

## علاقة الدعم التنظيمي المُدرك بسلوكيات العمل السلبية داخل إدارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية

**د/ ياسر عبد العظيم محمود**

يعد العنصر البشري من أهم عناصر المنظمات العصرية، ولذا فإن العمل علي تحسين مستوى أدائه يكون عاملاً فعالاً ومؤثراً في تحسين مستوى أداء المنظمة، وتحقيق السمعة الطيبة، وتحقيق أهدافها. ومن ثم يجب أن تسعى المنظمات لإزالة كل التحديات التي تعرقل وصول العنصر البشري للأداء الوظيفي المتميز.

ولا يمكن لأي منظمة ان تحقق أهدافها، الا اذا توافرت به مجموعة من العوامل والمتغيرات التنظيمية، ويعد الدعم التنظيمي المُدرك من العوامل التي تشجع الاهتمام بالعاملين، مما ينعكس ذلك علي تحقيق أهداف المنظمة. فالدعم التنظيمي المُدرك يولد لدي العاملين الشعور بالاهتمام من قبل المنظمة التي يعمل بها، والتقدير لإسهاماته في نجاحها، وينعكس هذا الاهتمام في تحسين مستوى أداء المنظمة، وانخفاض سلوكيات العمل السلبية لدي العاملين. وتمثل سلوكيات العمل السلبية مشكلة كبرى في المنظمات، تختلف علي حسب نوع السلوك السلبى في العمل، فمنها ما هو بسيط مثل: (التأخير عن ميعاد العمل، ونشر الشائعات بين العاملين)، ومنها ما يمثل أكثر خطورة في المنظمات مثل: (السلوك العدواني، وسلوكيات التخريب والتدمير، وسلوكيات السرقات)، وهذا بدوره يضر بالمنظمة والعاملين، مما يؤدي الى انهيار المنظمة. (١٠: ١٥)

ولذا فإن نجاح المنظمات لايعتمد فقط علي القيادات الإدارية بها، بل يعتمد أيضاً على العاملين فيها، حيث أنهم يمثلوا دوراً أساسياً في هذا النجاح، كما يحتاج العاملون الي الدعم والتوجيه من القيادات. وان ادراك العاملين للدعم التنظيمي يلعب دوراً مهماً في تحديد اتجاهات وسلوكيات العمل ذات النفع

والفائدة على المنظمات. فإدراك العاملين لانعدام العدالة التنظيمية، وعدم مساندة القادة للعاملين، وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات، يؤدي الي انخراط العاملين بسلوكيات سلبية في العمل والذي يترتب عليه تدهور مستوى أداء العاملين بالمنظمة، وكذلك انهيار المنظمة بالكامل. (١٣ : ١٣)

**مشكلة الدراسة:**

من خلال عمل الباحث برعاية الشباب بجامعة سوهاج قام الباحث بزيارة استطلاعية تمثلت في اجراء مقابلات شخصية لعدد (٢٠) فرد من العاملين بإدارات رعاية الشباب، وقد كشفت الدراسة الاستطلاعية عن النتائج التالية:

- شعور العديد من العاملين بعدم تقدير المشرفين المباشرين لهم لمجهوداتهم في العمل.
  - احساسهم بعدم العدالة التنظيمية بينهم فيما يتعلق بالحوافز والمكافآت.
  - احساسهم بعدم العدالة في الترقيات أو تقلد بعض المناصب الإدارية دون وجود معايير واضحة عند الاختيار.
  - انعدام الثقة أحياناً لبعض العاملين في المشرفين والقيادات الإدارية.
- وبناءً على ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الاستطلاعية لعينة ميسرة من العاملين محل الدراسة، من عدم إدراكهم للدعم التنظيمي بأشكاله المختلفة، وهو مما أضعف من ثقتهم في مشرفيهم وقياداتهم الإدارية ودفعهم الى السلوكيات السلبية في العمل. وهذا ما دعا الباحث في دراسته الحالية علاقة الدعم التنظيمي المُدرَك بسلوكيات العمل السلبية.

#### أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة الحالية الى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- أشكال الدعم التنظيمي المُدرَك بإدارات رعاية الشباب.
- ٢- التعرف علي سلوكيات العمل السلبية، بإدارات رعاية الشباب.

٣- العلاقة بين الدعم التنظيمي المُدرَك وسلوكيات العمل السلبية بإدارات رعاية الشباب.

#### تساؤلات الدراسة:

- ١- ما اشكال الدعم التنظيمي المُدرَك بإدارات رعاية الشباب ؟
- ٢- ما هي سلوكيات العمل السلبية، بإدارات رعاية الشباب ؟
- ٣- ما العلاقة بين الدعم التنظيمي المُدرَك وسلوكيات العمل السلبية بإدارات رعاية الشباب؟

#### مصطلحات الدراسة:

##### - مفهوم الدعم التنظيمي :

يعرف الدعم التنظيمي المدرك بأنه عبارة عن ادراك العاملين في المنظمة بأنها تهتم بهم وتقدر جهودهم، بما يعود على المنظمة بالنتائج الايجابية لتحسين وتطوير مستوى أدائها.

##### - مفهوم سلوكيات العمل السلبية:

سلوكيات العمل السلبية، هي سلوكيات يمارسها العاملون بهدف إيذاء أو ايقاع الضرر بالمنظمة والعاملين فيها، مما يؤدي الي تدميرها وانخفاض كفاءتها وفعاليتها التنظيمية.

#### الدراسات السابقة:

##### الدراسات السابقة المتعلقة بالدعم التنظيمي المُدرَك:

- ١- دراسة "رشيد" (٢٠٠٩) (٦) استهدفت الدراسة تحديد طبيعة العلاقة بين الدعم التنظيمي المُدرَك والأبعاد الثلاثة للولاء التنظيمي (العاطفي، والمستمر، والمعيارى)، لعينة قوامها (٤٢٧) مفردة من العاملين في المؤسسات العامة بمدينة الرياض. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد استعان الباحث باستمارات الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات، وكانت اهم نتائج الدراسة: ان الدعم التنظيمي المُدرَك له علاقة موجبة

ذات دلالة احصائية بالولاء التنظيمي (العاطفي، والمعياري)، وعلاقة سالبة مع الولاء التنظيمي المستمر.

٢- دراسة "العضائية والسلوم" (٢٠١٣) (٤) استهدفت الدراسة التعرف على الدعم التنظيمي المُدرَك، وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك على عينة قوامها (٣٩٥) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود بالسعودية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد استعان الباحث باستمارات الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات، وكانت اهم نتائج الدراسة: وجود اثر جوهري للدعم التنظيمي المُدرَك في سلوك المواطنة التنظيمي لدي اعضاء هيئة التدريس بالجامعة محل الدراسة. كما كشفت الدراسة أيضاً عن عدم وجود اختلافات جوهريّة لآراء مفردات عينة الدراسة حول الدعم التنظيمي المُدرَك ترجع للمتغيرات الديموجرافية.

٣- دراسة "السكرانية" (٢٠١٥) (١) واستهدفت الدراسة محددات ادراك الدعم التنظيمي وأثرها في دافعية الانجاز لدي العاملين بالشركات الصناعية الأردنية لعدد (٧ شركات) وتضمنت عينة الدراسة عدد (٢٠٠) عامل. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد استعان الباحث باستمارات الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات، وكانت اهم نتائج الدراسة: أن الدعم التنظيمي المُدرَك ومحدداته لهم تأثير جوهري في دافعية الانجاز لدي العاملين بالشركات الصناعية محل الدراسة.

٤- دراسة (Burns, 2016) (٨): استهدفت الدراسة العلاقة بين الدعم الاشرافي المُدرَك والدعم التنظيمي المُدرَك بمنظمات الرعاية الصحية الأمريكية، وذلك على عينة بلغ حجمها (٣٨٢) مفردة من العاملين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد استعان الباحث باستمارات الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات، وكانت اهم نتائج الدراسة: وجود

علاقة جوهرية موجبة بين الدعم الاشرافي المُدرّك والدعم التنظيمي المُدرّك.

### الدراسات السابقة المتعلقة بسلوكيات العمل السلبية:

١- دراسة (Lau et al, 2003) (١٢) استهدف الدراسة اجراء دراسة تحليلية لكل الدراسات الخاصة بسلوكيات العمل السلبية، وذلك لتحديد العوامل المؤثرة على هذه السلوكيات. واسفرت المراجعة عن العوامل التالية: عوامل شخصية، وعوامل تنظيمية، وعوامل وظيفية. وكشفت الدراسة أيضاً عن أن العاملين الأصغر عمراً أو محدودي الدخل أو منخفضي الشعور بالرضا الوظيفي هم الأكثر عرضة لسلوكيات العمل السلبية.

٢- دراسة (Jones, 2009) (١١) استهدفت الدراسة اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات العمل السلبية، وتضمن عينة الدراسة (٣٠٠) من العاملين بالمرحلة الابتدائية والثانوية بتركيا واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد استعان الباحث باستمارات الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات، وكانت اهم نتائج الدراسة: أن العدالة بين الأشخاص والعدالة الخاصة بالمعلومات لهما التأثير الأكبر في سلوكيات العمل السلبية ضد المنظمة. وتوصلت الى مقياس صالح لقياس انحراف المعلمين، وأن هذه السلوكيات لها القدرة على التأثير السلبى على الأفراد والمنظمة والعلاقات فيها، والتي تؤثر على الأداء الكلي للمدرسة.

٣- دراسة "المهدي وآخرون" (٢٠١٥) (٧) واستهدفت الدراسة بناء نموذج للمعادلة البنائية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وتضمن عينة الدراسة (٢٥٠) معلم واستخدم الباحث المنهج الوصفي والتجريبي، وقد استعان الباحث باستمارات الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة الي: بناء نموذج لسلوكيات العمل المضادة، والذي تتكون من الأبعاد التالية: (ضعف الالتزام بقوانين العمل، وإساءة العلاقة

مع الزملاء والرؤساء، والسلوكيات العدائية في مجال العمل). كما توصلت لعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لآراء مفردات العينة لممارسة المعلمين لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ترجع الى الجنس، ووجود فروق ترجع للخبرة.

٤- دراسة "عواد" (٢٠١٥) (٥) واستهدفت الدراسة التأثير المعنوي والسلبي للقيادة الملهمة في أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وتضمن عينة الدراسة (١٢٠) موظف، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد استعان الباحث باستمارات الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات وكانت اهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباط عكسية بين القيادة الجديرة بالثقة (الوعي الذاتي، والعمليات المتوازنة، والمنظور الأخلاقي، وشفافية العلاقات) على السلوكيات المضادة للأداء.

#### التعليق على الدراسات السابقة :

ويخلص الباحث من سرد الجهود للدراسات السابقة، كثرة الدراسات التي تناولت الدعم التنظيمي المُدرِك، وعلاقته بالعديد من المتغيرات السلوكية، وتم تطبيقه في عديد من المؤسسات، وكذلك كثرة الدراسات التي تناولت متغير سلوكيات العمل السلبية وعلاقتها مع متغيرات أخرى سلوكية بخلاف الدعم التنظيمي المُدرِك، بينما قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين معاً، ولا توجد دراسة واحدة أخذت أثر ادراك الدعم التنظيمي كمتغير مستقل، علي أبعاد سلوكيات العمل السلبية كمتغير تابع في ادارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية محل الدراسة. وهذا ما تتناوله هذه الدراسة الحالية في البيئة المصرية، والذي يمثل الفجوة الدراسية لهذا النوع من الدراسات. الأمر الذي يجعل الدراسة الحالية اضافة علمية في هذا المجال.

#### خطة وإجراءات الدراسة:

#### منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) لمناسبتها لطبيعة وإجراءات الدراسة.

### مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في كل من: العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة سوهاج.

### عينة الدراسة:

تم إختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع الدراسة، وعددها (٢٠٠) موظف وذلك بخلاف العينة الاستطلاعية وعددهم (٢٠) فرد وجدول رقم (١) يوضح توصيف العينة.

يوضح الجدول التالي رقم (١)، النتائج الخاصة بتوصيف عينة الدراسة:

### جدول رقم (١)

#### توصيف عينة الدراسة

خصائص العينة	العدد	%
عاملين.	١٥٠	%٧٠
مدير ادارات.	٥٠	%٣٠
الاجمالي	٢٠٠	%١٠٠

ويتضح للباحث من الجدول السابق رقم (١) أن الغالبية العظمى من حجم عينة الدراسة من العاملين والأخصائيين والإداريين حيث يمثلون % ٧٠ من حجم العينة، في مقابل %٣٠ من مديري الادارات. ويخلص الباحث من النتائج الخاصة بتوصيف عينة الدراسة، الي أن مفردات العينة تم تمثيلها لجميع الفئات المحددة محل الدراسة.

### أدوات جمع البيانات:

- أ- المقابلات الشخصية المقننة: قام الباحث بإجراء بعض المقابلات الشخصية المقننة مع بعض العاملين وذلك بغرض التعرف اشكال الدعم التنظيمي المدرك بإدارات رعاية الشباب.
- ب- تحليل المراجع والدوريات العلمية والدراسات السابقة والمرتبطة: وذلك بغرض التعرف على الجديد فى مجال الإدارة وخصوصا الادارة الالكترونية.
- ج- استمارات الاستبيان الخاصة بالدعم التنظيمي المدرك وسلوكيات العمل السلبية.

### الخطوات التنفيذية للبحث:

- لكي يتمكن الباحث من تحقيق أهداف الدراسة، تم إعداد أدوات جمع البيانات بالخطوات التالية:
- تحديد العبارات الرئيسية للإستبيان درجة ممارسة اشكال الدعم التنظيمي المدرك، بإدارات رعاية الشباب ببعض الجامعات المصرية.
  - تحديد العبارات الرئيسية للإستبيان سلوكيات العمل السلبية، بإدارات رعاية الشباب ببعض الجامعات المصرية.
  - وقام الباحث بالإطلاع على الدراسات السابقة والمراجع العلمية وذلك للمساعدة في جمع البيانات التى تقيد فى أعداد عبارات الإستمارات وفى ضوء نتائج التحليل قام الباحث بوضع بعض العبارات فى صورة مبدئية، وتم عرضها على السادة الخبراء وعددهم (١٠) خبراء حيث لجأ الباحث إلى السادة الخبراء للتعرف على:
  - ١- مدى مناسبة وكفاية العبارات الرئيسية.
  - ٢- تعديل أو حذف أو إضافة ما يراه الخبراء من عبارات رئيسية.



## ١ - الاستبيان الخاص بأشكال الدعم التنظيمي المدرك:

قام الباحث بإعداد إستمارة الإستبيان فى صورتها المبدئية، ثم عرضها على السادة الخبراء وعددهم (١٠) وذلك للتأكد من صلاحية إستمارة الإستبيان كأداة لجمع البيانات والتعرف على مدى مناسبة العبارات المقترحة وحذف أو تعديل العبارات الغير مناسبة وأيضاً إضافة أي عبارات أخرى مقترحة تكون غير مدرجة بالإستمارة، وبلغت عبارات الإستبيان (١٤) عبارة فى صورته المبدئية.

### جدول (٢)

أراء السادة الخبراء فى عبارات استمارة الاستبيان الخاصة بالدعم التنظيمي المدرك (ن=١٠)

البعد الاول				المتغيرات مسلسل
غير مناسب		مناسب		
%	ك	%	ك	
٢٠	٢	٨٠	٨	١
١٠	١	٩٠	٩	٢
٠.٠٠٠	٠	١٠٠	١٠	٣
٣٠	٣	٧٠	٧	٤
٣٠	٣	٧٠	٧	٥
٣٠	٣	٧٠	٧	٦
٢٠	٢	٨٠	٨	٧
٢٠	٢	٨٠	٨	٨
١٠	١	٩٠	٩	٩
٠.٠٠٠	٠	١٠٠	١٠	١٠
١٠	١	٩٠	٩	١١
١٠	١	٩٠	٩	١٢
٣٠	٣	٧٠	٧	١٣
٢٠	٢	٨٠	٨	١٤

يتضح من خلال الجدول رقم (٢) أن النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء حول العبارات المقترحة قد تراوحت ما بين (٧٠% إلى ١٠٠%) ولقد ارتضى

الباحث نسبة (٧٠%) فأكثر للموافقة على العبارات بناء على آراء السادة الخبراء وجدول رقم (٢) يوضح عبارات كل بعد قبل وبعد العرض.  
المعاملات العلمية للاستثمار:  
أولاً: صدق الاتساق الداخلي:

أستخدم الباحث صدق الإتساق الداخلي لحساب معامل الصدق للإستبيان وقام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية فى الفترة من (٢٠١٨/٩/١م) إلى (٢٠١٨/٩/١٥م) على عينة قوامها (٣٠) فرد من مجتمع الدراسة وخارج عينة الدراسة الأساسية. وقد أظهرت نتائج الدراسة التعرف على الآتي:

- التأكد من صحة صياغة العبارات مع تعديل العبارات الغامضة.
- التعرف على المشكلات التي يمكن أن تواجه الباحث أثناء التطبيق.
- التأكد من مدى فهم المفحوصين للإستبيان.
- إيجاد المعاملات العلمية للاستثمار (الصدق، والثبات).
- لحساب معامل الارتباط بين درجة كل بعد والمجموع الكلي له وكذلك بين درجات الأبعاد والمجموع الكلي للاستثمار كما يوضحه الجدول (٣).

### جدول (٣)

صدق الاتساق الداخلي لعبارات الإستبيان الخاص بممارسة الدعم التنظيمي المدرك (ن = ٣٠)

العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
١	٠.٦٨٥	٠.٠٠٠	٨	٠.٩٢٩	٠.٠٠٠
٢	٠.٩٠١	٠.٠٠٠	٩	٠.٨٨١	٠.٠٢٥
٣	٠.٨٤٥	٠.٠٠٠	١٠	٠.٨٣٦	٠.٠٠٠
٤	٠.٦٧١	٠.٠٠٠	١١	٠.٧٢٥	٠.٠٠٠
٥	٠.٩٠١	٠.٠٠٠	١٢	٠.٨٣٧	٠.٠٠٠
٦	٠.٨٠٢	٠.٠٠٠	١٣	٠.٨٧٢	٠.٠٠٠
٧	٠.٨٥٠	٠.٠٠٠	١٤	٠.٨٩١	٠.٠٠٠

قيمة ر الجدولية عند مستوى ٠.٠٠٥ = ٠.٣٤٩ قيمة ر الجدولية عند مستوى ٠.٠١ = ٠.٤٤٩

يتضح من جدول (٣) أن معاملات الارتباط بين عبارات الإستبيان (الدعم التنظيمي المدرك) والدرجة الكلية له تراوحت ما بين (٠.٦٨٥ : ٠.٩٢٩) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الإتساق الداخلي للإستمارة.

**ثانياً: الثبات:**

حساب الثبات لأبعاد الاستبيان بإستخدام معامل ألفا كرونباخ:

**جدول (٤)**

معاملات ألفا كرونباخ لثبات عبارات استبيان ممارسة الدعم التنظيمي المدرك والدرجة الكلية

العبرة	معامل ألفا	العبرة	العبرة	معامل ألفا
١	٠.٩٧٢	١	٨	٠.٩٤١
٢	٠.٩٧١	٢	٩	٠.٩٤٩
٣	٠.٩٨٨	٣	١٠	٠.٩٨٩
٤	٠.٩٦٦	٤	١١	٠.٩٦٥
٥	٠.٩٨٨	٥	١٢	٠.٩٧٣
٦	٠.٩٧١	٦	١٣	٠.٩٤٩
٧	٠.٩٨٨	٣	١٤	٠.٩٨٩

قيمة ر الجدولية عند مستوى  $0.05 = 0.349$  قيمة ر الجدولية عند مستوى  $0.01 = 0.449$

يتضح من جدول (٤) أن معاملات ارتباط ألفا كرونباخ تتراوح بين (٠.٩٤١ : ٠.٩٨٩) وهي معاملات ارتباط دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١ مما يعني أن ثبات معامل ألفا كرونباخ مقبول للدرجة الكلية للبعد وعبارات مقياس الدعم التنظيمي المدرك.

**ثالثاً: تطبيق الإستبيان:**

بعد إجراء المعاملات العلمية للإستبيان الأول والتحقق من صدق العبارات وثباتها وذلك بإستبعاد العبارات غيرالصادقة، أستقر الأستبيان في صورته النهائية والمشمتمل علي (١٤) عبارة.

**الدراسة الأساسية:**

قام الباحث بتطبيق الأستبيان الأول في صورته النهائية على عينة الدراسة الأساسية، وذلك خلال الفترة من ١/١٠/٢٠١٨ إلى ١٥/١٠/٢٠١٨م، وفقا لميزان التقدير الثلاثي وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً.

رابعاً: عرض ومناقشة النتائج الخاصة باستمرار الدعم التنظيمي المدرك:

سوف يتناول الباحث عرض ومناقشة وتفسير نتائج الإستبيان من خلال التعرف على هذه العمليات ومردودها على أفراد عينة الدراسة، وقام الباحث برصد جميع استجابات مجموعة الدراسة ومعالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS واستخدم الإحصاء الوصفي في رصد البيانات، والتكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي الموزون وذلك وفق مقياس ليكرت الثلاثي، ( موافق = ٥، إلى حد ما = ٣، غير موافق = ١).

وقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لاستجابات لبنود الاستبانة وأهميتها النسبية، وذلك للتعرف على درجة ممارسة أشكال الدعم التنظيمي المدرك بإدارات رعاية الشباب ببعض الجامعات المصرية والتي اتضحت من خلال الجدول التالي:

#### جدول (٥)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإستجابات العينة قيد الدراسة عن مدى توفر الدعم التنظيمي المدرك بإدارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية (ن=٢٠٠)

م	العبارات	درجة توافر الاساليب					
		متوفر		إلى حد ما		غير متوفر	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	تتصرف المنظمة بأسلوب يحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين.	٥٠	٢٥.٠٠٠	٦٠	٣٠.٠٠٠	٩٠	٤٥.٠٠٠
							٥٢.٠٠٠

#### تابع جدول (٥)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإستجابات العينة قيد  
الدراسة عن مدى توفر الدعم التنظيمي المدرك بإدارات رعاية الشباب  
بالجامعات المصرية (ن=٢٠٠)

%	الدرجة المقدرة	درجة توافر الاساليب						العبارات	م
		غير متوفر		إلى حد ما		متوفر			
		%	ك	%	ك	%	ك		
٥٢.٠٠	٥٢٠.٠٠٠	٤٢.٥٠	٨٥	٣٥.٠٠	٧٠	٢٢.٥٠	٤٥	تركز المنظمة على أهمية أن يكون لدينا فهم مشترك لأهداف ورسالة المؤسسة.	٢
٥٨.٠٠	٥٨٠.٠٠٠	٣٥.٠٠	٧٠	٣٥.٠٠	٧٠	٣٠.٠٠	٦٠	تمتلك المنظمة رؤية واضحة للمستقبل.	٣
٥٤.٠٠	٥٤٠.٠٠٠	٤٠.٠٠	٨٠	٣٥.٠٠	٧٠	٢٥.٠٠	٥٠	تسعي المنظمة الى بناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين.	٤
٤٧.٠٠	٤٧٠.٠٠٠	٤٧.٥٠	٩٥	٣٧.٥٠	٧٥	١٥.٠٠	٣٠	تمتلك المنظمة القدرة على إقناع العاملين على زيادة حماسهم للعمل.	٥
٥١.٠٠	٥١٠.٠٠٠	٤٥.٠٠	٩٠	٣٢.٥٠	٦٥	٢٢.٥٠	٤٥	اعتبر المنظمة داعمة لأهدافي وقيمي.	٦
٤٧.٠٠	٤٧٠.٠٠٠	٥٢.٥٠	١٠٥	٢٧.٥٠	٥٥	٢٠.٠٠	٤٠	تهتم المنظمة برفاهيتي.	٧
٥٧.٠٠	٥٧٠.٠٠٠	٣٧.٥٠	٧٥	٣٢.٥٠	٦٥	٣٠.٠٠	٦٠	تقدم المنظمة يد المساعدة عندما أواجه المشكلات.	٨

تابع جدول (٥)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإستجابات العينة قيد  
الدراسة عن مدى توفر الدعم التنظيمي المدرك بإدارات رعاية الشباب  
بالجامعات المصرية (ن=٢٠٠)

%	الدرجة المقدرة	درجة توافر الاساليب						العبارات	م
		غير متوفر		إلى حد ما		متوفر			
		%	ك	%	ك	%	ك		
٥٤.٠٠٠	٥٤٠.٠٠٠	٤٠.٠٠٠	٨٠	٣٥.٠٠٠	٧٠	٢٥.٠٠٠	٥٠	تبدى المنظمة الاستعداد لتقديم المعونة لمساعدتي لأداء عملي بالشكل الذى يبرز قدراتي وإمكاناتي.	٩
٥٤.٠٠٠	٥٤٠.٠٠٠	٤٠.٠٠٠	٨٠	٣٥.٠٠٠	٧٠	٢٥.٠٠٠	٥٠	لا تقدر المنظمة مجهوداتي ومساهماتي في العمل.	١٠
٥٦.٠٠٠	٥٦٠.٠٠٠	٤٥.٠٠٠	٩٠	٢٠.٠٠٠	٤٠	٣٥.٠٠٠	٧٠	تهتم المنظمة بآرائى في العمل.	١١
٥٩.٠٠٠	٥٩٠.٠٠٠	٣٥.٠٠٠	٧٠	٣٢.٥٠	٦٥	٣٢.٥٠	٦٥	تبدى المنظمة اهتمام ورعاية محدودة لي في العمل.	١٢
٤٨.٠٠٠	٤٨٠.٠٠٠	٥٠.٠٠٠	١٠٠	٣٠.٠٠٠	٦٠	٢٠.٠٠٠	٤٠	تهتم المنظمة برضائى العام عن العمل.	١٣
٥٦.٠٠٠	٥٦٠.٠٠٠	٤٠.٠٠٠	٨٠	٣٠.٠٠٠	٦٠	٣٠.٠٠٠	٦٠	تعمل المنظمة على تطوير القوة العاملية لتصبح ممكنة قادرة على العمل والانجاز.	١٤
٥٢.٦٠	٥٢٦.٠٠	مجموع المحور							

ويتضح من خلال نتائج الجدول السابق الآتي: أن العبارات رقم (٧، ٥)، (٦) قد حصلت على أقل نسب في المحور وحيث حصلت العبارة رقم (٧، ٥) على نسبة (٤٧.٠٠%)، وحصلت العبارة رقم (١٣) على نسبة (٤٨.٠٠%) بالنسبة لعينة الدراسة، كما حصلت العبارات رقم (١٢، ٣) على أعلى نسب حيث وحصلت عبارة رقم (١٢) على نسبة (٥٩.٠٠%) وعبارة رقم (٣) على نسبة (٥٨.٠٠%)، ويرى الباحث هنا ضرورة أن تمتلك المنظمة القدرة على الافئاع ورؤية واضحة للمستقبل، وان تسعى المنظمة بالوصول بالعاملين للرضا العام عن العمل وفهم مشترك للأهداف وأن تحظى المنظمة باهتمام واحترام الآخرين وإظهار قدرات العاملين ومساعدة العاملين في حل مشاكلهم وزيادة حماس العاملين داخل العمل والاهتمام بأراء الآخرين وتقدير مجهودات العاملين بها وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل العنزى، حجي بن سليمان، والقرني، صالح علي يعن الله.

### الإجابة على التساؤل الثاني: ما سلوكيات العمل السلبية بإدارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية؟

في هذا الجزء سيتم الإجابة على التساؤل الثاني، وفي ضوء ما توصل إليه الباحث من سلوكيات العمل السلبية بإدارات رعاية الشباب، وفي ضوء ذلك قام الباحث بتصميم إستمارة استبيان رأي الخبراء، وتم عرضه على السادة الخبراء.

**صياغة الأستبيان:** تم صياغة إستمارة الإستبيان الخاصة من خلال الإطلاع علي بعض المراجع العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بسلوكيات العمل السلبية، وفيما يلي جدول (٦) والذي يوضح آراء السادة الخبراء في الإستبيان.

#### ٢- الأستبيان الخاص بسلوكيات العمل السلبية:

وقام الباحث بإعداد إستمارة الإستبيان في صورتها المبدئية، ثم عرضها على السادة الخبراء وعددهم (١٠) خبراء وذلك للتأكد من صلاحية إستمارة الإستبيان كأداة لجمع البيانات والتعرف على مدى مناسبة العبارات المقترحة

بالنسبة للمحاور وحذف أو تعديل العبارات غير المناسبة وأيضاً إضافة أي عبارات أخرى مقترحة تكون غير مدرجة بالإستمارة، وبلغت عبارات الإستبيان (١٧) عبارة في صورته المبدئية.

### جدول (٦)

آراء السادة الخبراء فى عبارات استمارة الاستبيان الخاصة بسلوكيات العمل السلبية (ن = ١٠)

البعد الاول				المتغيرات مسلسل
غير مناسب		مناسب		
%	ك	%	ك	
٢٠	٢	٨٠	٨	١
١٠	١	٩٠	٩	٢
٠.٠٠٠	٠	١٠٠	١٠	٣
٣٠	٣	٧٠	٧	٤
٣٠	٣	٧٠	٧	٥
٣٠	٣	٧٠	٧	٦
٢٠	٢	٨٠	٨	٧
٢٠	٢	٨٠	٨	٨
١٠	١	٩٠	٩	٩
٦٠	٦	٤٠	٤	١٠
٨٠	٨	٢٠	٢	١١
٠.٠٠٠	٠	١٠٠	١٠	١٢
١٠	١	٩٠	٩	١٣
٧٠	٧	٣٠	٣	١٤
١٠	١	٩٠	٩	١٥
٣٠	٣	٧٠	٧	١٦
٢٠	٢	٨٠	٨	١٧

يتضح من خلال جدول رقم (٦) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة قد تراوحت ما بين (٢٠% إلى ١٠٠%) ولقد ارتضى الباحث نسبة (٧٠%) فأكثر للموافقة على العبارات بناء على آراء السادة الخبراء وبالتالي تم استبعاد العبارات رقم (١٠)، (١١، ١٤).



### المعاملات العلمية للاستثمار:

أولاً: صدق الاتساق الداخلي: أستخدم الباحث صدق الإتساق الداخلي لحساب معامل الصدق للإستبيان وقام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية فى الفترة من (٢٠١٨/٩/١م) إلى (٢٠١٨/٩/١٥م) على عينة قوامها (٣٠) فرد من مجتمع الدراسة وخارج عينة الدراسة الأساسية. وقد أظهرت نتائج الدراسة التعرف على الآتي:

- التأكد من صحة صياغة العبارات مع تعديل العبارات الغامضة.
- التعرف على المشكلات التي يمكن أن تواجه الباحث أثناء التطبيق.
- التأكد من مدى فهم المفحوصين للإستبيان.
- إيجاد المعاملات العلمية للاستثمار (الصدق، والثبات).
- لحساب معامل الارتباط بين درجة كل بعد والمجموع الكلي له وكذلك بين درجات الأبعاد والمجموع الكلي للاستثمار كما يوضحه الجدول (٧).

#### جدول رقم (٧)

صدق الاتساق الداخلي لعبارات الإستبيان الخاص بممارسة الدعم التنظيمي المدرك (ن = ٣٠)

العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
١	٠.٨٠٧	٠.٠٠٠	٨	٠.٨٨٢	٠.٠٠٠
٢	٠.٩١٥	٠.٠٠٠	٩	٠.٨٦٣	٠.٠٠٠
٣	٠.٦٧٥	٠.٠٠٠	١٠	٠.٨١٧	٠.٠٠٠
٤	٠.٧٦٣	٠.٠٠٠	١١	٠.٩١٥	٠.٠٠٠
٥	٠.٩٢٨	٠.٠٠٠	١٢	٠.٥٧٨	٠.٠٠١
٦	٠.٩٤٠	٠.٠٠٠	١٣	٠.٨٩١	٠.٠٠٠
٧	٠.٨٣٦	٠.٠٠٠	١٤	٠.٩٤٠	٠.٠٠٠

قيمة ر الجدولية عند مستوى  $0.05 = 0.349$  قيمة ر الجدولية عند مستوى  $0.01 = 0.001$  يتضح من جدول (٧) أن معاملات الارتباط بين عبارات الإستبيان (سلوكيات العمل السلبية) والدرجة الكلية له تراوحت ما بين (٠.٦٧٥): (٠.٩٤٠) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الإتساق الداخلي للاستثمار.

ثانياً: الثبات: حساب الثبات لأبعاد الاستبيان بإستخدام معامل ألفا كرونباخ:

### جدول (٨)

معاملات ألفا كرونباخ لثبات عبارات استبيان سلوكيات العمل السلبية والدرجة الكلية

العبرة	معامل ألفا	العبرة	العبرة	معامل ألفا
١	٠.٩٧٠	١	٨	٠.٨٧٩
٢	٠.٩٣١	٢	٩	٠.٨٨٤
٣	٠.٩٦٨	٣	١٠	٠.٧٨٤
٤	٠.٩٨٩	٤	١١	٠.٩٣٨
٥	٠.٩٢٥	٥	١٢	٠.٩٧٠
٦	٠.٩٦٥	٦	١٣	٠.٩٤٩
٧	٠.٩٨٨	٣	١٤	٠.٩٨٩

قيمة ر الجدولية عند مستوى  $0.05 = 0.349$  قيمة ر الجدولية عند مستوى  $0.01 = 0.449$ .

يتضح من جدول (٨) أن معاملات ارتباط ألفا كرونباخ تتراوح بين (٠.٨٧٩ : ٠.٩٨٩) وهي معاملات ارتباط دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١ مما يعني أن ثبات معامل ألفا كرونباخ مقبول للدرجة الكلية لعبارات مقياس الدعم التنظيمي المدرك.

### رابعاً: تطبيق الإستبيان:

بعد إجراء المعاملات العلمية للإستبيان والتحقق من صدق العبارات وثباتها وذلك بإستبعاد العبارات غيرالصادقة، أستقر الأستبيان في صورته النهائية والمشمول علي (١٤) عبارة.  
الدراسة الأساسية:

قام الباحث بتطبيق الأستبيان الأول في صورته النهائية على عينة الدراسة الأساسية، وذلك خلال الفترة من ٢٠١٨/١٠/١ إلى ٢٠١٨/١٠/١٥م، وفقاً لميزان التقدير الثلاثي وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً.

### خامسا: عرض ومناقشة نتائج استمارة سلوكيات العمل السلبية:

وهنا سوف يتناول الباحث عرض ومناقشة وتفسير نتائج استمارة سلوكيات العمل السلبية من خلال التعرف على هذه السلوكيات ومردودها على أفراد عينة الدراسة، وقام الباحث برصد جميع استجابات مجموعة الدراسة ومعالجة البيانات باستخدام برنامج spss واستخدم الإحصاء الوصفي في رصد البيانات، والتكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي الموزون وذلك وفق مقياس ليكرت الثلاثي، ( موافق = ٥، إلى حد ما = ٣، غير موافق = ١). وقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لاستجابات لبنود الاستبانة وأهميتها النسبية، وذلك للتعرف على سلوكيات العمل السلبية السائدة بإدارات رعاية الشباب ببعض الجامعات المصرية والتي اتضحت من خلال ما يلي :

#### جدول (٩)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإستجابات العينة قيد الدراسة لسلوكيات العمل السلبية بإدارة رعاية الشباب بالجامعات المصرية (ن=٢٠٠)

م	العبارات	درجة توافر الاساليب					
		غير متوفر		إلى حد ما		متوفر	
		%	ك	%	ك	%	ك
١	يسخرون بعض الموظفين ويتعمدون اهانة زملائهم في العمل.	٣٢.٥٠	٦٥	٣٠.٠٠	٦٠	٣٧.٥٠	٧٥
٢	يقوم بعض الموظفين بالمشادات الكلامية مع زملائهم في العمل.	٢٥.٠٠	٥٠	٣٠.٠٠	٦٠	٤٥.٠٠	٩٠

#### تابع جدول (٩)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإستجابات العينة قيد  
الدراسة لسلوكيات العمل السلبية بإدارة رعاية الشباب بالجامعات المصرية  
(ن=٢٠٠)

%	الدرجة المقدرة	درجة توافر الاساليب						العبارات	م
		غير متوفر		إلى حد ما		متوفر			
		%	ك	%	ك	%	ك		
٦٦.٠٠	٦٦.٠٠٠	٢٧.٥٠	٥٥	٣٠.٠٠	٦٠	٤٢.٥٠	٨٥	يقوم بعض الموظفين بتكوير وترويج الشائعات الضارة والمؤذية بسمعة زملائهم في العمل.	٣
٦٣.٠٠	٦٣.٠٠٠	٣٠.٠٠	٦٠	٣٢.٥٠	٦٥	٣٧.٥٠	٧٥	يقوم بعض الموظفين بالتهديد الجسدي لشخص ما في العمل.	٤
٧٦.٠٠	٧٦.٠٠٠	١٥.٠٠	٣٠	٣٠.٠٠	٦٠	٥٥.٠٠	١١٠	يوجد تعمد في هدر الموارد الخاصة بالمنظمة.	٥
٧٠.٠٠	٧٠.٠٠٠	٢٢.٥٠	٤٥	٣٠.٠٠	٦٠	٤٧.٥٠	٩٥	يوجد تعمد في عدم الإبلاغ عن المشاكل التي تحدث في العمل للإدارة العليا بهدف تدهور أوضاع العمل	٦
٨٠.٠٠	٨٠.٠٠٠	١٧.٥٠	٣٥	٢٧.٥٠	٥٥	٦٠.٠٠	١٢٠	يقوم بعض الموظفين بمناقشة المعلومات السرية للمنظمة مع الآخرين من خارج المنظمة.	٧
٧٣.٠٠	٧٣.٠٠٠	٢٠.٠٠	٤٠	٢٧.٥٠	٥٥	٥٢.٥٠	١٠٥	يقوم بعض الموظفين بأداء العمل المكلف بهم ببطء ومقصود.	٨

تابع جدول (٩)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإستجابات العينة قيد  
الدراسة لسلوكيات العمل السلبية بإدارة رعاية الشباب بالجامعات المصرية  
(ن=٢٠٠)

%	الدرجة المقدرة	درجة توافر الاساليب						العبارات	م
		غير متوفر		إلى حد ما		متوفر			
		%	ك	%	ك	%	ك		
٦٣.٠٠	٦٣٠.٠٠٠	٣٠.٠٠٠	٦٠	٣٢.٥٠	٦٥	٣٧.٥٠	٧٥	يقوم بعض الموظفين بأداء العمل المكلف بهم بشكل غير سليم.	٩
٦٧.٠٠	٦٧٠.٠٠٠	٢٥.٠٠٠	٥٠	٣٢.٥٠٠	٦٥	٤٢.٥٠٠	٨٥	يتعمد البعض عدم اتباع التعليمات الصحيحة الخاصة بإجراءات السلامة.	١٠
٦٥.٠٠	٦٥٠.٠٠٠	٢٧.٥٠	٥٥	٣٢.٥٠	٦٥	٤٠.٠٠٠	٨٠	يتعمد بعض الموظفين بالحضور للعمل بوقت متأخر.	١١
٦٨.٠٠	٦٨٠.٠٠٠	٢٥.٠٠٠	٥٠	٣٠.٠٠٠	٦٠	٤٥.٠٠٠	٩٠	يتكاسل بعض الموظفين لأداء اعمالهم.	١٢
٨٠.٠٠٠	٨٠٠.٠٠٠	١٥.٠٠٠	٣٠	٢٠.٠٠٠	٤٠	٦٥.٠٠٠	١٣٠	يتترك بعض الموظفين العمل قبل انتهاء وقت العمل.	١٣
٦٨.٠٠	٦٨٠.٠٠٠	٢٢.٥٠	٤٥	٣٥.٠٠	٧٠	٤٢.٥٠	٨٥	يقوم بعض الموظفين بتضليل العملاء.	١٤
٦٨.٨٠	٦٨٨.٠٠٠							مجموع المحور	

ويتضح من خلال نتائج الجدول السابق الآتى: أن العبارات رقم (١، ٤، ٩) قد حصلت على أقل نسب في المحور وحيث حصلت العبارة رقم (١) على نسبة (٦١.٠٠%)، وحصلت العبارة رقم (٤، ٩) على نسبة (٦٣.٠٠%) بالنسبة لعينة الدراسة، كما حصلت العبارات رقم (٧، ١٣) على

أعلى نسب حيث حصلت عبارة رقم (١٢) على نسبة (٨٠.٠٠٠%) ويرى الباحث ضرورة ان تهتم المنظمة بالعاملين بها نظرا لشعورهم بعدم الاهتمام والتهميش مما يدفعهم الى السلوكيات السلبية فى العمل كما يجب ان تقوم المنظمة بمحاربة تلك السلوكيات بالدراسة عن الاسباب الرئيسية التى ادت لهذا، والوقوف علي تلك الاسباب والاستفادة من اراء وأفكار الاخرين ومتابعة تنفيذهم للأعمال المكلفين بها والتقييم الدورى المستمر لهم وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل اليه السكارنة، بلال خلف (٢٠١٥)، الفتلاوي علي عبد الحسن عباس (٢٠١٤)، العضايلى، طارق بن محمد (٢٠١٣)،

الإجابة على التساؤل الثالث: ما العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوكيات العمل السلبية بإدارات رعاية الشباب؟

والجدول رقم (١٠) يوضح العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوكيات العمل السلبية بإدارات رعاية الشباب كما يلي:

#### جدول (١٠)

معامل الارتباط بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوكيات العمل السلبية بإدارة رعاية الشباب (ن = ٢٠٠)

م	المتغيرات	القيمة التقديرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	تفسير العلاقة
١	الدعم التنظيمي المدرك	الدرجة	٢.٦١	١.٦٣			توجد علاقة طردية قوية دالة
٢	سلوكيات العمل السلبية	الدرجة	٣.٤٧	١.٦٠	٠.٨١١	٠.٠٠٠	إحصاءياً عند مستوى ٠.٠١ فأقل.

يتضح من الجدول (١٠) وجود علاقة إرتباطية قوية دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ فأقل، مما يدل على أنه كلما كانت المنظمة تمتلك الدعم التنظيمي المدرك كلما قلت سلوكيات العمل السلبية داخل إدارات رعاية الشباب ببعض الجامعات المصرية.

ومن خلال دراسة الدعم التنظيمي المدرك بإبعاده المختلفة وتأثيره على سلوكيات العمل السلبية بإدارات رعاية الشباب والتي حققت متوسط حسابي بمقدار (٢.٦١) وانحراف معياري بمقدار (١.٦٣) وجد الباحث ان المنظمة الناجحة تعمل على دعم العاملين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة، والمحافظة عليها، فالمنظمة لديها القدرة على إمداد مرؤوسيهها بالطاقة والإلهام، لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل، بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت التي تولد العديد من سلوكيات العمل السلبية بين العاملين.

كما ان المنظمة يجب ان تتطلع إلى وراء الأفق للتعرف على سلوكيات العمل السلبية الممكن حدوثها، من خلال الالتزام بالهدف الكلي للمنظمة للقضاء على سلوكيات العمل السلبية داخل العمل.

ومن خلال دراسة سلوكيات العمل السلبية بإدارات رعاية الشباب ببعض الجامعات المصرية والتي حققت متوسط حسابي مقدارة (٣.٤٧) وانحراف معياري قدرة (١.٦٠) وجد الباحث ان سلوكيات العمل السلبية في أي مؤسسة ظاهرة طبيعية، وبالتالي فان ادارتها بطريقه غير فعالة مثل إن يلجأ الإداري إلى التصلب والمعاقبة الصارمة للعاملين هذا من شأنه إن يزيد شعور الإحباط وبالتالي زيادة في مظاهر ممارسات سلوكيات العمل السلبية، إما الإدارة الفعالة يجب ان تتعامل مع سلوكيات العمل السلبية على انه مشكلة متوقعة تتطلب حلاً ضمن مناخ تسوده روح التشارك حتى يؤدي ذلك إلى مخرجات ايجابية ومنتجة.

## الاستنتاجات

- **على المستوى النظري:** أضافت الدراسة الحالية الى الأدبيات القليلة نسبياً في هذا الموضوع من دراسات السلوك التنظيمي، بما يساعد على توسيع قاعدة الدراسة العلمي في هذا الموضوع من الدراسات، ويؤكد ذلك ما توصلت اليه الدراسة من وجود علاقة سالبة ذات دلالة احصائية بين الدعم التنظيمي المُدرك وأبعاد سلوكيات العمل السلبية، والمتمثلة في: (الاعتداء على الآخرين، والتخريب، وانحراف الإنتاج، والانسحاب، والسرقة)، وكذلك وجود تأثير للدعم التنظيمي المُدرك كمتغير مستقل على أبعاد سلوكيات العمل السلبية كمتغير تابع.
- **على المستوى التطبيقي:** أكدت الدراسة الحالية علي وجود علاقة سالبة ذات دلالة احصائية بين الدعم التنظيمي المُدرك وأبعاد سلوكيات العمل السلبية، والمتمثلة في: (الاعتداء على الآخرين، والتخريب، وانحراف الإنتاج، والانسحاب، والسرقة)، ووجود تأثير معنوي للدعم التنظيمي المُدرك كمتغير مستقل على أبعاد سلوكيات العمل السلبية كمتغير تابع، وهذا يعطي دلالة مهمة للجهود التنظيمية الرامية تجاه محاولة علاج سلوكيات العمل السلبية، حيث يجب على المسؤولين، محاولة وضع آليات لتحسين الاوضاع عن طريق الاهتمام بالدعم الكافي للعاملين بها، من خلال تثمين مجهوداتهم ورضائهم العام عن العمل والاهتمام برفاهيتهم، وتحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين والممثلة في: العدالة التوزيعية، والاجرائية، والتعاملية، والاعلامية، وتبنى الممارسات الطوعية لإدارة الموارد البشرية، والممثلة في التدريب والتطوير، والاندماج والمشاركة في العمل. والذي بدوره يؤدي الى ادراك العاملين لهذه المجهودات الكبيرة لتحسين أوضاعهم في المنظمة، ومن ثم تخفض من سلوكياتهم السلبية، والذي يؤدي الى تحسين في مستوى الأداء التنظيمي.

التوصيات المقترحة وآليات تنفيذها:



في ضوء مناقشة نتائج الدراسة، يمكن القول بأن هناك مجموعة من التوصيات التي يمكن الأخذ بها، وقد قام الباحث بعرض هذه التوصيات كما هو موضح بالجدول التالي :

### جدول رقم (١١) التوصيات المقترحة وآليات تنفيذها

آليات التنفيذ	التوصية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عقد مجموعة من وورش العمل Workshops لمناقشة المترتيبات الاتجاهية والسلوكية الناتجة عن الدعم التنظيمي المُدرَك. بالتركيز على النواتج التالية للدعم التنظيمي المُدرَك: الرضا، والالتزام، والثقة، وسلوكيات الدور الأساسي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وسلوكيات العمل السلبية.</li> <li>• تصميم حزم من البرامج التدريبية التي تستهدف تنفيذ المديرين لمفهوم الدعم التنظيمي، والتبادل الاجتماعي داخل المنظمات، وكيفية عمل معيار المبادلة أو رد الفعل بالمثل.</li> </ul>	<p>توعية المسؤولين بالمنظمات محل الدراسة بأهمية ودور الدعم التنظيمي المُدرَك.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير عدد من السياسات والاجراءات المساعدة في عملية الالتزام.</li> <li>• تحديد المهام والواجبات والمسئوليات للعاملين بشكل مكتوب ويكون في متناولهم جميعاً.</li> <li>• عقد دورات تدريبية وندوات تركز على الواجب الاخلاقي تجاه تأدية المهام الوظيفية.</li> </ul>	<p>العمل على نشر ثقافة الالتزام لدى العاملين بقوانين العمل وتنفيذ مهامهم وواجباتهم.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عقد برامج وفعاليات للتعاون بين العاملين.</li> <li>• فهم الإدارة العليا وكونها قدوة ونموذجاً يحتذى به العاملون في التعامل فيما بينهم.</li> <li>• الاشراف والتوجيه الفاعل لتقديم المساعدة والعون لمن يحتاجها.</li> </ul>	<p>العمل على تفعيل العلاقات الانسانية بين العاملين وتنمية العلاقات الاجتماعية بينهم والعمل على تجسيد روح التعاون والتكامل بينهم.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التوعية وعقد محاضرات دينية واخلاقية.</li> <li>• تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم عن طريق اساليب التحفيز المختلفة.</li> <li>• توفير الرعاية والتأمين الصحي للعاملين وعائلاتهم.</li> </ul>	<p>تقوية الوازع الديني والاخلاقي في نفوس العاملين وضرورة اشراكهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.</p>

### تابع جدول رقم (١١) التوصيات المقترحة وآليات تنفيذها



- التدريسية بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية :  
دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.
- ٥- عمرو محمد أحمد عواد (٢٠١٥): تأثير القيادة الملهمة في السلوكيات  
المضادة للإنتاجية دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد  
والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- ٦- مازن فارس رشيد (٢٠٠٩): الدعم التنظيمي المُدرِك والأبعاد المتعددة  
للولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة  
الكويت.
- ٧- ياسر المهدي محمد (٢٠١٥): نموذج المعادلة البنائية لسلوكيات العمل  
المضادة للإنتاجية لدى المعلمين درجة ممارستها وإجراءات  
التغلب عليها من منظور مديري المدارس في محافظة  
مسقط، المجلة الأردنية في العلوم التربوية.

### ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

- 8- Burns, L.K. (2016), Perceives Organizational Support, and Perceived Supervisor Support as Antecedents of Work Engagement, A Master Thesis, The State University of San Jose.
- 9- Fox, S., Spector, P. & Miles, D. (2001), Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions, Journal of Vocational Behavior.

- 10- **Goodenough, P. (2008)**, Ethical Leadership Values Congruence and Workplace Deviance, PhD Thesis, The University of Webster.
- 11- **Jones, D. A. (2009)**, Getting even with One's Supervisor and One's Organization: Relationships among Types of Injustice, Desires for Revenge, and Counterproductive Work Behaviors, Journal of Organizational Behavior.
- 12- **Lau, V. C. , Au, W. T. & Ho, J. M. (2003)**, Qualitative and Quantitative Review of Antecedents of Counterproductive Behavior in Organizations, Journal of Business and Psychology,.
- 13- **Ones, D. S. (2002)**, Introduction to the Special Issue on Counterproductive Behaviors at Work, International Journal of Selection and Assessment.
- 14- **Paille, P., Grima, F. & Bernardeau, D. (2013)**, When Subordinate Feel Supported by Managers: Investigating The Relationships between Support, Trust, Commitment and Outcomes,

International Review of Administrative Sciences.

- 15- Sackett, P.R (2002),** The Structure of Counterproductive Work Behaviors: Dimensionality and Relationships with Facets of Job Performance, International Journal of Selection and Assessment.