً لتحقيق سلوك المواطنة لدى الموظف (Ozdemir and Ergun, 2015).

### ● نظرية الحفاظ على الموارد

نصت نظرية (Hobfoll, 1989) على أن الأفراد يسعون إلى تعزيز وحماية جودة وكمية مواردهم الاجتماعية والنفسية التي يستخدمونها في تحقيق متطلبات العمل، ويواجه الأفراد الشعور بالضغط عندما تهدد مواردهم أو يفقدونها أو عندما يفشلون في استعادتها واستردادها بعد استثمارهم فيها، وتمثل الموارد في هذه النظرية الأهداف والخصائص الشخصية والظروف والطاقات الجسدية والنفسية أو ما يدعم كل ما سبق ويكون له قيمة لدى الفرد. وبالنظر إلى الموارد العاطفية على أنها جزء من الموارد الشخصية للموظف فإن التأثير السلبي على هذه الموارد من خلال الشعور السلبي الذي تخلفه المعاملة القظة يؤثر سلبياً على سلوك المواطنة لدى الموظف (Williams and Shiaw, 1999)، كما أن فشل الموظف في الحفاظ على موارده الاجتماعية أو النفسية في العمل يدفعه للتعامل بفضاظة أو معاملة جافة مع الآخرين مما يؤدي إلى الشعور بالإرهاك الوظيفي والذي بدوره يؤثر سلبياً على سلوكيات المواطنة التنظيمية فيصبح الموظف أقل انخراطاً في السلوكيات المساعدة وأقل مشاركة في الأدوار الإضافية (Cropanzano et al., 2011) Kiffin-Petersen et al., 2003). من ناحية أخرى فإن شعور الموظف بفقدان موارده النفسية والعاطفية تسبب في شعوره بالأسى والحزن والرفض وافتقار المنطقية والعداء (Liu et al., 2008)، وبالتالي الوصول إلى الاحتراق الوظيفي (Karatepe and Aleshinloye, 2009)، وحين وصول الموظف إلى شعور الاحتراق

وحيث أن تعرض الأفراد للفضاظة في بيئة العمل زاد من شعورهم بالضغط (Meier and Sem-mer, 2013)، فقد ارتبطت ضغوط العمل سلبياً بسلوك المواطنة (Ozer et al., 2014)، حيث كان لاستمرار ضغوط بيئة العمل حدوث الصراع بين الأفراد والتشابكات العدوانية (Meier et al., 2013).

### • نظرية موارد ومتطلبات الوظيفة

افترضت نظرية (Demerouti et al., 2001) أن ظروف العمل يمكن تقسيمها إلى فئتين: موارد الوظيفة وهي كل الجوانب المادية وال نفسية والاجتماعية التي تحقق مهام وأهداف الوظيفة وتقلل من جهود العمل البدنية والنفسية، ومتطلبات الوظيفة وهي كل الجوانب المادية والنفسية والاجتماعية المطلوبة للعمل والتي تستدعي جهداً بدنياً ونفسياً، والتفاعل بين هذين الفئتين يؤدي إلى العديد من النتائج التي تؤثر سلبياً/إيجابياً على الفرد/المنظمة، فنقص الموارد الوظيفية يؤدي إلى الانعزال والانفصال عن العمل والمتطلبات الوظيفية تؤدي إلى الإجهاد الوظيفي والاحتراق (Hakanen et al., 2004; Bakker et al., 2006).

وفقاً لهذه النظرية فإن التعرض للفضاظة في العمل قد استنفذ من الموظف موارده العاطفية (Bakker et al., 2007)، كما ترتب على ذلك سوء المعاملات بين الأفراد في بيئة العمل وزيادة متطلبات العمل التي أدت إلى شعور الموظف بالإرهاق (Sulea et al., 2012)، وقد ارتبطت مشاعر الإرهاق والإجهاد سلبياً بسلوك المواطنة (Chang et al., 2007) وبالتالي فإن إجهاد الموظف وإرهاقه نفسياً نتيجة الأسلوب الفظ أثر بالسلب على سلوك المواطنة.

(MesserandWhite, 2006)، كما أثرت المواطنة سلبياً على مشاعر الموظف السلبية (Schepman and Zarate, 2008)، حيث تسببت في تقليل جهود الموظف في العمل (Sakurai and Jex, 2012)، وكذلك الانحراف عن قواعد العمل (Walker et al., 2014)، والذي بدوره قد ارتبط سلبياً بسلوك المواطنة (Lee and Allen, 2002).

### • نموذج الضغوط الوظيفية

قام نموذج (Spector and Jex, 1998) على افتراض أن الأفراد في بيئة العمل التي تشعر بضغوط العمل (الصراع الشخصي/ القيود التنظيمية/ أعباء العمل) تتعرض للمشاعر السلبية مثل الغضب والقلق وينتج عن ذلك ردود أفعال سلبية من خلال التوتر الوظيفي وسلوكيات العمل الانتقامية. ووفقاً لهذا النموذج فإن تلقي الأفراد للدعم الاجتماعي في بيئة العمل قد خفف من ضغوط العمل والشعور بالتوتر الناتج عنها (Viswesvaran et al., 1999)، وعلى النقيض ارتبطت السلوكيات الفظة وغير المهذبة ارتباطاً إيجابياً بمشاعر الغضب لدى الموظف في بيئة العمل (Pearson et al., 2001)، وقد تم توظيف هذا النموذج في التفريق بين الفضاظة التنظيمية وسلوكيات العمل الانتقامية، حيث أن الفضاظة هي ضغوط تتطلب استجابة الموظف بينما سلوكيات العمل الانتقامية هي رد فعل الموظف واستجابته لضغوط بيئة العمل (Penney and Spector, 2005)، وبالتالي فإنه من تداعيات الفضاظة في بيئة العمل الوصول إلى سلوكيات العمل الانتقامية (Meier and Specor, 2013)، والتي ارتبطت سلبياً بسلوك المواطنة لدى الموظف (Rodell and Judge, 2009).

## ٢. الدراسات المتعلقة بالفضاظة التنظيمية وسلوك المواطنة والانسحاب النفسي للموظف

### • الدراسات المتعلقة بالفضاظة التنظيمية

تتاولت الدراسات (Lim et al 2008 La-schinger et al 2009 Cortina et al 2015 Jimenez et al 2011) العلاقة بين الفضاظة التنظيمية ونية الموظف لترك العمل وانفتحت جميعها في الأثر الإيجابي للفضاظة التنظيمية على نية الموظف لترك العمل، وفي هذا السياق أضافت دراسة (Griffin, 2010) الأثر السلبي للفضاظة التنظيمية على نية الفرد للبقاء في المنظمة.

وفيما يتعلق بالفضاظة التنظيمية وعلاقتها بالصحة الجسدية للموظف والرضا الوظيفي والنتائج التنظيمية جاءت دراسة (Reio and Ghosh, 2009) لتؤكد على ارتباط الفضاظة التنظيمية سلبياً بصحة الموظف الجسدية وشعوره بالرضا الوظيفي، كما كانت العلاقة سلبية بين الفضاظة التنظيمية والنتائج التنظيمية ومنها الأداء التنظيمي.

من ناحية أخرى كان للفضاظة التنظيمية الأثر السلبي على الالتزام التنظيمي كما جاء في دراسة (Smith et al., 2010)، وقد ركزت الدراسة على فضاظة زميل العمل وفضاظة المشرف أو مدير العمل، وجاءت نتائج الدراسة لتشير إلى أن فضاظة زميل العمل هي الأكثر وضوحاً وانتشاراً في بيئة العمل مقارنةً بفضاظة المشرف عند التأثير السلبي على الالتزام التنظيمي.

وبالتركيز على فضاظة زميل العمل جاءت دراسة (Sakurai and Jex, 2012) لتحديد العلاقة بينها وبين وسلوكيات العمل الانتقامية للموظف ومجهود

الموظف في العمل، وكانت أهم نتائج الدراسة: ارتباط فضاظة زميل العمل ارتباطاً سلبياً بمجهود الموظف في العمل، وكذلك ارتباط فضاظة زميل العمل إيجابياً بسلوكيات العمل الانتقامية للموظف، وأضافت دراسة (Rhee et al., 2016) علاقة فضاظة زميل العمل بالأداء الوظيفي من خلال الدور الوسيط للإرهاك العاطفي والدور المعدل للكفاءة الذاتية للموظف، وكانت أهم نتائج الدراسة: ارتباط فضاظة زميل العمل سلبياً بالأداء الوظيفي في وجود شعور الموظف بالإرهاك العاطفي، كما ارتبطت الفضاظة سلبياً بالكفاءة الذاتية للموظف، وكذلك أوضحت دراسة (Dutta, 2017) أثر الفضاظة التنظيمية على شعور الموظف بالأمان وحالته الصحية، وكانت أهم نتائج هذه الدراسة: ارتباط الفضاظة التنظيمية إيجابياً مع أخطاء العمل وتعرض العاملين لإصابات العمل وتدهور حالتهم الصحية.

### • الدراسات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية

كانت العلاقة بين الحالة المزاجية للموظف والشعور بالإنصاف في مكان العمل وبين سلوك المواطنة التنظيمية محل اهتمام دراسة (Messer and White, 2006)، وتوصلت الدراسة إلى ارتباط الحالة المزاجية للموظف والشعور بالإنصاف في مكان العمل إيجابياً بسلوك المواطنة التنظيمية، كما ارتبط الإجهاد الوظيفي سلبياً بسلوك المواطنة التنظيمية (Chang, et al., 2007).

وقد اتفقت الدراسات (O'Brien 2008 Dalal et al., 2009 Rodell and Judge- et al., 2009) في الأثر السلبي لسلوكيات العمل الانتقامية على سلوك المواطنة التنظيمية، وأضاف Dalal et al., الأثر الإيجابي لسلوك المواطنة



(الإنهاك العاطفي/ الشكاوي الصحية) ارتباطاً إيجابياً بالانسحاب النفسي للموظف.

وفيما يتعلق بأثر المعاملة السيئة في مكان العمل على السلوك الانسحابي للموظف فقد كان محل اهتمام دراسة (Boswell and Olson- 2004)، وكانت أهم نتائج الدراسة: إدراك الموظف للمعاملة السيئة التي تعرّض لها في بيئة العمل يرتبط إيجابياً بالسلوك الانسحابي للموظف، فالموظف الذي أدرك تعرضه للمعاملة السيئة في بيئة العمل قد وصل لمستويات عالية من السلوك الانسحابي والعكس صحيح، كما أن زيادة التظلم له دور معدّل في العلاقة بين المعاملة السيئة في العمل والسلوك الانسحابي للموظف، فكلما زاد عدد المتظلمين من المعاملة السيئة في بيئة العمل أدى ذلك إلى مستويات عالية من السلوك الانسحابي للموظف. من ناحية أخرى تناولت دراسة (Spector et al., 2006) أشكال سلوكيات العمل الانتقامية من خلال دراسة العلاقة بين سلوكيات العمل الانتقامية وسلوكيات الموظف، وكانت أهم نتائج الدراسة: ارتباط السلوك الانسحابي للموظف إيجابياً بمشاعر الضيق والانزعاج من بيئة العمل، وقد ركزت الدراسة على الانسحاب الجسدي للموظف فقط المتمثل في: التأخير بدون ضرورة/ تقويت الاجتماعات/ الغياب وادعاء المرض/ الخروج مبكراً قبل انتهاء العمل.

وقد جاء انسحاب الموظف في شكل سلوك متمثلاً في: (الغياب) وفي شكل اتجاه وموقف متمثلاً في: (نية ترك العمل) وفي شكل نفسي متمثلاً في: (الانعزال عن العمل) وذلك في دراسة (Howard and Cordes, 2010) حيث أوضحت أثر إدراك الموظف لغياب العدالة التنظيمية (الظلم)

التنظيمية على أداء الموظف، وتوصّل أيضاً Rodell and Judge، إلى ارتباط المشاعر الإيجابية إيجابياً بسلوك المواطنة التنظيمية والمشاعر السلبية سلبياً بها.

من ناحية أخرى كانت العلاقة بين الإنهاك العاطفي للموظف وبين سلوك المواطنة التنظيمية محل اهتمام دراسة (Kiffin-Petersen, et al., 2011)، وكانت أهم نتائج الدراسة العلاقة السلبية بين الإنهاك العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وأضافت دراسة (Jain and Cooper, 2012) العلاقة بين ضغوط العمل وسلوك المواطنة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى ارتباط الضغوط التي يتعرض لها الموظف في العمل سلبياً بسلوك المواطنة التنظيمية، وقد أضافت دراسة (Ozdemir and Ergun, 2015) أثر العلاقات الاجتماعية بين الموظفين في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال الدور الوسيط لمدى ملائمة بيئة العمل للموظف، وكانت أهم نتائج الدراسة: مدى ملائمة بيئة العمل للموظف لها الدور الوسيط في العلاقة الإيجابية بين العلاقات الاجتماعية في العمل وبين سلوك المواطنة التنظيمية.

## ● الدراسات المتعلقة بالانسحاب النفسي للموظف

تناولت دراسة (Taris et al., 2001) مفهوم الإنسحاب النفسي للموظف من خلال: (التهاون في العمل/ انخفاض الالتزام الوظيفي/ نية ترك العمل)، وقد استهدفت الدراسة أثر الضغوط والاجهاد الوظيفي على الانسحاب النفسي للموظف، وقد كانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: ارتباط الضغوط الوظيفية ارتباطاً إيجابياً بالانسحاب النفسي للموظف، كما ارتبط الاجهاد الوظيفي

الدور الوسيط في هذه العلاقة، وكانت أهم نتائج الدراسة هو ارتباط الفضاظة التنظيمية سلبياً بسلوك المواطنه، وعند شعور الموظف بمشاعر سلبية يصبح الارتباط السلبي أقوى وعلى النقيض فعند شعور الموظف بالمشاعر الإيجابية يصبح الارتباط السلبي ضعيفاً في العلاقة، وهو ما أكدته دراسة (Memarzadeh et al., 2012)، أما في وجود رأس المال النفسي لدى الموظف كمتغير معدل في هذه العلاقة، فقد كانت العلاقة السلبية أضعف بينهما فكلما زاد رأس المال النفسي للموظف تجاه بيئة عمله تُصبح الفضاظة التي يتعرض لها الموظف أضعف تأثيراً على سلوك المواطنه (Shabir et al., 2014). وفيما يتعلق بالصفات الشخصية للموظف كان لتوفر الصدق والتواضع في شخص الموظف الدور المعدل في العلاقة بين فضاظة زميل العمل وسلوك المواطنه لديه، فالموظف الأكثر صدقاً وتواضعاً حين يتعرض لفضاظة زميل العمل يكون أقل انخراطاً في السلوكيات الانتقامية من خلال خفض سلوكيات المواطنه، والعكس صحيح (Thompson et al., 2016). كما كان للتشريع النفسي للموظف الدور المعدل في العلاقة بين الفضاظة التنظيمية وسلوك المواطنه، فقد كانت العلاقة السلبية بينهما أضعف في وجوده، فالموظف الذي يضع لنفسه تشريعاً وقوانيناً خاصة حين يتعرض للمعاملة الفظة يدرك جيداً تداعياتها؛ مما يؤدي إلى خفض الشعور السلبي الناتج عنها والذي يؤثر بدوره على سلوك المواطنه لديه (Mackey et al., 2017).

على السلوك الانسحابي للموظف، وكانت أهم نتائج هذه الدراسة: إدراك الموظف لغياب العدالة التنظيمية يرتبط بشكل مباشر بالانسحاب السلوكي والنفسي. وبالتركيز على الانسحاب النفسي للموظف تناولت دراسة (Scott and Barnes, 2011) العلاقة بين شعور الموظف (الإيجابي/السلبي) تجاه بيئة العمل وبين السلوك الانسحابي للموظف من خلال الدور الوسيط للنوع (ذكور/إناث)، وقد كانت أهم نتائج الدراسة: ارتباط المعاملات السطحية في العمل بالشعور السلبي تجاه بيئة العمل وبالتالي يرتبط هذا الشعور السلبي إيجابياً بالسلوك الانسحابي للموظف، أما في حالة المعاملات العميقة وانخراط الموظف في علاقاته الاجتماعية مع زملائه فقد ارتبطت بالشعور الإيجابي تجاه بيئة العمل والذي بدوره قد أثر سلبياً على السلوك الانسحابي للموظف. أما عن عدالة التعاملات في العمل وعلاقتها بالانسحاب النفسي للموظف فقد كانت محل اهتمام دراسة (Ting and Ling, 2014) من خلال الدور الوسيط لشعور الموظف بالتوتر الناتج عن العمل، وكانت أهم نتائج الدراسة: ارتباط عدالة المعاملات سلبياً بالانسحاب النفسي للموظف في وجود شعور الموظف بالتوتر الناتج عن العمل.

## • الدراسات المتعلقة بالفضاظة التنظيمية

### وسلوك المواطنه والانسحاب النفسي للموظف

### العلاقة بين الفضاظة التنظيمية وسلوك المواطنه:

أما عن العلاقة بين الفضاظة التنظيمية وسلوك المواطنه فقد كانت محل اهتمام دراسة (Kabat- Farr, and Cortina, 2012) حيث كان للعاطفة

## العلاقة بين الفضاظة التنظيمية والانسحاب النفسي للموظف

تعتبر المعاملات بين الزملاء في بيئة العمل هي المحرك الأساسي لسلوك الموظف في بيئة العمل، فتولد المعاملات السطحية الجافة لدى الموظف مشاعر سلبية تدفعه للانسحاب، وعلى النقيض فإن انخراط الموظف في علاقات إيجابية مع الزملاء تولد لديه مشاعر إيجابية تقلل من انسحابه (Scott and Barnes, 2011).

كما كان للمعاملات السيئة من خلال تعرض الموظف للفضاظة التنظيمية الأثر السلبي على التزامه تجاه المنظمة (Smith et al., 2010)، وظهر ذلك من خلال التغيب غير الضروري عن العمل أو ترك العمل نهائياً (Felblinger, 2009)، حيث ارتبط مستوى الفضاظة التي يتعرض لها الموظف من قبل زملاء العمل سلبياً بنية بقاءه في العمل (Griffin, 2010).

وأما عن العلاقة بين الفضاظة التنظيمية والسلوك الانسحابي للموظف، فقد ارتبطت فضاظة زميل العمل إيجابياً بوصول الموظف لمستويات عالية من الانسحاب الجسدي والمتمثل في التأخير والغياب بدون ضرورة (Sliter et al., 2012)، وبتوسيط التسامح في العلاقة بين الفضاظة والانسحاب فعند وصول الفرد لدرجات أعلى من التسامح يصبح قادراً على تقبل وتحمّل الأسلوب الفظ وخفض معدلات سلوكه الانسحابي (Loi et al., 2015)، أما عند توسيط الارتباط الوظيفي في العلاقة بين الفضاظة والانسحاب فقد كان للموظفين الذيم لديهم ارتباط وظيفي مرتفع أعلى معدلات انسحاب نتيجة التعرض لمستويات أعلى من الفضاظة التنظيمية (Welbourne and Sariol, 2016).

وكانت العلاقة إيجابية بين الفضاظة التنظيمية والانسحاب النفسي للموظف، فضلاً عن تسبب الفضاظة التي تعرض لها الموظف في مبادلته بمعاملة سيئة وفضاظة بالمثل كمحاولة لتخفيف الموظف من شعوره بتأنيب الذات الناتج عن تعرضه للفضاظة (Schilpzand et al., 2016).

## العلاقة بين الانسحاب النفسي للموظف وسلوك المواطنة

أما عن علاقة السلوك الانسحابي للموظف وسلوك المواطنة التنظيمية، فقد ارتبطت سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار/ المجاملة/ الروح الرياضية/ الطاعة التامة/ الفضيلة الاجتماعية) بالسلوك الانسحابي الجسدي للموظف بأبعاده (ترك العمل/ الغياب/ التأخير) ارتباطاً سلبياً (Smith et al., 2016).

## ثالثاً، الفجوة البحثية

من خلال استعراض وتحليل الدراسات السابقة

- اتضح أن هناك فجوة بحثية تمثلت فيما يلي:
- لا توجد دراسات عربية تناولت الفضاظة التنظيمية -على حد علم الباحثين- مقارنة بالدراسات الأجنبية.
  - ندرة الدراسات العربية التي تناولت الانسحاب النفسي للموظف - على حد علم الباحثين - مقارنة بالدراسات الأجنبية.
  - الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة قد تناولت اثنين - فقط- من متغيرات الدراسة دون المتغير الثالث مثل: الفضاظة التنظيمية والانسحاب النفسي للموظف، أو الفضاظة التنظيمية وسلوك المواطنة، أو الانسحاب النفسي للموظف والمواطنة التنظيمية.
  - لا توجد دراسات سابقة عربية أو أجنبية - على حد علم الباحثين - تناولت متغيرات الدراسة

وظيفته بشكل مباشر وعوضاً عن ذلك ينغمس في الانسحاب النفسي والسلبية داخل بيئة العمل.

### خامساً، فروض الدراسة

في ضوء ما تم استعراضه من خلال النظريات والنماذج المفسرة لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة المتعلقة بهم، وكذلك اعتماداً على الفجوة البحثية، ومشكلة الدراسة التي اتضح من خلالها انتشار الفضاظة بين زملاء العمل في بيئة العمل، واضم حلال ثقافة الذوقيات والكياسة بين زملاء العمل، وكذلك انخفاض الممارسات السلوكية للمواطنة التنظيمية لدى الموظف، فضلاً عن انغماس الموظف في الانسحاب النفسي والسلبية تجاه مهام العمل، وبناءً على ما سبق تمكن الباحثون من صياغة فروض الدراسة كالتالي:

1. يوجد أثر معنوي للفضاظة التنظيمية وأبعادها (العداء، اقتحام الخصوصية، التجاهل، النميمة) على سلوك المواطنة لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط.
2. يوجد أثر معنوي للفضاظة التنظيمية وأبعادها (العداء، اقتحام الخصوصية، التجاهل، النميمة) على الانسحاب النفسي للموظف لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط.
3. يوجد أثر معنوي للانسحاب النفسي للموظف على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط.
4. يوجد أثر معنوي للفضاظة التنظيمية وأبعادها (العداء، اقتحام الخصوصية، التجاهل، النميمة) على سلوك المواطنة عند توسيط الانسحاب النفسي للموظف لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط.

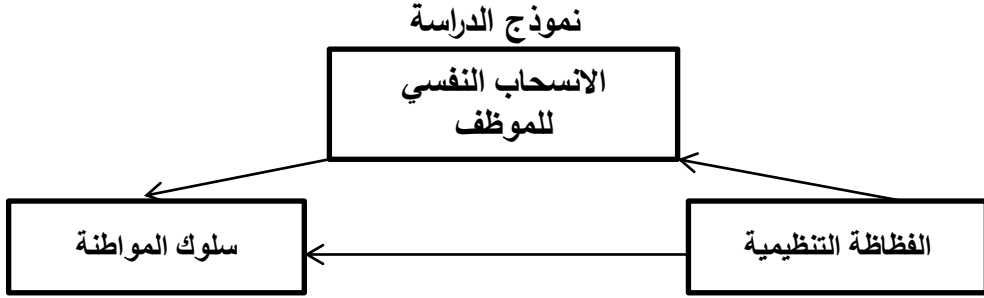
الثلاثة معاً، وهي الفضاظة التنظيمية والانسحاب النفسي للموظف وسلوك المواطنة.

### رابعاً، مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط في التالي:

- انتشار الفضاظة التنظيمية بين العاملين في مديريات الخدمات محل الدراسة، ومن بعض مظاهرها: انتشار المناخ العدائي والنميمة في بيئة العمل، وشعور الموظف بعدم التقدير والاستهانة من قبل الزملاء، والتهاون في خصوصية الزملاء وعدم مراعاة آداب الإستاذان.
- انخفاض سلوكيات المواطنة التنظيمية بين العاملين في مديريات الخدمات محل الدراسة، ومن بعض مظاهرها: إهمال الموظف لما يتجاوز المهام المحددة والرسمية، وحرص الموظف على مصلحته الشخصية أولاً، عدم الالتفات لمشاكل وهموم الزملاء والتهرب من حل النزاعات بينهم.
- زيادة مستويات الانسحاب النفسي للموظف بين العاملين في مديريات الخدمات محل الدراسة، ومن بعض مظاهرها: السلبية تجاه أمور العمل من خلال التهرب من أداء العمل، والتشاغل عن العمل بالاستراحات الطويلة والأحاديث الجانبية واختلاق الأعذار بدون مبرر، انخفاض الأداء المتوقع من الموظفين، حيث أن غالبية الموظفين الحكوميين ينخرطون أكثر في الانسحاب النفسي مقارنة بالانسحاب الجسدي المتمثل في ترك العمل بشكل مباشر أو الغياب والتأخير بدون ضرورة، وبالتالي يحرص الموظف الحكومي على عدم ترك وخسارة

وفي ضوء ما سبق يمكن عرض نموذج الدراسة في الشكل رقم (1) التالي:



الشكل رقم (1)

### سادساً، أهداف الدراسة

- ومراجعة الدراسات السابقة بما يبرز أثر الأسلوب اللفظي في المنظمات على ردود أفعال الموظف وسلوكياته.
  - قد تساهم هذه الدراسة في فتح آفاق جديدة لدى الباحثين لتناول العلاقة بين الفضاظة التنظيمية والسلوكيات الأخرى للموظف مثل الأداء والالتزام وغيرها.
  - تقوم هذه الدراسة بتوسيط متغير هام وهو الانسحاب النفسي للموظف، والذي يمكن أن يكون له الأثر الفعال في تحديد درجة الفضاظة التنظيمية، حيث يتسبب في إشاعة السلبية بين الموظفين داخل العمل.
  - محاولة سد الفجوة البحثية بين الدراسات العربية والدراسات الأجنبية فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة معاً والمتمثلة في الفضاظة التنظيمية وسلوك المواطنة والانسحاب النفسي للموظف، حيث لم تتناولها أيًا من هذه الدراسات -على حد علم الباحثين- بصورة مجتمعة في دراسة واحدة، وبذلك تقدم الدراسة جهداً متواضعاً لمحاولة استكمال الدراسات الخاصة بهذا المجال.
- ### سابعاً، أهمية الدراسة
- تنقسم أهمية الدراسة إلى: أهمية علمية وأهمية تطبيقية، وتشمل ما يلي:
  - الأهمية العلمية
  - تتناول الدراسة موضوعاً هاماً وهو الفضاظة التنظيمية، من خلال استعراض المفهوم والأبعاد

## الأهمية التطبيقية

## مجتمع وعينة الدراسة

تمثّل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط بمستوى الإدارة التنفيذية وعددهم (٦٢١٧١) موظف وفقاً لمركز المعلومات بمديرية التنظيم والإدارة بمحافظة دمياط وذلك حسب أحدث حصر لأعداد العاملين في ٢٠١٧/١٠/١، كما تم تحديد عينة الدراسة عن طريق العينة العشوائية البسيطة نظراً لكبير حجم المجتمع وتماثل خصائصه، وقد تم ذلك على مرحلتين:

**المرحلة الأولى:** إختيار عينة عشوائية بسيطة من هذا المجتمع بافتراض أن الظاهرة محل الدراسة تتمثل في المجتمع بنسبة ٥٠% وبمعامل ثقة ٩٥% (أي خطأ ٠,٠٥) فإن حجم العينة يبلغ ٣٨٤ طبقاً للمعادله (بازرعه، ١٩٩٦) كآلاتي:

$$n = Z^2 L (1-L) / D^2$$

حيث أن:

Z: التوزيع الطبيعي المعياري وتساوى ١.٩٦ عند معامل ثقة ٩٥%.  
L: احتمال وجود الظاهرة محل الدراسة في المجتمع وتساوى ٠,٥.

D: الخطأ المسموح به ويساوى ٠,٠٥.

وحيث أن حجم المجتمع ٦٢١٧١ مفردة تم تصحيح العينة بالنسبة لحجم المجتمع طبقاً للمعادلة:

$$n^* = n / ((n / N) + 1)$$

حيث أن N يشير إلى حجم المجتمع

$$n^* = 384 / ((384 / 62171) + 1) = 381.6$$

وبالتالي يكون حجم العينة تقريباً ٣٨٢ مفردة.

قد تساهم الدراسة في زيادة الوعي لدى المسؤولين في مديريات الخدمات محل الدراسة عن السلوكيات الفظة في بيئة العمل مثل: العداء بين الموظفين وبعضهم، اقتحام خصوصية الموظف، شعور الموظف بالتجاهل من قبل زملائه، النميمة والأحاديث الجانبية على الموظف، ومن ثمّ العمل على تقليل وحجب هذه السلوكيات السلبية والتي من شأنها أن تؤثر سلبياً على فاعلية وكفاءة هذه المديرية، وقد تعكس صورة المنظمة بشكل غير مرغوب ويتم ذلك من خلال وضع القواعد التحذيرية والصارمة بشأن أدب وذوقيات المعاملات وغرس وتأصيل مفاهيم وسلوكيات التحضر والرقى وقواعد الذوق واللباقة في بيئة العمل.

● المساعدة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مديريات الخدمات محل الدراسة، حيث تقدم الدراسة إطاراً علمياً يتم من خلاله إلقاء الضوء على المتغيرات التي لها علاقة بسلوك المواطنة، ومن ثمّ يتمكن المسؤولون من متابعة السلوكيات الفظة والمعاملات السلبية غير المرغوبة بين زملاء العمل وملاحظة الانسحاب النفسي لدى الموظف، والكشف عن مظاهره والبحث عن أسبابه وطرق علاجه.

## ثامناً، منهجية الدراسة

ويتضمن مجتمع وعينة الدراسة، ووحدة المعاينة، ثم متغيرات الدراسة وأساليب قياسها، وذلك كالتالي:

المرحلة الثانية: تقسيم عينة الدراسة على مجتمع الدراسة بناءً على حصة كل مديرية من المجتمع الكلي للدراسة كما في الجدول رقم (١) التالي:

### جدول رقم (1)

#### تقسيم عينة الدراسة

| اسم المديرية      | عدد العاملين | نسبة تقريبية لعدد العاملين إلى الإجمالي | حجم العينة |
|-------------------|--------------|---|------------|
| الديوان العام     | ٣٨٣٧         | ٦                                       | ٢٣         |
| التربية و التعليم | ٤٠١٠٠        | ٦٤                                      | ٢٤٣        |
| الطب البيطري      | ٥٣٤          | ١                                       | ٤          |
| الشئون الصحية     | ١٤٠٠٠        | ٢٠                                      | ٧٦         |
| الإسكان والمرافق  | ٨٠           | ٠.٥                                     | ٢          |
| الشئون الاجتماعية | ٧٨٦          | ١.٥                                     | ٦          |
| الشباب والرياضة   | ٧٤٢          | ١.٥                                     | ٦          |
| الزراعة           | ١٠٦٢         | ٢                                       | ٨          |
| التموين والتجارة  | ٥٨٧          | ١                                       | ٤          |
| التنظيم والادارة  | ١٠٠          | ٠.٥                                     | ٢          |
| القوى العاملة     | ١٧٧          | ١                                       | ٤          |
| الطرق والنقل      | ١٦٦          | ١                                       | ٤          |
| <b>الإجمالي</b>   | <b>٦٢١٧١</b> | <b>%١٠٠</b>                             | <b>٣٨٢</b> |

### متغيرات الدراسة وأساليب قياسها

#### ١. المتغير المستقل، الفضاظة التنظيمية

ويقاس مستوى فضاظة زميل العمل بين العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط، وقد تم الاستعانة بمقياس Martine and Hine (٢٠٠٥)، والذي تناول أربعة أبعاد أساسية للفضاظة التنظيمية، وهي: العداء/ اقتحام الخصوصية/ التجاهل/ النميمة، بالإضافة إلى إعادة صياغة العبارات بما يتلاءم مع أهداف الدراسة الحالية، واشتمل هذا المتغير على (١٩) عبارة تقيس أبعاد الفضاظة التنظيمية وقد تم تقسيمه إلى أربعة أبعاد كالتالي:

- العبارات من (٤:١) تقيس بُعد العداء.

وبناءً عليه قامت الباحثة بتوزيع (٤١٥) استمارة استقصاء على أفراد عينة الدراسة لضمان تحقيق أكبر نسبة استجابة، وتم استرداد (٣٨٢) استمارة استقصاء صالحة وبالتالي كانت نسبة الاستقصاءات الصالحة للتحليل (٩٢%)، وبلغ عدد الاستمارات غير الصالحة للتحليل (١٦) استمارة بنسبة (٣.٩%)، والاستمارات التي لم يتم إرجاعها (١٢) استمارة بنسبة (٢.٨%).

#### وحدة المعاينة

وهي جميع العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط الذين سيتم اختيارهم من مجتمع الدراسة.

- العبارات من (٩:٥) تقيس بُعد اقتحام الخصوصية.
- العبارات من (١٥:١٠) تقيس بُعد التجاهل.
- العبارات من (١٩:١٦) تقيس بُعد النسيمة.

وقد تم الاستعانة بمقياس ليكرت الخماسي الذي يوضح درجة ديمومة تعرض الموظف للفظاظه زميل العمل، وكذلك ممارساته للمواطنة التنظيمية، حيث تراوحت فقراته ما بين (دائماً - عادة - أحياناً - نادراً - مطلقاً)، وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي: دائماً (٥) درجات - عادة (٤) درجات - أحياناً (٣) درجات - نادراً (٢) درجتان - مطلقاً (١) درجة واحدة.

## ٢. المتغير التابع، سلوك المواطنة التنظيمية

ويقاس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط، وقد تم الاستعانة بمقياس Dalal et al. (٢٠٠٩)، والذي تناول سلوك المواطنة تجاه المنظمة كمتغير أحادي دون أبعاد، بالإضافة إلى إعادة صياغة العبارات بما يتلاءم مع أهداف الدراسة الحالية، واشتمل هذا المتغير على (٩) عبارات تقيس سلوك المواطنة التنظيمية.

## ٣. المتغير الوسيط، الانسحاب النفسي للموظف

ويقاس مستوى الانسحاب النفسي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط، وقد تم الاستعانة بمقياس Lehman and Simpson

(١٩٩٢)، واشتمل هذا المتغير على (٩) عبارات تقيس الانسحاب النفسي للموظف.

## ٤. المتغيرات الديموغرافية

وتضم: النوع - مستوى التعليم - خبرة العمل.

## تاسعاً، قيود الدراسة

تعد هذه الدراسة دراسة قطاعية تم تطبيقها على قطاع العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط دون غيرهم، وقد تم تطبيقها خلال الفترة من ٢٠١٧ - ٢٠١٨ م، كما اقتصرت هذه الدراسة على فضاظة زميل العمل، وتم التركيز على الانسحاب النفسي للموظف فقط دون الانسحاب الجسدي.

## عاشراً، الدراسة الميدانية واختبار الفروض

وتشمل وصف عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، ثم اختبار الصدق والثبات لمقاييس متغيرات الدراسة، وتنتهي بتحديد الإجراءات الإحصائية المناسبة لاختبار فروض الدراسة، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

## وصف عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية:

تتضمن المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (النوع - مستوى التعليم - خبرة العمل)، ويوضح الجدول رقم (٢) وصف لعينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية كالتالي



## جدول رقم (٢)

## وصف عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

| المتغير       | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|---------|----------------|
| النوع         |         |                |
| ذكر           | ١٤٨     | ٣٨.٧%          |
| أنثى          | ٢٣٤     | ٦١.٣%          |
| مستوى التعليم |         |                |
| مؤهل متوسط    | ١٦٠     | ٤١.٩%          |
| مؤهل جامعي    | ١٩٤     | ٥٠.٨%          |
| دراسات عليا   | ٢٨      | ٧.٣%           |

جدول رقم (٢) يُتبع..

## تابع جدول رقم (٢)

## وصف عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

| المتغير               | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------------|---------|----------------|
| خبرة العمل            |         |                |
| أقل من (٥) سنوات      | ٥١      | ١٣.٤%          |
| من (٥) إلى (١٠) سنوات | ١٠٣     | ٢٧%            |
| من (١٠) إلى (٢٠) سنة  | ١٤٢     | ٣٧.٢%          |
| أكثر من (٢٠) سنة      | ٨٦      | ٢٢.٥%          |
| الإجمالي              | ٣٨٢     | ١٠٠%           |

علياً فكانت نسبتهم (٧.٣%)، وكانت نسبة العاملين الذين لديهم خبرة أقل من (٥) سنوات (١٣.٤%) والذين لديهم خبرة تتراوح من (٥) إلى (١٠) سنوات (٢٧%) الذين لديهم خبرة تتراوح من (١٠) إلى (٢٠) سنة (٣٧.٢%) أما العاملون الذين لديهم خبرة

يتضح من الجدول رقم (٢) أن نسبة الذكور في العينة (٣٨.٧%) بينما كانت نسبة الإناث (٦١.٣%) من إجمالي العينة، ونسبة العاملين ذوي المؤهل المتوسط (٤١.٩%) وذوي المؤهل الجامعي (٥٠.٨%) أما العاملون الذين قاموا بإجراء دراسات

أكثر من (٢٠) سنة فكانت نسبتهم (٢٢.٥%).

### • الصدق الذاتي (معامل التحميل)

ويستخدم لقياس صدق المحتوى وصلاحيته لمراحل التحليل التالية، وتم اعتماد صدق المقياس عن طريق معامل التحليل التحميلي.

### ثبات أداة الدراسة

وقد تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach-Alpha) والذي تم تطبيقه على كل متغيرات الدراسة، وتتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على ثبات عالي للمقياس، وكلما اقترب من الصفر دل ذلك على عدم وجود ثبات، وقد أشارت الدراسات (Sekaran, 2000 Amir and Sonderpandian, 2002) إلى أن تقييم الثقة والثبات الذي يصل إلى (٠.٦٠) كافياً ومقبولاً، وأن معامل ألفا الذي يصل إلى (٠.٨٠) فأكثر يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والثبات حيث يمثل الحد الأدنى للقبول (٤٠%) وفقاً لدراسة (Hinkin, 1995).

وقد تم التحقق من الاتساق الداخلي

والصدق والثبات لمتغيرات الدراسة كما يلي:

### ١. مقياس الفضاظة التنظيمية

وللتحقق من الاتساق الداخلي والصدق والثبات لأبعاد متغير الفضاظة التنظيمية تم استخدام معامل ألفا كرونباخ ومعامل التحميل كما هو موضح بالجدول رقم (٣):

### صدق وثبات أداة الدراسة

تم إجراء اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة من خلال التالي:

### صدق أداة الدراسة

وقد تم إجرائه من خلال الصدق الظاهري، والصدق الذاتي كالتالي:

### • الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين)

تم عرض أداة الدراسة بشكلها المبدئي على عدد من المحكمين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، للتأكد من مدى سلامة بناء قائمة الاستقصاء، ووضوح العبارات ودقة صياغتها، وكذلك آرائهم من حيث الحذف والإضافة، وقد بلغ عددهم (١١) مُحكِّم (١).

(١) الأستاذ الدكتور/ محمد أبو القمصان. الأستاذ الدكتور/ رمضان محمد عبد السلام. (أساتذة إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة كفر الشيخ). الأستاذ الدكتور/ عبد المحسن عبد المحسن جودة. الأستاذ الدكتور/ عبد العزيز مخيمر. الأستاذ الدكتور/ أحمد جاد عبد الوهاب أحمد. الأستاذ الدكتور/ حميدة محمد بدوي النجار. (أساتذة إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة المنصورة). الأستاذ الدكتور/ زكي صقر. (أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة الزقازيق). الأستاذ الدكتور/ لمياء السعيد السعيد السلنتي. (أساتذة إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة دمياط). الأستاذ الدكتور/ طارق رضوان. (أستاذ الموارد البشرية المساعد بكلية التجارة جامعة طنطا). الأستاذ الدكتور/ هشام حامد رزق حواس. الأستاذ الدكتور/ محمد مصطفى السنهوري. (أساتذة إدارة الأعمال المساعدين بجامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا).

## جدول رقم (٣)

## اختبار الصدق والثبات لأبعاد متغير الفضاظة التنظيمية

| معامل التحميل / (ألفا كرونباخ) | الفضاظة التنظيمية   |
|--------------------------------|---|
| (٠.٨٢٠)                        | <b>العداء</b>   |
| ٠.٦٣٦                          | ١. يتحدث زملاءك معك بصوت عالٍ.  |
| ٠.٧١٤                          | ٢. يتحدث زملاءك معك بلهجة غير لائقة.  |
| ٠.٦٨٢                          | ٣. يتحدث زملاءك معك بلهجة عدوانية.  |
| ٠.٧٣٠                          | ٤. تشعر أن زملاءك يتصيدون لك الأخطاء.   |
| ٠.٨٩٨                          | ٥. يأخذ الزملاء أدواتك المكتبية دون إعادتها مرة أخرى.                           |
| ٠.٩٠٠                          | ٦. يأخذ الزملاء أدواتك المكتبية دون إذن مسبق.                                   |
| ٠.٤٥٠                          | ٧. يقاطعك الزملاء أثناء تحدثك في الهاتف.  |
| ٠.٤٩٢                          | ٨. يطلع الزملاء على إتصالاتك الخاصة مثل الإيميل والفاكس.                        |
| ٠.٧٢١                          | ٩. يفتح الزملاء أدراج مكتبك دون إذن مسبق.                                       |
| (٠.٩١٨)                        | <b>التجاهل</b>  |
| ٠.٧٦٩                          | ١٠. لا تتم استشارتك في قرار كان يجب مشاركتك فيه.                                |
| ٠.٦٢١                          | ١١. يتجاهل الزملاء إبلاغك باجتماع كان من المفترض أن تشارك فيه.                  |
| ٠.٧٦٤                          | ١٢. يتجاهل الزملاء استشارتك ويعتبرونها غير هامة.                                |
| ٠.٧٦٩                          | ١٣. تجد تباطؤًا شديدًا في الرد على رسائلك التليفونية والإلكترونية دون سبب مقنع. |
| ٠.٨٢١                          | ١٤. يتم عمداً أن يمنع الزملاء عنك وصول معلومات يجب أن تكون على علم بها.         |
| ٠.٧٥٢                          | ١٥. تجد تباطؤًا غير مبرر بخصوص الأمور المتعلقة بك دون سبب مقنع.                 |
| (٠.٨٦٧)                        | <b>النميمة</b>  |
| ٠.٧٢١                          | ١٦. يتحدث الزملاء عن أمورك الشخصية.   |
| ٠.٦٣٤                          | ١٧. تشعر من زملاءك أنك محور تعليقات ساخرة.                                      |
| ٠.٨٠١                          | ١٨. يتحدث الزملاء عنك في غيابك.   |
| ٠.٧٨٢                          | ١٩. يقوم الزملاء بالنميمة عليك.   |

الفضاظة التنظيمية تتعدي (٠.٤٠)، وبالتالي فإنها تثبت صدق المقياس.

## ٢. مقياس سلوك المواطنة التنظيمية

وللتحقق من الاتساق الداخلي والصدق والثبات لمفردات متغير سلوك المواطنة التنظيمية تم استخدام معامل ألفا كرونباخ ومعامل التحميل كما هو موضح بالجدول رقم (٤):

### جدول رقم (٤)

#### نتائج الصدق والثبات لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية

| معامل التحميل / (ألفا كرونباخ) | سلوك المواطنة التنظيمية                             |
|--------------------------------|---|
| (٠.٦٠٩)                        | سلوك المواطنة التنظيمية                             |
| ٠.٦٩٣                          | ١. أضع احتياجات الآخرين قبل احتياجاتي.              |
| ٠.٤٤١                          | ٢. أحرص على تحسين صورة وسمعة المنظمة أمام الآخرين.  |
| ٠.٦٠٢                          | ٣. أشجع الآخرين وأقدم لهم النصح والإرشاد.           |
| ٠.٦٩٩                          | ٤. أتطوع للقيام بأشياء لم تكن مطلوبة مني.           |
| ٠.٦٩٨                          | ٥. أقلق تجاه مشاكل وهموم الآخرين.                   |
| ٠.٧٦٦                          | ٦. ألتزم بقيم منظمتي.                               |
| ٠.٥٨٠                          | ٧. أحرص على حضور الاجتماعات والندوات الخاصة بالعمل. |
| ٠.٦٠١                          | ٨. أساهم في حل النزاعات وسوء التفاهم بين الزملاء.   |
| ٠.٥٦٦                          | ٩. أقدم مصلحة العمل على مصلحتي الشخصية.             |

لمفردات متغير المواطنة التنظيمية تتعدي (٠.٤٠)، وبالتالي فإنها تثبت صدق المقياس.

## ٣. مقياس الانسحاب النفسي للموظف:

وللتحقق من الاتساق الداخلي والصدق والثبات لمفردات متغير الانسحاب النفسي للموظف تم استخدام معامل ألفا كرونباخ ومعامل التحميل كما هو موضح بالجدول رقم (٥):

يتبين من الجدول رقم (٣) أن قيمة ألفا كرونباخ تراوحت ما بين (٠.٧٨٩ - ٠.٩١٨)، وبالتالي تعد هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الثبات والاعتمادية للأبعاد الأربعة لمتغير الفضاظة التنظيمية، وبالإشارة إلى قيم معامل التحميل تم التوصل إلى أن جميع القيم للأبعاد الأربعة لمتغير

يتبين من الجدول رقم (٤) أن قيمة ألفا كرونباخ (٠.٦٠٩)، وبالتالي تعد هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الثبات والاعتمادية لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية وفقاً للدراسات (Amir and Sekaran, 2000; Sonderpandian, 2002)، وبالإشارة إلى قيم معامل التحميل وجد أن جميع القيم

## جدول رقم (٥)

## نتائج الصدق والثبات لمتغير الانسحاب النفسي للموظف

| معامل التحميل / (ألفا كرونباخ) | الانسحاب النفسي للموظف                      |
|--------------------------------|---|
| (٠.٨٢٧)                        | الانسحاب النفسي للموظف                      |
| ٠.٩٢١                          | ١. أشعر بالعزلة داخل بيئة العمل.            |
| ٠.٧٢٣                          | ٢. أتحدث مع زملائي في أمور لا تتعلق بالعمل. |
| ٠.٦١٦                          | ٣. أترك مكان العمل لأسباب غير ضرورية.       |
| ٠.٧٠٢                          | ٤. أقضي أوقات العمل في أمور شخصية.          |

جدول رقم (٥) يُتبع..

## تابع جدول رقم (٥)

## نتائج الصدق والثبات لمتغير الانسحاب النفسي للموظف

| معامل التحميل / (ألفا كرونباخ) | الانسحاب النفسي للموظف                                  |
|--------------------------------|---|
| (٠.٨٢٧)                        | الانسحاب النفسي للموظف                                  |
| ٠.٥٦٢                          | ٥. أبذل في العمل مجهود أقل بكثير من إمكانياتي الحقيقية. |
| ٠.٤٨٩                          | ٦. أفكر في ترك وظيفتي الحالية.                          |
| ٠.٥١٤                          | ٧. أترك الآخرين يقومون بعملتي.                          |
| ٠.٩٣٧                          | ٨. أشعر بالوحدة في عملي.                                |
| ٠.٦٠٤                          | ٩. أفقد الحماس عندما أعمل.                              |

## مصفوفة الارتباط لبيرسون بين متغيرات الدراسة

من أجل تحديد نوع وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون كما هو موضح بالجدول رقم (٦) كالتالي:

يتبين من الجدول رقم (٥) أن قيمة ألفا كرونباخ (٠.٨٢٧)، وبالتالي تعد هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الثبات والاعتمادية لمتغير الانسحاب النفسي للموظف، وبالإشارة إلى قيم معامل التحميل تم التوصل إلى أن جميع القيم لمتغير الانسحاب تتعدى (٠.٤٠)، وبالتالي فإنها تثبت صدق المقياس.

## جدول رقم (٦) مصفوفة الارتباط لبيرسون بين أبعاد الدراسة

| المتغيرات | النوع  | التعليم | خبرة العمل | العداء | اقتحام الخصوصية | التجاهل | النميمة | الانسحاب | المواطنة |
|-----------|--------|---------|------------|--------|-----------------|---------|---------|----------|----------|
| النوع     | ١      |         |            |        |                 |         |         |          |          |
| التعليم   | ٠.٠٧٤  | ١       |            |        |                 |         |         |          |          |
| الخبرة    | ٠.٠٧٧  | ٠.١٣٥-  | ١          |        |                 |         |         |          |          |
| العداء    | ٠.٠٠٠  | ٠.١٥٧-  | ٠.٢٥١-     | ١      |                 |         |         |          |          |
| اقتحام    | ٠.١٢٢- | ٠.٠٧٦-  | ٠.١٨٧-     | ٠.٤٨٤  | ١               |         |         |          |          |
| التجاهل   | ٠.٠١٩- | ٠.١٣٤-  | ٠.٠٩٨-     | ٠.٧٤٥  | ٠.٥٣٠           | ١       |         |          |          |
| النميمة   | ٠.٠١٥- | ٠.٠٩٨-  | ٠.١٢٦-     | ٠.٥٦٠  | ٠.٤٦٨           | ٠.٦٤٩   | ١       |          |          |
| الانسحاب  | ٠.٠٣٨- | ٠.٠٨٩-  | ٠.٢٢٠-     | ٠.٦٥٣  | ٠.٥٩٠           | ٠.٧٥١   | ٠.٦٧٠   | ١        |          |
| المواطنة  | ٠.٠٠١- | ٠.١٨٥   | ٠.٠٩٦      | ٠.٥٦٨- | ٠.٣٢٥-          | ٠.٥٩٤-  | ٠.٥٤٠-  | ٠.٥٠١-   | ١        |

\* معنوي عند مستوى 0.0٥؛ \*\* معنوي عند مستوى 0.01

### يتضح من الجدول رقم (٦) ما يلي

اقتحام خصوصيته من قبل زملائه، وانخفاض الانسحاب النفسي لديه.

- يوجد ارتباط إيجابي قوي بين العداء وبين كلٍ من اقتحام خصوصية الموظف والتجاهل والنميمة والانسحاب، ويعني ذلك أنه بزيادة تعرض الموظف للعداء يزداد شعوره باقتحام خصوصيته، وتجاهل الزملاء له وشعوره بتخطي آرائه، وزادت سلوكيات النميمة عليه من قبل زملائه، وانخرط أكثر في الانسحاب والعزلة عن بيئة العمل، كما يوجد ارتباط سلبي قوي بين العداء وبين سلوك المواطنة، وبالتالي فإنه بزيادة تعرض الموظف للعداء من زملائه يُخفض ذلك من ممارساته لسلوك المواطنة التنظيمية.

- يوجد ارتباط معنوي سلبي ضعيف بين النوع واقتحام خصوصية الموظف، وبالتالي فإن أعلى نسبة في النوع وهنَّ الإناث أقل تأثراً باقتحام الخصوصية، كما يوجد ارتباط معنوي سلبي قوي بين كلٍ من مستوى التعليم وبين العداء والتجاهل، وبالتالي فإنه كلما زاد مستوى تعليم الموظف انخفض تعرضه للعداء من قبل زملاء العمل وانخفض تجاهل الزملاء له، في حين أنه يوجد ارتباط سلبي قوي بين خبرة العمل وكلٍ من العداء واقتحام الخصوصية والانسحاب النفسي للموظف، ويعني ذلك أنه كلما زادت خبرة عمل الموظف قل تعرضه للعداء وأصبح بعيداً عن

## اختبار فروض الدراسة

### ١. فرضية الدراسة الأولى "الأثر المعنوي

#### للفضاظة التنظيمية على سلوك المواطنة"

للتحقق من صحة الفرض تم الاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد الذي يستخدم لدراسة أثر المتغيرات على بعضها، وذلك من خلال المعادلات التالية:

$$OCB = \alpha + \beta 1 Gen + \beta 2 Edu + \beta 3 Exp + \varepsilon \quad (1)$$

$$OCB = \alpha + \beta 1 Gen + \beta 2 Edu + \beta 3 Exp + \beta 4 Hos + \varepsilon \quad (2)$$

$$OCB = \alpha + \beta 1 Gen + \beta 2 Edu + \beta 3 Exp + \beta 4 Hos + \beta 5 Pri + \varepsilon \quad (3)$$

$$OCB = \alpha + \beta 1 Gen + \beta 2 Edu + \beta 3 Exp + \beta 4 Hos + \beta 5 Pri + \beta 6 Exc + \varepsilon \quad (4)$$

$$OCB = \alpha + \beta 1 Gen + \beta 2 Edu + \beta 3 Exp + \beta 4 Hos + \beta 5 Pri + \beta 6 Exc + \beta 7 Gos + \varepsilon \quad (5)$$

#### حيث تشير الرموز السابقة إلى:

OCB يشير إلى سلوك المواطنة التنظيمية.

Gen يشير إلى النوع.

Edu يشير إلى مستوى التعليم.

Exp يشير إلى خبرة العمل.

Hos يشير إلى العدا.

Pri يشير إلى اقتحام الخصوصية.

Exc يشير إلى التجاهل.

Gos يشير إلى النميمة.

ε يشير إلى الخطأ المعياري.

وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي لنموذج

الانحدار المتعدد كما هو موضح بالجدول رقم (٧)

كما يلي:

• يوجد ارتباط إيجابي قوي بين اقتحام خصوصية الموظف وبين كلٍ من التجاهل والنميمة والانسحاب، وبالتالي فإنه بزيادة شعور الموظف باقتحام خصوصيته زادت درجة تعرضه لسلوكيات النميمة عليه من قبل زملائه، وزاد لديه الانسحاب النفسي عن بيئة العمل، كما يوجد ارتباط سلبي قوي بين اقتحام خصوصية الموظف وبين سلوك المواطنة التنظيمية، وبالتالي فإنه بزيادة تعرض الموظف لاقتحام خصوصيته من زملائه قلَّ انخراطه في سلوك المواطنة التنظيمية.

• يوجد ارتباط إيجابي قوي بين التجاهل وبين النميمة والانسحاب، وبالتالي فإنه بزيادة شعور الموظف بالتجاهل والتخطي من قبل زملائه زاد ذلك من شعوره بالنميمة عليه من قبل زملائه، وأصبح أكثر انخراطاً في الانسحاب النفسي عن بيئة العمل، كما يوجد ارتباط سلبي قوي بين التجاهل وبين سلوك المواطنة، وبالتالي كلما زاد شعور الموظف بتجاهل الزملاء له انخفض سلوك المواطنة التنظيمية لديه.

• يوجد ارتباط ايجابي قوي بين النميمة والانسحاب، وبالتالي فإن تعرض الموظف للنميمة عليه من قبل زملائه يزيد لديه من الانسحاب النفسي وأصبح أكثر اغتراباً وعزلة في بيئة العمل، كما يوجد ارتباط سلبي قوي بين النميمة وبين سلوك المواطنة وبالتالي فإن تعرض الموظف للنميمة عليه من قبل زملائه يخفض من سلوك المواطنة لديه.

• يوجد ارتباط سلبي قوي بين الانسحاب والمواطنة، وبالتالي فإن انخراط الموظف في الانسحاب النفسي يقلل من ممارساته لسلوك المواطنة.

## جدول رقم (٧)

## ملخص نتائج تحليل نموذج الانحدار المتعدد للفعالية التنظيمية

## على سلوك المواطنة

| المتغيرات           | النموذج (١)    | النموذج (٢)    | النموذج (٣)    | النموذج (٤)    | النموذج (٥)    |
|---------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                     | $\beta$ (Sig.) | $\beta$ (Sig.) | $\beta$ (Sig.) | $\beta$ (Sig.) | $\beta$ (Sig.) |
| معامل ألفا          | **٢.٢٢٧        | **٣.٨٠٥        | **٣.١٤٥        | **٣.٦١٨        | **٣.٥٤٩        |
| النوع               | ٠.٠٣٥-         | ٠.٠٠٧-         | ٠.٠٧٨-         | ٠.٠٣٤-         | ٠.٠٣٢-         |
| مستوى التعليم       | **٠.٢٢٧        | **٠.١٠٤        | **٠.١٩٤        | **٠.١٣١        | **٠.١٥٩        |
| خبرة العمل          | *٠.٠٨٨         | ٠.٠٢٢-         | ٠.٠٤٧          | ٠.٠٤١          | ٠.٠٣٦          |
| العداء              | **٠.٣٩٨-       |                |                |                |                |
| اقتحام الخصوصية     |                |                | **٠.٢٤٠-       |                |                |
| التجاهل             |                |                |                | **٠.٣٤٩        |                |
| النميمة             |                |                |                |                | **٠.٣٣٥-       |
| قيمة ف المحسوبة     | **٦.٦٩٩        | **٤٧.٦٨٦       | **١٥.٣١٩       | **٥٥.٦٤٨       | **٤٣.٢٤٧       |
| قيمة R <sup>2</sup> | ٠.٠٤٢          | ٠.٣٢٦          | ٠.١٢٩          | ٠.٣٦٢          | ٠.٣٠٤          |

\* معنوي عند مستوى 0.0٥؛ \*\* معنوي عند مستوى 0.01

• شملت النماذج الأربعة التالية أثر العداء/ اقتحام الخصوصية/ التجاهل/ النميمة على سلوك المواطنة التنظيمية، ويتضح من النتائج وجود أثر معنوي سلبي قوي لكلٍ منها على سلوك المواطنة. وبناءً على النتائج السابقة يتضح ثبوت صحة الفرض الأول للدراسة والذي ينص على: "يوجد أثر معنوي للفعالية التنظيمية وأبعادها (العداء، اقتحام الخصوصية، التجاهل، النميمة) على سلوك المواطنة لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط".

يتضح من بيانات الجدول رقم (٧) أنه اشتمل على ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الفعالية التنظيمية على سلوك المواطنة، وهي خمسة نماذج كانت نتائجها كالتالي:

- أثر الخصائص الديموغرافية المتمثلة في (النوع- مستوى التعليم- الخبرة) على سلوك المواطنة التنظيمية، ويتضح من النتائج
- وجود أثر معنوي إيجابي قوي لمستوى التعليم على سلوك المواطنة، كما ثبت وجود أثر معنوي إيجابي ضعيف لخبرة العمل على سلوك المواطنة التنظيمية.



$$\text{Psy} = \alpha + \beta_1 \text{Gen} + \beta_2 \text{Edu} + \beta_3 \text{Exp} + \beta_4 \text{Hos} + \beta_5 \text{Pri} + \beta_6 \text{Exc} + \beta_7 \text{Gos} + \varepsilon$$

(5)

حيث تشير الرموز السابقة إلى:

Psy يشير إلى الانسحاب النفسي للموظف.

Gen يشير إلى النوع.

Edu يشير إلى مستوى التعليم.

Exp يشير إلى خبرة العمل.

Hos يشير إلى العداء.

Pri يشير إلى اقتحام الخصوصية.

Exc يشير إلى التجاهل.

Gos يشير إلى النميمة.

$\varepsilon$  يشير إلى الخطأ المعياري.

وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي لنموذج

الانحدار المتعدد كما هو موضح بالجدول رقم (٨)

كما يلي:

#### جدول رقم (٨)

ملخص نتائج تحليل نموذج الانحدار المتعدد للفعالية التنظيمية على الانسحاب النفسي للموظف

| النموذج<br>(٥) | النموذج<br>(٤) | النموذج<br>(٣) | النموذج<br>(٢) | النموذج<br>(١) | المتغيرات           |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------------|
| $\beta$ (Sig.) | $\beta$ (Sig.) | $\beta$ (Sig.) | $\beta$ (Sig.) | $\beta$ (Sig.) |                     |
| ١.٨٤٢          | ١.٦٨٣          | ١.٧٧٩          | ١.٦٦٧          | ٣.٧٨١          | معامل ألفا          |
| ٠.٠٢٣-         | ٠.٠٢٠-         | ٠.٠٧٥          | ٠.٠٥٦-         | ٠.٠١٩-         | النوع               |
| ٠.٠٥٧-         | ٠.٠١٢-         | ٠.٠٨٧-         | ٠.٠٠٨          | *٠.١٥٧-        | مستوى التعليم       |
| **٠.١١٨-       | **٠.١٢٢-       | *٠.١٠٤-        | ٠.٠٤٦-         | **٠.١٩٤-       | خبرة العمل          |
|                |                |                | **٠.٥٣٣        |                | العداء              |
|                |                | **٠.٥٢٤        |                |                | اقتحام الخصوصية     |
|                | **٠.٥٢٦        |                |                |                | التجاهل             |
| **٠.٤٩١        |                |                |                |                | النيمة              |
| ٦١٥.٨٤         | ٣٣٣.١٣٥        | ٣٢١.٥٥         | ١١٨.٧٢         | ٨.٥٥٩          | قيمة ف المحسوبة     |
| ٠.٤٦٤          | ٠.٥٨٢          | ٠.٣٦٠          | ٠.٤٢٤          | ٠.٠٥٥          | قيمة R <sup>2</sup> |

\* معنوي عند مستوى 0.01؛ \*\* معنوي عند مستوى 0.001

النميمة) على الانسحاب النفسي للموظف لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط".

### ٣. فرضية الدراسة الثالثة

"الأثر المعنوي للانسحاب النفسي للموظف

#### على سلوك المواطنة التنظيمية

للتحقق من صحة الفرض تم الاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد الذي يستخدم لدراسة أثر المتغيرات على بعضها، وذلك من خلال المعادلات التالية :

$$OCB = \alpha + \beta_1 Gen + \beta_2 Edu + \beta_3 Exp + \varepsilon \quad (1)$$

$$OCB = \alpha + \beta_1 Gen + \beta_2 Edu + \beta_3 Exp + \beta_4 Psy + \varepsilon \quad (2)$$

#### حيث تشير الرموز السابقة إلى

OCB تشير إلى سلوك المواطنة التنظيمية.

Gen تشير إلى النوع.

Edu تشير إلى مستوى التعليم.

Exp تشير إلى خبرة العمل.

Psy يشير إلى الانسحاب النفسي للموظف.

ε يشير إلى الخطأ المعياري.

وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي لنموذج

الانحدار المتعدد كما هو موضح بالجدول رقم (٩)

كما يلي:

يتضح من بيانات الجدول رقم (٨) أنه اشتمل على ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفضاظة التنظيمية على الانسحاب النفسي للموظف، وهي خمسة نماذج كانت نتائجها كالتالي:

• شمل نموذج الانحدار الأول أثر الخصائص الديموغرافية المتمثلة في (النوع- مستوى التعليم- الخبرة) على الانسحاب النفسي للموظف، ويتضح من النتائج وجود أثر معنوي سلبي ضعيف لمستوى التعليم على الانسحاب النفسي للموظف، كما ثبت وجود أثر معنوي سلبي قوي لخبرة العمل على الانسحاب النفسي للموظف.

• شمل نموذج الانحدار الثاني أثر العداة تجاه الموظف على الانسحاب النفسي للموظف، ويتضح من النتائج وجود إيجابي معنوي قوي للعداء على الانسحاب النفسي للموظف.

• شملت النماذج الأربعة التالية أثر العداة/ اقتحام الخصوصية/ التجاهل/ النميمة على سلوك المواطنة التنظيمية، ويتضح من النتائج وجود أثر معنوي سلبي قوي لكلٍ منها على سلوك المواطنة. وبناءً على النتائج السابقة يتضح ثبوت صحة الفرض الثاني للدراسة والذي ينص على: "يوجد أثر معنوي للفضاظة التنظيمية وأبعادها (العداء، اقتحام الخصوصية، التجاهل،

## جدول رقم (٩)

ملخص نتائج تحليل نموذج الانحدار المتعدد للانسحاب النفسي للموظف على سلوك المواطنة

| المتغيرات           | النموذج (١)<br>β (Sig.) | النموذج (٢)<br>β (Sig.) |
|---------------------|-------------------------|-------------------------|
| معامل ألفا          | ٢.٢٢٧                   | ٣.٧٩٣                   |
| النوع               | ٠.٠٣٥-                  | ٠.٠٤٣-                  |
| مستوى التعليم       | **٠.٢٢٧                 | **٠.١٦٢                 |
| خبرة العمل          | *٠.٠٨٨                  | ٠.٠٠٨                   |
| الانسحاب            |                         | **٠.٤١٤-                |
| قيمة ف المحسوبة     | ٦.٦٩٩                   | ٣٥.٧٤٦                  |
| قيمة R <sup>2</sup> | ٠.٠٤٢                   | ٠.٢٦٥                   |

\* معنوي عند مستوى 0.0٥؛ \*\* معنوي عند مستوى 0.01

معنوي للانسحاب النفسي للموظف على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط.

## ٤. فرضية الدراسة الرابعة

"الأثر الغير مباشر للانسحاب النفسي للموظف كمتغير وسيط بين الفظاظة التنظيمية وسلوك المواطنة"

للتحقق من صحة الفرض تم الاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد الذي يستخدم لدراسة أثر المتغيرات على بعضها وأيضاً عند إدراج المتغير الوسيط، وذلك من خلال المعادلات التالية:

$$OCB = \alpha + \beta_1 Gen + \beta_2 Edu + \beta_3 Exp + \varepsilon \quad (1)$$

$$OCB = \alpha + \beta_1 Gen + \beta_2 Edu + \beta_3 Exp + \beta_4 Hos + \varepsilon \quad (2)$$

$$OCB = \alpha + \beta_1 Gen + \beta_2 Edu + \beta_3 Exp + \beta_4 Hos + \beta_5 Psy + \varepsilon \quad (3)$$

$$OCB = \alpha + \beta_1 Gen + \beta_2 Edu + \beta_3 Exp + \beta_4 Pri + \varepsilon \quad (4)$$

يتضح من بيانات الجدول رقم (٩) أنه اشتمل ملخص نتائج تحليل نموذج الانحدار المتعدد للانسحاب النفسي للموظف على سلوك المواطنة، وهما نموذجان كانت نتائجهما كالتالي:

• شمل نموذج الانحدار الأول أثر الخصائص الديموغرافية المتمثلة في (النوع- مستوى التعليم- الخبرة) على سلوك المواطنة التنظيمية، ويتضح من النتائج وجود أثر معنوي إيجابي قوي لمستوى التعليم على سلوك المواطنة التنظيمية، كما ثبت وجود أثر معنوي إيجابي ضعيف لخبرة العمل على سلوك المواطنة التنظيمية.

• شمل نموذج الانحدار الثاني أثر الانسحاب النفسي للموظف على سلوك المواطنة التنظيمية، ويتضح من النتائج وجود أثر معنوي سلبي قوي للانسحاب النفسي للموظف على سلوك المواطنة التنظيمية.

وبناءً على النتائج السابقة يتضح ثبوت صحة الفرض الثالث للدراسة والذي ينص على: "يوجد أثر

|  |  |
|--|--|
| Edu يشير إلى مستوى التعليم.            | $OCB = \alpha + \beta_1 Gen + \beta_2 Edu + \beta_3 Exp + \beta_4 Exc + \varepsilon$ (5)               |
| Exp يشير إلى خبرة العمل.               |  |
| Hos يشير إلى العدا.                    | $OCB = \alpha + \beta_1 Gen + \beta_2 Edu + \beta_3 Exp + \beta_4 Exc + \beta_5 Psy + \varepsilon$ (6) |
| Psy يشير إلى الانسحاب النفسي للموظف.   |  |
| Pri يشير إلى اقتحام الخصوصية.          | $OCB = \alpha + \beta_1 Gen + \beta_2 Edu + \beta_3 Exp + \beta_4 Gos + \varepsilon$ (7)               |
| Exc يشير إلى التجاهل.                  |  |
| Gos يشير إلى النيمة.                   | $OCB = \alpha + \beta_1 Gen + \beta_2 Edu + \beta_3 Exp + \beta_4 Gos + \beta_5 Psy + \varepsilon$ (8) |
| $\varepsilon$ يشير إلى الخطأ المعياري. |  |

وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي لنموذج الانحدار المتعدد كما هو موضح بالجدول رقم (١٠) كما يلي:

حيث تشير الرموز السابقة إلى OCB يشير إلى سلوك المواطنة. Gen يشير إلى النوع.

جدول (١٠)  
ملخص نتائج تحليل نموذج الانحدار المتعدد للفضاظة التنظيمية على سلوك المواطنة عند توسط الانسحاب النفسي للموظف

| المتغيرات           | النموذج (٢)    |                | النموذج (٣)    |                | النموذج (٤)    |                | النموذج (٥)    |  |
|---------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--|
|                     | النموذج (١)    | النموذج (٢/٢)  | النموذج (٢/٣)  | النموذج (١/٤)  | النموذج (٢/٤)  | النموذج (١/٥)  | النموذج (٢/٥)  |  |
|                     | $\beta$ (Sig.) | $\beta$ (Sig.) | $\beta$ (Sig.) | $\beta$ (Sig.) | $\beta$ (Sig.) | $\beta$ (Sig.) | $\beta$ (Sig.) |  |
| معامل ألفا          | **٢.٢٢٧        | **٣.٨٠٥        | **٤.١٣٩        | **٣.١٤٥        | **٣.٨٤٤        | **٣.٦١٨        | **٣.٧٨٩        |  |
| النوع               | ٠.٠٣٥-         | ٠.٠٠٧-         | ٠.٠١٨-         | ٠.٠٧٨-         | ٠.٠٤٨-         | ٠.٠٣٤-         | ٠.٠٣٦-         |  |
| التعليم             | **٠.٢٢٧        | *٠.١٠٤         | *٠.١٠٥         | **٠.١٩٤        | *٠.١٦٠         | *٠.١٣١         | *٠.١٣٦         |  |
| خبرة العمل          | *٠.٠٨٨         | ٠.٠٢٢          | ٠.٠٣٢-         | ٠.٠٤٧          | ٠.٠٠٦          | ٠.٤١           | ٠.٠٢٨          |  |
| العداء              |                | **٠.٣٩٨-       | **٠.٢٩١-       |                |                |                |                |  |
| اقتحام              |                |                | **٠.٢٤٠-       | ٠.٠٣٤-         |                |                |                |  |
| التجاهل             |                |                |                |                | **٠.٣٤٩-       | **٠.٢٩٧-       |                |  |
| النيمة              |                |                |                |                |                | **٠.٣٣٥-       | **٠.٢٣٢-       |  |
| الانسحاب            | ----           | ----           | **٠.٢٠٠-       | ----           | **٠.٣٩٣-       | ----           | **٠.٢٠٩-       |  |
| قيمة ف المحسوبة     | **٦.٦٩٩        | **٤٧.٦٨٦       | **٤٣.٧٢٣       | **١٥.٣١٩       | **٢٨.٦٩٧       | **٥٥.٦٤٨       | **٤٥.٤٩٥       |  |
| قيمة R <sup>2</sup> | ٠.٠٤٢          | ٠.٣٢٦          | ٠.٣٥٦          | ٠.١٢٩          | ٠.٢٦٤          | ٠.٣٦٢          | ٠.٣٠٤          |  |

\* معنوي عند مستوى 0.0٥؛ \*\* معنوي عند مستوى 0.01

للموظف وكذلك عند توسيطه، وقد تم تقسيم هذا النموذج ليشمل التالي:

- نموذج (١/٣) ويضم أثر اقتحام خصوصية الموظف على سلوك المواطنة لديه دون توسيط الانسحاب النفسي للموظف، ويتضح من النتائج وجود أثر معنوي سلبي قوي لاقتحام الخصوصية على سلوك المواطنة.
- نموذج (٢/٣) ويضم أثر اقتحام خصوصية الموظف على سلوك المواطنة عند توسيط الانسحاب النفسي للموظف، ويتضح من النتائج عدم وجود أثر معنوي لاقتحام خصوصية الموظف على سلوك المواطنة عند توسيط الانسحاب النفسي.
- شمل نموذج الانحدار الرابع أثر تجاهل الموظف على سلوك المواطنة التنظيمية دون توسيط الانسحاب النفسي للموظف وكذلك عند توسيطه، وقد تم تقسيم هذا النموذج ليشمل التالي:
- نموذج (١/٤) ويضم أثر تجاهل الموظف على سلوك المواطنة لديه دون توسيط الانسحاب النفسي للموظف، ويتضح من النتائج وجود أثر معنوي سلبي قوي للتجاهل على سلوك المواطنة.
- نموذج (٢/٤) ويضم أثر تجاهل الموظف على سلوك المواطنة عند توسيط الانسحاب النفسي للموظف، ويتضح من النتائج وجود أثر معنوي سلبي قوي للتجاهل على سلوك المواطنة عند توسيط الانسحاب النفسي للموظف، حيث انخفضت قيمة التجاهل مع وجود المعنوية من (-٠.٣٩٤ : -٠.٢٩٧).
- شمل نموذج الانحدار الخامس أثر النميمة على سلوك المواطنة التنظيمية دون توسيط الانسحاب

يتضح من بيانات الجدول رقم (١٠) أنه اشتمل ملخص نتائج تحليل نموذج الانحدار المتعدد للفعالة التنظيمية على سلوك المواطنة عند توسيط الانسحاب النفسي للموظف، وهي خمسة نماذج كانت نتائجها كالتالي:

- شمل نموذج الانحدار الأول أثر الخصائص الديموغرافية المتمثلة في (النوع- مستوى التعليم- الخبرة) على سلوك المواطنة التنظيمية، ويتضح من النتائج وجود أثر معنوي ايجابي قوي لمستوى التعليم على سلوك المواطنة، كما ثبت وجود أثر معنوي ايجابي ضعيف لخبرة العمل على سلوك المواطنة التنظيمية.
- شمل نموذج الانحدار الثاني أثر العداة تجاه الموظف على سلوك المواطنة التنظيمية دون توسيط الانسحاب النفسي للموظف وكذلك عند توسيطه، وقد تم تقسيم هذا النموذج ليشمل التالي:
- نموذج (١/٢) ويضم أثر العداة تجاه الموظف على سلوك المواطنة لديه دون توسيط الانسحاب النفسي للموظف، ويتضح من النتائج وجود أثر معنوي سلبي قوي للعداء على سلوك المواطنة.
- نموذج (٢/٢) ويضم أثر العداة تجاه الموظف على سلوك المواطنة عند توسيط الانسحاب النفسي للموظف، ويتضح من النتائج وجود أثر معنوي سلبي قوي للعداء على سلوك المواطنة عند توسيط الانسحاب النفسي للموظف، حيث انخفض أثر العداة مع وجود المعنوية من (-٠.٣٩٨ : -٠.٢٩١).
- شمل نموذج الانحدار الثالث أثر اقتحام خصوصية الموظف على سلوك المواطنة التنظيمية دون توسيط الانسحاب النفسي

وبتحقق هذه الشروط الثلاثة فإنه من المفترض وفقاً لدراسة Baron and Kenny أن يقل أثر المتغير المستقل على التابع في وجود المتغير الوسيط وهو ما يحقق التوسط الجزئي، أو إلغاء أثر المتغير المستقل على التابع في وجود المتغير الوسيط وهو ما يحقق التوسط الكلي، وبالتطبيق على نتائج التحليل السابقة فإن الانسحاب النفسي للموظف كان له الدور الوسيط في خفض أثر أبعاد الفظاظة التنظيمية المتمثلة في: العداوة/ التجاهل/ النميمة على سلوك المواطنة محققاً التوسط الجزئي نتيجة تقليص الأثر، ومن ناحية أخرى كان للانسحاب النفسي للموظف الدور الوسيط في إلغاء أثر بُعد النميمة - من أبعاد الفظاظة التنظيمية- على سلوك المواطنة محققاً التوسط الكلي نتيجة إلغاء الأثر تماماً.

مما سبق يتضح ثبوت صحة فرضية الدراسة الرابعة والتي تنص على: "يوجد أثر معنوي للفظاظة التنظيمية وأبعادها (العداوة، اقتحام الخصوصية، التجاهل، النميمة) على سلوك المواطنة عند توسط الانسحاب النفسي للموظف لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط".

### حادي عشر، النتائج والتوصيات

تم القيام في هذا الجزء باستعراض مناقشة نتائج الدراسة، ثم استعراض توصيات الدراسة المرتبطة بتلك النتائج، فضلاً عن تقديم مقترحات ببحوث مستقبلية للباحثين في مجال الموارد البشرية وذلك في ضوء النقاط التالية:

### مناقشة النتائج

فيما يتعلق بأثر الفظاظة التنظيمية وأبعادها على سلوك المواطنة التنظيمية المتمثلة في (العداوة/

الانسحاب النفسي للموظف وكذلك عند توسطه، وقد تم تقسيم هذا النموذج ليشمل التالي:

- نموذج (1/5) ويضم أثر النميمة على سلوك المواطنة دون توسط الانسحاب النفسي للموظف، ويتضح من النتائج وجود أثر معنوي سلبي قوي للنميمة على سلوك المواطنة.
- نموذج (2/5) ويضم أثر النميمة على سلوك المواطنة عند توسط الانسحاب النفسي للموظف، ويتضح من النتائج وجود أثر معنوي سلبي قوي للنميمة على سلوك المواطنة عند توسط الانسحاب النفسي للموظف، حيث انخفضت قيمة النميمة مع وجود المعنوية من (-0.335 إلى -0.232).

وبناءً على النتائج السابقة ووفقاً لدراسة Baron and Kenny سنة (1986) التي أوضحت شروط الدور الوسيط للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، فقد كانت هذه الشروط كالتالي:

✓ أن يؤثر المتغير المستقل على التابع، وهو ما ثبت صحته من خلال الفرض الأول للدراسة، حيث كان للفظاظة التنظيمية الأثر المعنوي السلبي على سلوك المواطنة.

✓ أن يؤثر المتغير المستقل على الوسيط، وهو ما ثبت صحته من خلال الفرض الثاني للدراسة، حيث كان للفظاظة التنظيمية الأثر المعنوي السلبي على الانسحاب النفسي للموظف.

✓ أن يؤثر المتغير الوسيط على التابع، وهو ما ثبت صحته من خلال الفرض الثالث للدراسة، حيث كان للانسحاب النفسي للموظف الأثر المعنوي السلبي على سلوك المواطنة.

الموظف لتناول الآخرين لأمره الشخصية في الحديث وشعوره بأنه محور تعليقات ساخرة وغير مرغوبة يصرفه بعيداً عن سلوك المواطنة التنظيمية لديه، وقد يدفعه للحديث السلبي عن المنظمة، وعدم مراعاة سمعة المنظمة. واتفقت نتائج الدراسة من خلال الأثر السلبي للفظاظة التنظيمية على سلوك المواطنة مع الدراسات (Kabat-Farr and Cortina 2012 et al 2012 Memarzadeh Shabir et al 2014 Thompson et al 2016 Mackey et al 2017) واختلفت الدراسة مع الدراسات السابقة في تناول تلك الدراسات للفظاظة التنظيمية كمتغير أحادي دون أبعاد وهو ما أضافته الدراسة الحالية من خلال تناول الفظاظة التنظيمية بأربعة أبعاد (العداء/ اقتحام الخصوصية/ التجاهل/ النميمة).

كما اتفقت أيضاً نتائج الدراسة مع النظريات التالية:

- نظرية التبادل الاجتماعي (Blau, 1964) حيث اتضح من نتائج الدراسة أن المعاملة الفظة التي يتعرض لها الموظف من زملائه يأتي مقابلها انخفاض لممارساته لسلوك المواطنة.
- نظرية الحفاظ على الموارد (Hobfoll, 1989) حيث اتضح انه من خلال إهدار الموارد النفسية والاجتماعية للموظف الناتج عن الفظاظة التي يتعرض لها يقلل من سلوك المواطنة لديه.
- نظرية الأحداث العاطفية (Weiss and Cropanzano, 1996) اتضح أيضاً أن الأحداث السلبية لمواقف وسلوكيات الفظاظة التي يتعرض لها الموظف تتسبب في خفض المواطنة لديه.
- نموذج الضغوط الوظيفية (Spector and Jex, 1998) تبين أن الضغوط النفسية الناتجة عن

اقتحام الخصوصية/ التجاهل/ النميمة)، توصلت الدراسة إلى الآتي:

- وجود أثر معنوي سلبي قوي للعداء على سلوك المواطنة التنظيمية، وهو ما يشير إلى أن زيادة سلوكيات العداء في العمل والمتمثلة في التحدث مع الموظف بصوت عال أو نبرات الصوت التي تحمل في طياتها العدوان والكره والتهديد، فضلاً عن شعور الموظف بتصيد الزملاء لأخطائه وعثراته غير المقصودة، تخفض من ممارسات الموظف لسلوك المواطنة، فينصرف عن أداء المهام الإضافية والسلوكيات المساعدة للزملاء.
- وجود أثر معنوي سلبي قوي لاقتحام خصوصية الموظف على سلوك المواطنة التنظيمية، وهو ما يعكس أن زيادة شعور الموظف باقتحام خصوصيته والتعدي على ممتلكاته الخاصة دون استئذان يقلل من انخراطه في سلوك المواطنة التنظيمية، وقد يظهر ذلك في إعراض الموظف عن التطوع للقيام بالأعمال التطويرية للمنظمة والتفكير في احتياجاته الفردية فقط دون مراعاة الآخرين.
- وجود أثر معنوي سلبي قوي للتجاهل على سلوك المواطنة التنظيمية، مما يشير إلى أن زيادة شعور الموظف بتجاهل الزملاء له وعدم مراعاة آرائه وتخطي إبلاغه بالمعلومات التي يجب الإحاطة بها يؤثر بالسلب على سلوك المواطنة التنظيمية لديه، وقد يدفعه لعدم الحرص على مصلحة المنظمة، والانصراف عن تقديم العون والمساعدة للزملاء.
- وجود أثر معنوي سلبي قوي للنميمة على سلوك المواطنة التنظيمية، ويتضح من ذلك أن سماع

الاستسلام لشعور الوحدة والعزلة داخل بيئة العمل، وفقدان الحماس والشغف تجاه مهام العمل، وتضييع أوقات العمل في الدردشات مع الزملاء والتهرب من المهام، يخفض من ممارسات الموظف لسلوكيات المواطنة من خلال عدم الحرص على وقت العمل والتهرب من المسؤوليات.

واتفقت نتائج الدراسة من خلال الأثر السلبي لانسحاب الموظف على سلوك المواطنة مع دراسة (Smith et al., 2016)، واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة Smith et al., في أن الأخيرة تناولت سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاد محددة متمثلة في (الإيثار/ المجاملة/ الروح الرياضية/ الطاعة التامة/ الفضيلة الاجتماعية) بينما تناولتها الدراسة الحالية كمتغير أحادي دون أبعاد، كما ركزت دراسة Smith et al., على الانسحاب الجسدي للموظف المتمثل في (ترك العمل/ الغياب/ التأخير) بينما تناولت الدراسة الحالية الانسحاب النفسي للموظف.

كما اتضح من نتائج الدراسة أن الانسحاب النفسي للموظف يتوسط العلاقة بين الفعالية التنظيمية وأبعادها (العداء، التجاهل، النميمة) وبين سلوك المواطنة، وبالتالي فإن زيادة شعور الموظف بالعداء تجاهه وإقحام خصوصيته والنميمة عليه من قبل زملائه، يزيد من وصول الموظف لمستويات عالية من الانسحاب النفسي وتشتت الانتباه وعدم التركيز في العمل مما يقلل من سلوك المواطنة لديه، أما عن أثر اقحام خصوصية الموظف على سلوك المواطنة التنظيمية عند توسيط الانسحاب النفسي للموظف؛ فإن الانسحاب يُلغي الأثر السلبي لاقحام خصوصية الموظف على المواطنة.

مواقف الفعالية التي يتعرض لها الموظف تقلل من سلوك المواطنة لديه.

■ نظرية موارد ومتطلبات الوظيفة (Demerouti et al., 2001) اتضح أن زيادة متطلبات الوظيفة من خلال أعباء مواقف الفعالية التي يتعرض لها الموظف تخفض من سلوك المواطنة لديه. كما تبين وجود أثر معنوي سلبي قوي للفعالية التنظيمية على الانسحاب النفسي للموظف، مما يشير إلى أن تعرض الموظف للأسلوب الفع عند تعامله مع زملاء العمل من خلال السلوكيات العدائية وإقحام خصوصيته وأموره الشخصية وشعوره بالتخطي والتجاهل وسماعه لتداول الزملاء أخباره الشخصية والخاصة يزيد من انغماسه في الانسحاب النفسي والهروب والسلبية تجاه مهام العمل.

واتفقت نتائج الدراسة من خلال الأثر السلبي للفعالية التنظيمية على الانسحاب النفسي للموظف مع الدراسات (Sliter et al 2012 Loi et al., 2015؛ aWelbourne and Sariol, 2016)، واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة Sliter et al., في تناول الأخير للفعالية كمتغير أحادي دون أبعاد وتركيزها على الانسحاب الجسدي للموظف فقط المتمثل في ترك العمل، كما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة Loi et al., ودراسة Welbourne and Sariol في تناول الأخيرتين للسلوك الانسحابي للموظف كمتغير أحادي دون توضيح لأبعاده النفسية أو الجسدية.

كما اتضح وجود أثر معنوي سلبي قوي لانسحاب النفسي للموظف على سلوك المواطنة التنظيمية، مما يشير إلى أن استغراق الموظف في مستويات عُليا من الانسحاب النفسي من خلال



## توصيات الدراسة

- أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الفضاظة التنظيمية مرتفع نسبياً بين العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط، وتمثلت الفضاظة التنظيمية بين زملاء العمل من خلال (العداء/ اقتحام الخصوصية/ التجاهل/ النميمة)، ومن ثمّ نوصي بضرورة تحسين الوعي بأخلاقيات وذوقيات مكان العمل بين الموظفين في مديريات الخدمات محل الدراسة، ونقترح آلية التنفيذ التالية:
- عقد دورات تثقيفية للموظفين حول ذوقيات التعامل بين الزملاء وضرورة مراعاة الآداب العامة.
- عمل رحلات اجتماعية ترفيهية للموظفين لتوطيد العلاقات بينهم وتعزيز أواصر المودة والتعاون والمحبة.
- وضع قواعد إجرائية تحذيرية صارمة حول أخلاقيات التعامل بين الزملاء وتعليق لافتات إرشادية لنبذ السلوكيات غير المرغوبة بين الزملاء كالعداء واقتحام خصوصية الأفراد والتجاهل والنميمة.
- تفعيل نظام الكتروني في كل مديرية خدمية يكفل للموظف ارسال آراءه وشكاويه بدون خوف أو تضيق.
- الأخذ في الاعتبار شكاوي الموظفين من زملائهم وعدم إهمال المضايقات والأساليب الفظة في حق الموظف من زملائه لخطورة تداعيات الفضاظة والانحراف عن قواعد العمل.
- كما اتضح من نتائج الدراسة انخفاض سلوك المواطنة التنظيمية نسبياً بين العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط، ومن ثمّ نوصي
- بضرورة اهتمام المديرين بتعزيز سلوكيات المواطنة لدى العاملين ونقترح آلية التنفيذ التالية:
- منح مكافآت مادية أو معنوية للموظفين الذين يساعدون زملائهم وخلق الحافز لدى الموظفين لمساعدة الزملاء وتشجيع السلوكيات التعاونية.
- معاملة الموظفين باحترام وعدالة ومراعاة مشاعرهم وعدم تجاهل الأخذ برأيهم من أجل انعكاس ذلك على معاملتهم بين زملائهم وأدائهم في العمل.
- تعزيز الروابط الاجتماعية بين زملاء العمل، والعمل علي تقريب وجهات النظر.
- تبني المنظمة لثقافة تقدير السلوكيات التعاونية والتشجيعية التي توفرها سلوكيات المواطنة التنظيمية، والسعي وراء مكافأتها رسمياً.
- توفير بيئة عمل ديموقراطية تمنح حرية الآراء والتعبير دون خوف عن المشاحنات والمضايقات، والعمل على تصحيح الفهم الخاطئ بين الزملاء ونشر روح المودة والمحبة.
- الاهتمام بتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية والحرص على وصول العاملين لمستويات عليا من الرضا والولاء الوظيفي.
- اتضح كذلك أن مستوى الانسحاب النفسي للموظف بين العاملين بمديريات الخدمات محل الدراسة مرتفع نسبياً، ومن ثمّ نوصي بالتالي:
- عقد دورات تعريفية بالسلوك الانسحابي للموظف بنوعيه الجسدي والنفسي، وخصوصاً الانسحاب النفسي للموظف، بهدف توعية المديرين والموظفين على السواء بخطورته وآثاره على الفرد والمنظمة.
- حث المديرين على توفير المناخ الايجابي في بيئة العمل المناسب لتحسين الحالة النفسية للموظف من خلال تشجيع ذوقيات التعامل

متغيرات الدراسة وتأثيراتها وإبراز نقاط القوة والضعف التي يتميز بها القطاعان.

• ركزت الدراسة الحالية على سلوك المواطننة التنظيمية كمتغير تابع دون أن تتطرق إلى النتائج التنظيمية الأخرى التي من الممكن أن تؤثر عليها الفضاظة التنظيمية مثل الصمت الوظيفي، الاغتراب الوظيفي، والرفاهية الوجدانية للموظف، والإبداع التنظيمي.

• تناولت الدراسة الحالية فضاظة زميل العمل دون التطرق إلى الأنواع الأخرى للفضاظة كفضاظة مدير العمل أو المشرف، وبالتالي من الممكن أن يكون لفضاظة مدير/ مشرف العمل الأثر على نية الموظف لترك العمل، أو سلوكيات العمل الانتقامية.

• ركزت الدراسة على توسيط الانسحاب النفسي للموظف في العلاقة بين الفضاظة التنظيمية وسلوك المواطننة، وتقتصر الباحثة توسيط شكلاً آخر من الحالة النفسية التي قد يكون عليها الموظف في بيئة العمل كشعوره بالرفاهية الوجدانية والتي من الممكن أن يكون لها الدور الوسيط في العلاقة بين الفضاظة التنظيمية وسلوك المواطننة.

وأدب المعاملات والابتعاد عن الردود الغامضة لتجنب سوء الفهم بين الزملاء.

• الاهتمام بالتنمية البشرية والصحة النفسية للعاملين، من خلال برامج التوعية بالصحة النفسية والتعامل مع البيئة المحيطة.

• تنمية مهارة الاستماع الجيد والملاحظة الدقيقة لدى المديرين تجاه سلوكيات موظفيهم وآرائهم وشكاويهم.

• اهتمام المديرين بنشر الايجابية في بيئة العمل، وتشجيع الأفكار الايجابية والعمل علي تنفيذها وتطويرها.

## ثاني عشر، مقترحات لبحوث مستقبلية

نقترح إجراء المزيد من البحوث المتعلقة

بمتغيرات الدراسة والتي يمكن عرضها فيما يلي:

• دراسة متغيرات الدراسة في القطاعات الخاصة الإنتاجية والخدمية، فقد تختلف المتغيرات التي تم تناولها من حيث أشكال الفضاظة التنظيمية ومستوياتها، قد يختلف مستوى الانسحاب النفسي للموظف ومدى ممارسات العاملين لسلوكيات المواطننة، أو يتم عمل دراسة مقارنة بين القطاع الحكومي والخاص في توافر

## المراجع الأجنبية

1. **Amir, D., and Sonderpandian, J., (2002)**, "Complete Business Statistics", New York: McGraw-Hill.
2. **Andersson, L., and Pearson, C., (1999)**, "Tit for tat? the spiraling effect of incivility in the workplace", *Academy of Management Review*, Vol.(24),No.(3), PP.452-471.
3. **Ayim, M., (1994)**, "Knowledge through the grapevine: gossip as inquiry".
4. **Bartlett, J., (2008)**, "Workplace incivility: worker and organizational antecedents and outcomes", *Online Submission*.
5. **Bakker, A., Demerouti, E., and Verbeke, W., (2004)**, "Using the job demands-resources model to predict burnout and performance", *Human resource management*, Vol.(43), No.(1), PP.83-104.
6. **Bakker, A., Hakanen, J., Demerouti, E., and Xanthopoulou, D., (2007)**, " Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high", *Journal of Educational Psychology*, Vol.(99), No.(2), PP.274-284.
7. **Baron, R., and Kenny, D., (1986)**, "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of personality and social psychology*, Vol.(51), No.(6), PP.1173-1182.
8. **Baumeister, R., and Tice, D., (1990)**, "Point-counterpoints: anxiety and social exclusion", *Journal of social and clinical Psychology*, Vol.(9), No.(2), PP.165-195.
9. **Biswas, S., (2010)**, "Relationship between psychological climate and turnover intentions and its impact on organisational effectiveness: a study in Indian organisations", *IIMB Management Review*, Vol.(22), No.(3), PP.102-110.
10. **Blau, P., (1964)**. "Exchange and power in social life", New York. Retrieved September, 2007.
11. **Borman, W., and Motowidlo, S., (1997)**, "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research", *Human Performance*, Vol.(10), No.(2), PP.99-109.
12. **Boswell, W., and Olson-buchanan, J., (2004)**, "Experiencing mistreatment at work: the role of grievance filing, nature of mistreatment, and employee withdrawal", *Academy of Management Journal*, Vol.(47), No.(1), PP.129-139.
13. **Bowler, W., (2006)**, "Organizational goals versus the dominant coalition: a critical view of the value of organizational citizenship behavior", *Journal of Behavioral and Applied Management*, Vol. (7), No.(3), PP.258-273.
14. **Bowler, W., and Brass, D., (2006)**, "Relational correlates of interpersonal citizenship behavior: a social network perspective", *Journal of applied Psychology*, Vol.(91), No.(1), PP.70-82.
15. **Brown, T., and Sumner, K., (2006)**, "Perceptions and punishments of workplace aggression: the role of aggression content, context, and perceiver variables", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.(36), No.(10), PP.2509-2531.
16. **Chang, C., Johnson, R., and Yang, L., (2007)**, "Emotional strain and organizational citizenship behaviours: A meta-analysis and review", *Work*

- & Stress, Vol.(21), No.(4), PP.312-332.
17. **Chaundry, N., (2016),** "Workplace bullying and incivility: more than meets the eye", From Science to Practice: Organizational Psychology Bulletin, Vol.(2), Iss.(I), PP.5-8.
  18. **Chiaburu, D., and Harrison, D., (2008),** "Do peers make the place? conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitude, OCBs, and performance", Journal of Applied Psychology, Vol.(93), No.(5), PP.1082-1103.
  19. **Clark, C., (2008),** "The dance of incivility in nursing education as described by nursing faculty and students", Advances in Nursing Science, Vol.(31), No.(4), PP.37-54.
  20. **Cohen, A., and Abedallah, M., (2015),** " The mediating role of burnout on the relationship of emotional intelligence and self-efficacy with OCB and performance", Management Research Review, Vol. (38), No. (1) , PP. 2-28.
  21. **Cortina, L., Kabat-Farr, D., Leskinen, E., and Magley, M., (2011),** "Selective Incivility as Modern Discrimination in Organizations: Evidence and Impact", Journal of Management, Vol. (39), No. (6), PP. 1579-1605.
  22. **Cropanzano, R., Howes, J., Grandey, A., and Toth, P., (1997),** "The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress", Journal of Organizational behavior, PP.159-180.
  23. **Cropanzano, R., Rupp, D., and Byrne, Z., (2003),** "The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors", Journal of applied psychology, Vol. (88), No. (1), PP. 160-169.
  24. **Cropanzano, R., Rupp, D., Mohler, C., and Schminke, M., (2001),** "Three roads to organizational justice", In Research in personnel and human resources management, Emerald Group Publishing Limited, PP.1-113.
  25. **Dalal, R., Lam, H., Weiss, H., and Hulin, C., (2009),** " A Within-person approach to work behavior and performance: concurrent and lagged citizenship -counterproductivity associations, and dynamic relationships with affect and overall job performance", Academy Of Management Journal, Vol.(52), No.(5), PP.1051-1066.
  26. **Danque, C., Serafica, R., Lane, S., and Hodge, M., (2014),** "Incivility in the hospital environment: the nurse educator–staff nurse relationship", Journal for nurses in professional development, Vol.(30), No.(4), PP.-185-189.
  27. **Decker, K., (1987),** "Employee privacy law and practice", Aspen Publishers.
  28. **Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., and Schaufeli, W., (2001),** Journal of Applied Psychology, Vol.(86), No.(3), PP.499–512.
  29. **Dutta, M., (2017),** " Migration and Health in the Construction Industry: Culturally Centering Voices of Bangladeshi Workers in Singapore", International Journal of Environmental Research, Vol.(14), No.(132), PP.1-051-1066.
  30. **Estes, B., and Wang, J., (2008),** "Integrative literature review: workplace incivility: impacts on individual and organizational performance", H-

- uman Resource Development Review, Vol.(7), No.(2), PP.218-240.
- 31.Felblinger, D., (2009),** "Bullying, Incivility and Disruptive Behaviors in the Healthcare Setting: Identification, Impact, and Intervention", *Frontiers of Health Services Management*, Summer (2009), PP.13:23.
- 32.Fisher, A., (2004),** "Turning clock-watchers into stars", *Fortune*, March 22, 2004, P.60.
- 33.Gilin Oore, D., Leblanc, D., Leiter, M., Spence Laschinger, H., Price, S., and Latimer, M., (2010),** "When respect deteriorates: incivility as a moderator of the stressor-strain relationship among hospital workers", *Journal of Nursing Management*, Vol.(18), No.(8), PP.878-888.
- 34.Gilmore, D., Ferris, G., Dulebohn, J., and Harrell-Cook, G., (1996),** "Organizational politics and employee attendance", *Group & Organization Management*, Vol.(21), No.(4), PP.481-494.
- 35.Glomb, T., and Liao, H., (2003),** "Interpersonal aggression in work groups: social influence, reciprocal, and individual effects", *Academy of Management Journal*, Vol. (46), No. (4), PP.486-496.
- 36.Glomb, T., Bhawe, D., Miner, A., and Wall, M., (2011),** "Doing good, feeling good: examining the role of organizational citizenship behaviors in changing mood" *Personnel Psychology*, Vol. (64), No. (1), PP. 191-223.
- 37.Grandey, A., Tam, A., and Brauburger, A., (2002),** "Affective states and traits in the workplace: diary and survey data From young workers", *Motivation and Emotion*, Vol.(26), No.(1), PP.31-55.
- 38.Griffin, B., (2010),** "Multilevel relationships between organizational-level incivility, justice and intention to stay", *Work & Stress*, Vol.(24), No.(4), PP.309-323.
- 39.Hafen. S., (2004),** "Organizational gossip: a revolving door of regulation and resistance", *Southern Communication Journal*, Vol.(69), No.(3), PP. 223-240.
- 40.Hakanen, J., Bakker, A., and Schaufeli, W., (2006),** "Burnout and work engagement among teachers", *Journal of school psychology*, Vol.(43), No.(6), PP.495-513.
- 41.Han, S., Bonn, M., and Cho, M., (2016),**"The relationship between customer incivility, restaurant frontline service employee burnout and turnover intention", *International Journal of Hospitality Management*, Vol.(52), PP.97-106.
- 42.Hinkin, T., (1995),** "A review of scale development practices in the study of organizations", *Journal of management*, Vol.(21), No.(5), PP.967-988.
- 43.Hobfoll, S., (1989),** "Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress", *American psychologist*, Vol.(44), No.(3), PP.513-524.
- 44.Holtom, B., Mitchell, T., Lee, T., and Inderrieden, E., (2005),** "Shocks as causes of turnover: what they are and how organizations can manage them", *Human resource management*, Vol.(44), No.(3), PP.337-352.
- 45.Howard, L., and Cordes, C., (2010),** "Flight from unfairness: effects of perceived injustice on emotional exhaustion and employee withdrawal", *Journal Bus Psychology*, Vol.(25), PP. 409-428.

46. **Jain, A., and Cooper, C., (2012),** "Stress and organisational citizenship behaviours in Indian business process outsourcing organisations", *IIMB Management Review*, Vol.(24), PP-155-163.
47. **Jimenez, P., Dunkl, A., and Peibl, S., (2015),** "Workplace Incivility and Its Effects on Value Congruence, Recovery-Stress-State and the Intention to Quit", *Psychology*, Vol.(6), PP.1930-1939.
48. **Johnson, B., (2015),** "When incivility becomes bullying: assessing cyberbullying in a virtual work environment", PhD Thesis, Auburn, Alabama.
49. **Kabat-Farr, D., and Cortina L., (2012),** "Selective incivility: gender, race, and the discriminatory workplace", *Gender and the dysfunctional workplace*, PP.120-134.
50. **Kacmar, K., Bachrach, D., Harris, K., and Noble, D., (2012),** "Exploring the role of supervisor trust in the associations between multiple sources of relationship conflict and organizational citizenship behavior", *The Leadership Quarterly*, Vol.(23), PP-43-54.
51. **Karatepe, O., and Aleshinloye, K., (2009),** "Emotional dissonance and emotional exhaustion among hotel employees in Nigeria", *International Journal of Hospitality Management*, Vol.(28), No.(3), PP.349-358.
52. **Krehbiel, P., and Cropanzano, R., (2000),** "Procedural justice, outcome favorability and emotion", *Social justice research*, Vol.(13), No.(4), PP-339-360.
53. **Kiffin-Petersen, S., Jordan, C., and Soutar, G., (2011),** "The big five, emotional exhaustion and citizenship behaviors in service settings: The mediating role of emotional labor", *Personality and Individual Differences*, Vol.(50), PP.43-48.
54. **Ladebo, O., (2004),** "Employees' personal motives for engaging in citizenship behavior: the case of workers in Nigeria's agriculture industry", *Current Research in Social Psychology*, Vol.(9), No.(16), PP. 220-233.
55. **Laschinger, H., Leiter, M., Day, A., and Gilin, D., (2009),** "Workplace empowerment, incivility, and burnout: impact on staff nurse recruitment and retention outcomes", *Journal of Nursing Management*, Vol.(17), PP.302-311.
56. **Lee, K., and Allen, N., (2002),** "Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions", *Journal of Applied Psychology*, Vol.(87), No.(1), PP.131-142.
57. **Lehman, W., and Simpson, D., (1992),** "Employee substance use and on-the-job behaviors", *Journal of Applied Psychology*, Vol.(77), No.(3), PP.309-321.
58. **Lim, V., and Teo, T., (2009),** "Mind your E-manners: Impact of cyber incivility on employees' work attitude and behavior", *Information & Management*, Vol.(46), PP.419-425.
59. **Lim, S., Cortina, L., and Magley, V., (2008),** "Personal and workgroup incivility: impact on work and health outcomes", *Journal of Applied Psychology*, Vol.(93), No.(1), PP-95-107.
60. **Loi, N., Loh, J., and Hine, D., (2015),** "Don't rock the boat: the moderating role of gender in the relationship between workplace incivility and work withdrawal", *Journal of*

- Management Development, Vol.(3-4), Iss.(2), PP.169-186.
61. **MacKenzie, S., Podsakoff, P., and Paine, J., (1999)**, "Do citizenship behaviors matter more for managers than for salespeople?", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.(27), No.(4), PP.396-410.
62. **Mackey, J., Bishoff, J., Daniels, S., Hochwarte, W., and Ferris, G., (2017)**, " Incivility's relationship with workplace outcomes: enactment as a boundary condition in two samples", *Journal of Business Ethics*, PP.1-16.
63. **Madhavaiah, C., and Prasanna, J., (2016)**, "Relationship between organisational citizenship behaviour and organisational commitment, workplace incivility", *Adarsh Business Review*, Vol.(3), No.(1), PP.26-31.
64. **Martin, R., and Hine, D., (2005)**, "Development and validation of the uncivil workplace behavior questionnaire", *International Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.(10), No.(4), PP.477-490.
65. **Memarzadeh, G., Hajizadeh, M., and Sarfarazi, M., (2012)**, "The Impact of Workplace Incivility on Organizational Citizenship Behavior in Namazi Hospital of Shiraz, Iran", *Journal of American Science*, Vol.(8), No.(8), PP.408-410.
66. **Messer, B., and White, F., (2006)**, "Employees' mood, perceptions of fairness, and organizational citizenship behavior", *Journal of Business and Psychology*, Vol.(21), No.(1), PP.65-82.
67. **Meier, L., and Semmer, N., (2013)**, "Lack of reciprocity, narcissism, anger, and instigated workplace incivility: a moderated mediation model", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.(2-2), No.(4), PP.461-475.
68. **Meier, L., Gross, S., Spector, P., and Semmer, N., (2013)**, "Relationship and task conflict at work: Interactive short-term effects on angry mood and somatic complaints", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.(18), No.(2), PP.144-156.
69. **Miles, D. u., Borman, W. E., Spector, P. E., and Fox, S., (2002)**, "Building an integrative model of extra role work behaviors: A comparison of counterproductive work behavior with organizational citizenship behavior", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol.(10), No.(1-2), PP.51-57.
70. **Miller, S., (2015)**, "Exploring incivility toward employee absenteeism, productivity, and effective communication: veterans' health administration", *Doctoral dissertation*, Walden University.
71. **Mirabizadeh, M., and Gheitasi, S., (2012)**, "Examining the organizational citizenship behavior as the outcome of organizational commitment: Case study of universities in Ilam", *Management Science Letters*, Vol.(2), No.(3), PP.951-960.
72. **Mor Barak, M., Cherin, D., and Berkman, S., (1998)**, "Organizational and personal dimensions in diversity climate: Ethnic and gender differences in employee perceptions", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.(34), No.(1), PP.82-104 .
73. **Namie, G., (2003)**, "Workplace bullying: escalated incivility", *Ivey Business Journal*, Vol.(68), No.(2), PP.1-6.

- 74. Netemeyer, R., Boles, J., McKee, D., and McMurrian, R., (1997),** "An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context", *The Journal of Marketing*, PP. 85-98.
- 75. Noon, M., and Delbridge, R., (1993),** "News from behind my hand: gossip in organizations", *Organization Studies*, Vol.(14), No.(1), PP.23-36.
- 76. O'Brien, K., (2008),** "A stressor-strain model of organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior", *Graduate Theses and Dissertations*, PhD Thesis.
- 77. Organ, D., (1977),** "A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis", *Academy of Management Review*, Vol.(2), No.(1), PP.46-53.
- 78. Organ, W., and Paine, B., (1999),** "A new kind of performance for industrial and organizational psychology: recent contributions to the study of organizational citizenship behavior", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.(14), PP.337-368.
- 79. Ozdemir, Y., and Ergun, S., (2015),** "The relationship between organizational socialization and organizational citizenship behavior: the mediating role of person-environment fit", *Social and Behavioral Sciences*, Vol.(207), PP.432 - 443.
- 80. Ozer, M., Chang, C., and Schaubroeck, J., (2014),** "Contextual moderators of the relationship between organizational citizenship behaviors and challenge and hindrance stress", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.(87), PP.557-578.
- 81. Pearson, C., Andersson, L., and Porath, C., (2000),** "Assessing and attacking workplace incivility", *Organizational Dynamics*, Vol.(29) No.(2), PP.123-137.
- 82. Pearson, C., Andersson, L., and Wegner, J., (2001),** "When workers flout convention: A study of workplace incivility", *Human Relations*, Vol.(54) No.(11), PP.1387-1419.
- 83. Penney, L., and Spector, P., (2005),** "Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): the moderating role of negative affectivity", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.(26), PP.77-796.
- 84. Incus, L., and Trotter, C., (1995),** "The disparity between public and private sector employee privacy protections: a call for legitimate privacy rights for private sector workers", *American Business Law Journal*, Vol.(33), No.(1), PP.51-90.
- 85. Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J., and Bachrach, D., (2000),** "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research" *Journal of Management*, Vol. (26), No. (3), PP. 513-563.
- 86. Podsakoff, N., Whiting, S., Podsakoff, P., and Blume, B., (2009),** "Individual and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis" *Journal of Applied Psychology*, Vol. (94), No. (1), PP. 122-141.
- 87. Rhee, S., Hur, W., and Kim, M., (2016)** "The Relationship of Coworker Incivility to Job Performance and the Moderating Role of Self-Efficacy and Compassion at Work: The Job Demands-Resources (JD-R) Ap-



- proach", *Journal of Business and Psychology*, Vol.(32), No.(6), PP.711-726.
- 88.Reio, T., and Ghosh, J., (2009), "**Antecedents and Outcomes of Workplace Incivility: Implications for Human Resource Development Research and Practice", *Human Resource Development DEVELOPMENT Quarterly*, Vol.(20), No.(3), PP.237-264.
- 89.Rodell, J., and Judge, T., (2009), "**Can "Good" Stressors Spark "Bad" Behaviors? The Mediating Role of Emotions in Links of Challenge and Hindrance Stressors With Citizenship and Counterproductive Behaviors", *Journal of Applied Psychology*, Vol.(94), No.(6), PP.1438-1451.
- 90.Sakurai, K., and Jex, S., (2012), "**Coworker incivility and incivility targets' work effort and counterproductive work behaviors: the moderating role of supervisor social support", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.(17), No.(2), PP.1-60.
- 91.Sekaran, U., and Bougie, R., (2000), "**Research methods for business: A skill building approach", John Wiley & Sons.
- 92.Schepman, S., and Zarate, M., (2008), "**The relationship between burnout, negative affectivity and organizational citizenship behavior for human services employees", *Proceedings of World Academy of Science Engineering and Tecnology*, Vol. (3-0), PP. 437-442.
- 93.Schilpzand, P., De Pater, I., and Erez, A., (2016), "**Workplace incivility: a review of the literature and agenda for future research", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.(3-7), PP.57-88.
- 94.Scott, B., and Barnes, C., (2011), "**A Multilevel Field Investigation of Emotional Labor, Affect, Work Withdrawal, and Gender", *Academy of Management Journal*, Vol.(54), No.(1), PP.116-136.
- 95.Shabir, M., Abrar, M., Baig, S., and Javed, M., (2014), "**The contribution of workplace incivility and psychological Ccapital toward organizational citizenship behavior", *International Journal of Business and Behavioral Sciences*, Vol.(4), No.(-6), PP. 70-84.
- 96.Smith, C., Organ, D., and Near, J., (1983), "**Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents", *Journal of applied psychology*, Vol.(68), No.(4), PP.653-663.
- 97.Smith, J., Micich, L., and McWilliams, D., (2016), "**Organization citizenship and employee withdrawal behavior in the workplace", *International Journal of Human Resource Studies*, Vol.(6), No.(3), PP.43-62.
- 98.Smith, L., Andrusyszyn, M., and Laschinger, H., (2010), "**Effects of workplace incivility and empowerment on newly-graduated nurses organizational commitment", *Journal of Nursing Management*, Vol.(18), No.(2), PP.1004-1015.
- 99.Sulea, C., Filipescu, R., Horga, A., Ortan, C., and Fischmann, G., (2012), "**Interpersonal mistreatment at work and burnout among teachers", *Cognition, Brain, Behavior. An Interdisciplinary Journal*, Vol.(XVI), No.(4), PP.553-570.
- 100.Slitter, M., (2012), "**But we're here to help! positive buffers of the relationship between victim incivility and employee outcomes in firefighters", *Doctoral dissertation*, Bowling Green State University.
- 101.Slitter, M., Slitter, K., and Jex, S., (2012), "**The employee as a punchi-

- ng bag: the effect of multiple sources of incivility on employee withdrawal behavior and sales performance", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.(33), PP.121-139.
- 102. Spector, P., and Jex, S., (1998)**, "Development of four self-report Measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.(3), No.(4), PP.356-367.
- 103. Spector, P., Fox, S., Penney, L., Bruursema, K., Goh, A., and Kessler, S., (2006)**, "The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.(68), PP.446-460.
- 104. Taris, T., Schreurs, P., Iersel, I., and Silfhout, V., (2001)**, "Job stress, job strain, and psychological withdrawal among Dutch university staff: towards a dual-process model for the effects of occupational stress", Taylor & Francis Ltd, Vol.(15), No.(4), PP.283-296.
- 105. Taylor, S., Bedeian, A., Cole, M., and Zhang, Z., (2014)**, "Developing and testing a dynamic model of workplace incivility change", *Journal of Management*, Vol.(43), No.(3), PP.645-670.
- 106. Taylor, S., Bedeian, G., and Klumemper, H., (2012)**, "Linking workplace incivility to citizenship performance: the combined effects of affective commitment and conscientiousness", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.(33), No.(7), PP.645-670.
- 107. Thompson, M., Carlson, D., Hunter, E., and Whitten, D., (2016)**, "We all seek revenge: the role of honesty-humility in reactions to incivility", *Journal of Behavioral and Applied Management*, Vol.(17), No.(1), PP.50-65.
- 108. Ting, N., and Ling, Z., (2014)**, "The Study on Relations between Interactional Justice, Work Tension and Employee Withdraw Behaviors: Moderating Effect of Achievement Motivation", *International Conference on Management Science & Engineering*, PP.867-872
- 109. Unison-Pace, W., (2015)**, "Investigating generational differences of perceived uncivilized behaviors between students and faculty in nursing education", Doctoral dissertation, Capella University.
- 110. Viswesvaran, C., Sanchez, J., and Fisher, J., (1999)**, "The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis", *Journal of vocational behavior*, Vol. (54), No. (2), PP. 314-334.
- 111. Watson, D., and Clark, L., (1984)**, "Negative affectivity: the disposition to experience aversive emotional states", *Psychological Bulletin*, Vol.(96), PP.465-490.
- 112. Walker, D., Jaarsveld, D., and Skaarlicki, D., (2014)**, "Exploring the effects of individual customer incivility encounters on employee incivility: the moderating roles of entity (in)civility and negative affectivity", *Journal of Applied Psychology*, Vol.(99), No.(1), PP.151-161.
- 113. Weiss, H. and Beal, D., (2005)**, "Reflections on affective events theory. In The effect of affect in organizational settings", Emerald Group Publishing Limited, PP.1-21.
- 114. Weiss, H., and Cropanzano, R., (1996)**, "Affective events theory: a

theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work", *Research in Organizational Behavior*, Vol.(18), PP.1-74.

**115. Welbourne, J., and Sariol, A., (2016)**, "When Does Incivility Lead to Counterproductive Work Behavior? Roles of Job Involvement, Task Interdependence, and Gender", *Journal of Occupational Health Psychology*, 2016, April 21, PP. 1-13.

**116. Williams, S., and Shiaw, W., (1999)**, "Mood and organizational citizenship behavior: the effects of positive affect on employee organiza-

tional citizenship behavior intentions", *The Journal of Psychology*, Vol.(133), No.(6), PP.656-668.

**117. Lynch, P., Eisenberger, R., and Armeli, S., (1999)**, "Perceived organizational support: inferior versus superior performance by wary employees", *Journal of applied psychology*, Vol.(84), No.(4), PP.467-483 .

Zellars, K., Tepper, B., and Duffy, M., (2002), "Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior" *Journal of Applied Psychology*, Vol.(87), No.(6), PP.-1068-1076