

عنوان البحث

**العلاقة بين الاغتراب في العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة ميدانية**

أماني موسى عبد الجليل<sup>1</sup>

<sup>1</sup> دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة أسيوط

البريد الإلكتروني: Amanyabdelglel@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/02/01م

تاريخ القبول: 2021/01/18م

المستخلص

استهدفت هذه الدراسة تحليل العلاقة بين الاغتراب في العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. واختبار أثر التهكم التنظيمي كمتغير وسيط في هذه العلاقة، وقد أجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية مكونة من (327) مفردة من العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط في جمهورية مصر العربية، وقد تم اختبار الفروض باستخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS/PC(22).

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط موجبه معنوية بين الاغتراب في العمل إجمالاً و سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إجمالاً. وكذلك وجود علاقة ارتباط موجبه معنوية بين بعض أبعاد الاغتراب في العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بأبعادها؛ وأن دخول التهكم التنظيمي كمتغير وسيط قد أثر في هذه العلاقة. هذا وقد تم مناقشة وتفسير هذه النتائج وربطها بجهود السابقين لموضوع البحث واستخلاص دلالاتها، ومضامينها على الصعيدين النظري والتطبيقي، وكذلك تقديم توصيات الدراسة، وأفاق البحث المستقبلية.

**الكلمات المفتاحية:** الاغتراب في العمل، سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، التهكم التنظيمي.

## RESEARCH ARTICLE

**THE RELATIONSHIP BETWEEN WORK ALIENATION AND COUNTERPRODUCTIVE BEHAVIOR: AN EMPIRICAL STUDY****Amany Mousa Abdelgalil<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> PhD in Business Administration "Management and Organizational Behavior" - Assiut University, and Master degree in Business Administration, Faculty of Commerce - Assiut University.  
E-mail: Amanyabdelglel@gamil.com

**Accepted at 18/01/2021****Published at 01/02/2021****Abstract**

This study aimed to analyze the relationship between work alienation (W A) and Counterproductive work behavior (CWB). and test the effect of organizational cynicism in this relationship, This study was conducted on a random stratified sample of consisting of (327) single employees of Assiut University in Egypt, the hypotheses were tested using simple and multiple regression analysis using the SPSS / PC statistical program (22).

The study reached many results, the most important of which are: the existence of a significant positive relationship between work alienation and Counterproductive work behavior, as well as a significant positive relationship between some dimensions of work alienation and Counterproductive work behavior and its dimensions. and organizational cynicism acts as a mediator in this relationship, Based on these findings, the study's semantics and recommendations were presented, in addition to the proposal of some relevant future studies subject.

**Key Words:** Work alienation, Counterproductive work behavior, and Organizational cynicism

**مقدمة:**

تعتبر رؤوس الأموال البشرية القادرة على العمل والراغبة فيه أفضل ميزة تنافسية يمكن أن تتاح للمنظمات، فهي تمثل عنصراً هاماً في أي أنجاز تنظيمي، وقد تمثل الموارد البشرية عقبة خطيرة تواجه الفعالية التنظيمية، ولذا فقد تحول تركيز الباحثين في السلوك التنظيمي من شرح السلوكيات الإيجابية للعامل نحو فهم ما يقود إلي سلوكه السلبي تجاه المنظمة (علي، 2012: 231). ولذلك فقد اهتم الباحثين بدراسة الاغتراب في العمل كأحد الظواهر التنظيمية السلبية التي شاع تواجدها وزادت مخاطرها بالنسبة للعاملين والمنظمة والمجتمع علي حد سواء في مختلف مجالات العمل (ذياب، 2018)، كما وجهوا اهتماماً ملحوظاً لدراسة مفهوم التهكم التنظيمي (e.g., Nafei, 2013b) بسبب ارتباط ظهوره بظهور العديد من المفاهيم التنظيمية السلبية كمفهوم الاغتراب في العمل (e.g., Erarslan et al., 2018)، ومفهوم سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (e.g., Stavrova, 2015)؛ مما أدى إلي زيادة التركيز علي دراسة سلوكيات العاملين المضادة للإنتاجية في العمل، خاصة في ظل ما تتحمله المنظمات من ارتفاع تكاليف نتائج هذه السلوكيات السلبية، بالإضافة إلي ما قد تسببه في إعاقتها من تحقيق أهدافها (Kanten and Er Ülker, 2013).

ومن هنا تأتي هذه الدراسة كمحاولة إضافية لفهم العلاقة بين شعور العاملين بالاغتراب في العمل و سلوكياتهم المضادة للإنتاجية من جانب والتهكم التنظيمي لديهم من جانب آخر. ولإختبار أثر التهكم التنظيمي لدي العاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين شعورهم بالاغتراب وسلوكياتهم المضادة للإنتاجية في العمل.

**موضوع الدراسة:**

يعد الاغتراب في العمل من أعقد الظواهر التي أصبحت تصنف ضمن الأمراض التنظيمية (الكتبي، 2001، المطرفي، 2005). ويترتب عليه العديد من النتائج السلبية سواء علي مستوى الأفراد أو المنظمات أو المجتمع ككل، حيث يتسبب في العديد من المشاكل الجسدية والنفسية التي تؤثر على كل من العمل والحياة الاجتماعية، والعديد من الآثار التنظيمية السلبية والتي تعكس إجمالاً علي تدني مستوى الأداء ومن ثم تدني مستوى الإنتاجية، علاوة علي التكاليف المالية المرتفعة الناتجة عنه (عبد الغفار، 1998، محمد، 2006، إبراهيم، 2015، Koçoğlu, 2014, 2015).

وبالرغم من تأكيد بعض الدراسات (مثال: نجم وآخرون، 2016) علي ارتفاع نسبة ظاهرة الاغتراب في بيئة العمل المصرية بشكل مُلفت للنظر؛ وأن 60% من العاملين بالمنظمات المصرية يشعرون بالاغتراب في العمل. وأنها تعد إحدى أهم وأخطر الظواهر التي تصيب العاملين في كثير من المؤسسات (أبو سمرة وآخرون، 2014)، وتعتبر بمثابة مقدمة للعديد من النتائج التنظيمية غير المرغوب فيها، إلا أنها لم تحظ بالاهتمام الكافي في الدراسات التنظيمية سواء الأجنبية أو العربية، وبالتالي تظهر أهمية الحاجة لدراسة هذه الظاهرة والتعرف علي أسبابها ونتائجها من أجل تحسين جودة حياة العمل والفعالية التنظيمية (الحديدي، 2016، عطا، 2018، Nair, 2012, 2018).

كما تعتبر سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية مصدر قلق كبير للمنظمات لعدة أسباب، منها: ارتفاع نسبة العاملين المنخرطين فيها إلي ما يصل إلي 89% (Yu, 2014: 4)، بالإضافة إلي الخسائر المالية التي تتحملها المنظمات من جراء هذه السلوكيات بمختلف أشكالها، وأيضاً لما لها من آثار سلبية اجتماعية ونفسية على المنظمات والعاملين علي حد سواء، وكذلك تأثيرها علي مستوى الأداء وعلي الفاعلية التنظيمية، والذي قد يؤدي في نهاية الأمر إلي إهيار المنظمات (Li، حسانين، 2011، علي، 2012، Nawaz et al., 2018; Mehar et al., 2018; Shuang, 2018; al., 2018).

كما تتضح مشكلة هذه السلوكيات بسبب ما أكدته بعض الدراسات (مثال: الكرداوي، 2015) من أن هناك ارتفاع في متوسط تكرارها في بيئة العمل المصرية. وكذلك ما أكدته التقارير الرسمية للأجهزة الرقابية في مصر من توافر وخطورة هذه السلوكيات خاصة بالمنظمات الحكومية، وارتفاع وتنامي تكلفتها. مما انعكس علي مركز مصر التنافسي بين دول العالم في محاربة الفساد (الكرداوي، 2011: 285).

أما التهكم التنظيمي فقد أصبح من السلوكيات التي شاع انتشارها وقاعدة لسلوك كثير من العاملين في العديد من المنظمات في أنحاء العالم (الحديدي، 2016، Zhang et al., 2019, 2016)؛ وهناك زيادة في نسبة العاملين المتهمين عاماً بعد عام، حتى أنها وصلت إلي 50% (حسيب، 2015، Scott, 2008) ويحمل هذا التزايد في نسبة التهكم التنظيمي في طياته العديد من النتائج والمردودات الاتجاهية والسلوكية السلبية، أكثرها خطورة علي المنظمات يتمثل في انخفاض: مستوى الأداء، والإنتاجية، والإيرادات مما قد يصل بالمنظمة إلي الفشل والتدمير (سليم، 2012، بناي، 2014، الحديدي، 2016).

وبالرغم من تأكيد العديد من الدراسات علي توافر وانتشار التهكم التنظيمي وارتفاع متوسط تكراره في بيئة العمل المصرية، وأنه أصبح ظاهرة تعاني منها المنظمات المصرية؛ إلا أن دراسته في البيئة العربية وخاصة بيئة العمل المصرية مازالت قليلة نسبياً ولم يلق الاهتمام بالقدر الذي يستحق (نجم وآخرون، 2016، Mousa, 2018, 2016).

وفي ضوء ما أشارت إليه الدراسات (e.g., Uysal, 2018) من أهمية دراسة الاغتراب كأحد مسببات سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، تتوقع الدراسة الحالية أن العاملين سينخرطون في إظهار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية كمردود سلبي للتقليل أو الحد من شعورهم بالاغتراب في العمل، كما تتوقع أن يؤدي التهكم التنظيمي لديهم إلى خفض العلاقة الموجبة بين شعورهم بالاغتراب وسلوكياتهم المضادة للإنتاجية في العمل، وعندئذ فإنه يمكن للمنظمات تقليل هذه العلاقة الموجبة من خلال وضع استراتيجيات لمعالجة التهكم التنظيمي لدى العاملين خاصة في ظل توقع الدراسة؛ زيادة مستويات التهكم التنظيمي لدى العاملين كرد فعل نتيجة شعورهم بالاغتراب في العمل.

### أهداف الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة والدراسات السابقة يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتمثل في ما يلي:

- 1- دراسة العلاقة بين الاغتراب في العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.
- 2- دراسة العلاقة بين الاغتراب في العمل والتهكم التنظيمي.
- 3- اختبار تأثير التهكم التنظيمي في العلاقة بين الاغتراب في العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.
- 4- استخلاص النتائج وتوجيه التوصيات للسادة المسؤولين القائمين علي إدارة المنظمات محل الدراسة.

### أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية والعملية من الاعتبارات التالية:

- 1- قلة الدراسات التي تتناول الاغتراب في العمل؛ تحديداً الدراسات العربية. بالإضافة إلى تناول الدراسة الحالية له كمتغير خماسي الأبعاد؛ وهو ما لم تتناوله العديد من الدراسات العربية والأجنبية السابقة (ريان وآخرون، 2019).
- 2- توصيات الدراسات السابقة (e.g., Shantz et al., 2015; Uysal, 2018) بأهمية دراسة الاغتراب في العمل كأحد مسببات سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.
- 3- تستهدف الدراسة الحالية دراسة أثر التهكم التنظيمي في العلاقة بين الاغتراب في العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة، حيث تشير الدراسات (مثال: حسيب، 2015: 188) إلى أنه عادة ما يتم تناول التهكم التنظيمي كمتغير تابع. وبرغم أن هذه الدراسة تتناول التهكم كمتغير تابع في علاقته بالاغتراب في العمل؛ إلا أنها اختلفت عن الدراسات السابقة المتوفرة في هذا المجال والتي اهتمت بدراسة الاغتراب في العمل كأحد مخرجات التهكم التنظيمي.
- 4- ترجع أهمية هذه الدراسة إلى ما أشارت إليه دراسة Li, Shuang (2018:9) من أنه بشكل عام، لا يوجد دراسات تتناول أثر وساطة متغيرات سلبية علي العلاقة بين متغيرات سلبية. وأن معظم الدراسات السابقة المتوفرة التي تناولت متغيرات الدراسة اهتمت بدراسة علاقتها بمتغيرات إيجابية أو تأثير دور الوساطة لمتغير إيجابي بين أحد هذه المتغيرات السلبية. وبناءً عليه فإنه يصبح من الأهمية دراسة تأثير وساطة المتغيرات السلبية للعمل علي الحد من تأثيرها؛ واستغلال ذلك في خفض العلاقة الموجبة بين المتغيرات السلبية المستقلة والتابعة.
- 5- من المتوقع أن تقدم هذه الدراسة لمتخذي القرار بالمنظمات- محل الدراسة- نتائج علمية وواقعية عن العلاقة بين الاغتراب في العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وكذلك التهكم التنظيمي وأثره في هذه العلاقة، مما يساعد في تحديد الإجراءات اللازمة لعلاج أو الحد من هذه الظواهر السلبية.

### الإطار النظري وفروض الدراسة:

#### أولاً: الاغتراب في العمل (Work Alienation (WA).

أصبحت ظاهرة الاغتراب في العمل محور اهتمام الباحثين بسبب تأثيرها علي أداء وإنتاجية العاملين، مما يؤثر علي الفعالية التنظيمية التي تؤثر بدورها علي تحقيق ونجاح الأهداف التنظيمية (e.g., Koç-oğlu, 2014; Yildirim, 2018). وهناك العديد من النظريات التي يمكن أن تساعد في تفسير هذه الظاهرة، منها نظرية: العدالة أو المساواة، والتحديد الذاتي، والتبادل الاجتماعي، والتوقع (Nair, 2010:7). وقد استخدم الاغتراب بمعاني عديدة حتى أصبح يعتره الغموض، وبالتالي لا يوجد اتفاق بين الباحثين علي تعريف موحد له (Abdelgalil, 2020:6)، فعلي سبيل المثال: عرفه محمد و حسانين (2017: 181) بأنه شعور الفرد بالانفصال عن الأشياء المحيطة به في العمل، مع إنعزال تام من جانبه عن وظيفته، وإظهار مستوي منخفض من الانهماك في العمل أو الاهتمام به مرتبطاً بشعور عدم الملائمة بين الفرد ووظيفته. بينما عرفه Yildirim (2018:606) بأنه شعور الفرد بالانفصال عن عمله وذلك نتيجة لشعوره بفقدان القدرة، وفقدان القيمة، وإنعدام المعايير، والعزلة الاجتماعية، واغتراب الذات. ويلاحظ من التعريفات السابقة أنه برغم اختلافها، إلا أنها تصب في مفهوم واحد وهو الابتعاد أو الانفصال أو النفور.

وهناك مجموعة من مسببات الاغتراب في العمل سواء الشخصية أو التنظيمية، أهمها: طبيعة العمل، ومركزية صنع القرار، ونمط القيادة

وسلوك القائد، وضعف وقصور نظام الاتصال بالمنظمة، وضغوط العمل، والسياسات التنظيمية، وخرق العقد النفسي، وعلاقات الفرد العامل الاجتماعية داخل المنظمة، وشعوره بعدم الثقة في الآخرين؛ وبفقدان الحرية والقدرة علي التعبير عن الذات؛ وبعدم الاستقرار والأمان الوظيفي (عبد الجليل، 2019: 85-86)

وانتقدت معظم الدراسات علي أن الاغتراب في العمل يتضمن خمس أبعاد؛ وذلك وفقاً لتصنيف (Seeman (1959, 1967)، وهذه الأبعاد هي (ريان وآخرون، 2019، محمد و حسانين، 2017):

- البُعد الأول هو فقدان السيطرة "Powerlessness": ويشير إلي غياب السيطرة أو التحكم في الأحداث وعدم قدرة العامل على التحكم في العمليات أو الإجراءات بمكان العمل، والحرمان من الاستقلالية.
  - البُعد الثاني هو فقدان القيمة "Meaninglessness": ويعبر عن عدم قدرة العامل على فهم ما يدور حوله من فعاليات تنظيمية وعلاقة ما يكلف القيام به من مهام بأهداف المنظمة التي يعمل بها، مع اعتقاده بأن ليس لديه دوراً هاماً في أنشطة العمل، وعدم القدرة علي ربط الحاضر بالمستقل.
  - البُعد الثالث هو إنعدام المعيارية "Normlessness": وهو حالة لا يلتزم فيها الفرد بمعايير المجتمع وقيمه، ويسعى لتحقيق أهدافه بوسائل مشروعة أو غير مشروعة ترضي طموحاته.
  - البُعد الرابع هو العزلة الاجتماعية "Social Isolation": وهي الحالة التي لا يعطي فيها الفرد قيمة للمعتقدات أو الأهداف التي تعتبر إلى حد كبير ذات قيمة من قبل المجتمع أو المنظمة، فهو يبعد بعواطفه عن المنظمة وغيره من العاملين.
  - البُعد الخامس هو اغتراب الذات "Self-Estrangement": هو الحالة التي يقوم فيها الفرد بأعمال لتكون أداة أو وسيلة للرضا الصادر عنه بدلاً من رضاه الذاتي أو الرضا الذي يمتلكه فعلاً؛ وذلك بسبب شعوره بأن العمل لا يمثل مصدر الرضا الحقيقي أو الإشباع النفسي له.
- وتشير الدراسات إلي أن الاغتراب في العمل يمر بمراحل ثلاث تزداد خطورتها تدريجياً؛ وتصبح العلاقة بين كل مرحلة والمرحلة التالية لها علاقة تراكمية، تؤدي إلى زيادة محصلة سلبياتها ورفع حدتها وهي الاغتراب: النفسي، الذهني، والجسدي (عطا، 2018: 283).
- وتعكس الآثار السلبية للاغتراب في العمل علي ثلاث مستويات، أولاً: تأثيره علي العامل المغترب: حيث يصبح أكثر: عرضة للإحباط، والاكتئاب، وعنفاً تجاه الآخرين، وتعرضاً للأمراض النفسية والانتحار. ثانياً: تأثيره علي المنظمة: ويتمثل في انخفاض كل من مستوي: الالتزام التنظيمي للعاملين، ورضاهم الوظيفي، وأدائهم، والإنتاجية وجودتها. ثالثاً: تأثيره علي المجتمع: وتتمثل في زيادة: معدلات الجريمة، والإدمان والانحراف، والتخخين، والرشوة، والهجرة والتمرد، والاعتداء علي الممتلكات العامة (عبد الجليل، 2019, 2020, Abdelgalil, e. g.,).

### التهمك التنظيمي (Organizational Cynicism (O C

توالي اهتمام الباحثين (e.g., Nafei, 2013a, Zhang et al., 2019) بدراسة التهمك التنظيمي، خاصة بعد أن أصبح ظاهرة شائعة ومتفشية في المنظمات في جميع أنحاء العالم (العطوي، 2016: 277). وهناك العديد من النظريات التي تساهم في فهم وتفسير هذه الظاهرة، ومنها نظرية: العدوان-الإحباط، والنسبية، والاتجاه، والأحداث العاطفية (e.g., Andersson, 1996; Reichers et al., 1997; Dean et al., 1998; James, 2005; Brown, 2008)

واحتل تعريف Dean et al., (1998) للتهمك التنظيمي حيزاً كبيراً في الأدبيات حيث شكل النواة التي بُنيت عليها معظم الدراسات في هذا المجال، وقد عرفه بأنه موقف سلبي اتجاه المنظمة يتكون من ثلاثة عناصر هي: (1) الاعتقاد بأن المنظمة تفقد للاستقامة والنزاهة (2) مشاعر سلبية تجاه المنظمة (3) الميل نحو سلوكيات الاستخفاف والانتقاد نحو المنظمة بما يتماشى مع هذه الاعتقادات والمشاعر.

وانتقدت معظم الدراسات (e.g., Yildiz, 2014; Erarslan et al., 2018) علي أن التهمك التنظيمي هو اتجاه وليس موقف، لأن الاعتقاد يسبق الموقف، وبالتالي لا يمكن أن يكون جزء من الموقف. لذلك عرفته (Abdelgalil (2020:3) بأنه اتجاه انتقادي يكونه العاملون تجاه منظماتهم مبني علي مواقف معينة وتجارب وخبرات سابقة يبدأ باعتقادهم بافتقاد منظماتهم للصدق والنزاهة والاستقامة مروراً بالعواطف والمشاعر السلبية المترتبة علي هذا الاعتقاد، ومنتهاياً بالسلوكيات التي تتلاءم مع هذه المشاعر.

ويرجع التهمك التنظيمي للعديد من العوامل منها علي سبيل المثال: العوامل الخارجية ومنها: إعادة الهيكلة وتقليص وتسريح العاملين؛ وتشغيلهم لفترات أطول من المُصرح بها (Proefschrift, 2007; Aslan, 2014)، والعوامل التنظيمية الداخلية ومنها: غياب العدالة التنظيمية؛ وانتهاك المنظمات وخرقها للعقد النفسي للعاملين (Bashir, 2011; Chiaburu, 2013)، وعوامل تتعلق بالمتهمك ومنها: معتقدات العامل المتهمك بأن زملائه غير جديرين بالثقة؛ وبأن المنظمة لا تتحلي بالأمانة وتتسم بالبناف (Nafei, 2013a; Aslan, 2014).

وقد انتقدت معظم الدراسات (e.g., Mousa, 2018; Zhang et al., 2019) علي أبعاد التهمك التنظيمي الثلاث التي أشار إليها Dean et al., (1998: 345-346) وهي:

- بُعد الاعتقاد "Belief Dimension": ويمثل اعتقاد العامل بأن المنظمة تفقد للاستقامة والمصادقية.

- بُد الشعور "Affective Dimension": ويمثل الردود العاطفية، فهكم العاملين اتجاه المنظمة ليس حكم مجرد من العاطفة والإحساس بل يتضمن ردود فعل عاطفية قوية.

- بُد السلوك "Behavioral Dimension": ويمثل سلوك العاملين السلبي نحو المنظمة والذي يحط من قدر وقيمة وأهمية المنظمة. ويظهر التأثير السلبي للتهكم التنظيمي على كل من الأفراد والمنظمات، حيث يكون العامل المتهكم أكثر عرضة للغضب والألم والكرهية، وانخفاض الثقة بالنفس، وإنعدام الثقة بالآخرين، وخيبة الأمل، والإحباط، والشك، واللامبالاة واليأس، والإجهاد، والإرهاق، والاحتراق النفسي، والأمراض الجسدية والعقلية. كما تعاني المنظمات التي ينتشر فيها التهكم من انخفاض الأداء، والإنتاجية، والإيرادات، وزيادة معدلات الغياب ونية ترك العمل، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ويقوض من سلطة القادة بالمنظمات وعدم الاستفادة من رأس المال البشري و تبادل الحذر بين الأفراد العاملين بالمنظمة مما يؤدي إلي تفكك المنظمة ويجعلها غير قادرة علي الاستمرار بالمدى الطويل (ريان وآخرون، 2018، 2020، Abdelgalil).

وبالرغم من هذا التأثير السلبي للتهكم التنظيمي؛ إلا أن هناك من الباحثين (2013، Chiaburu et al.; 1998، Dean et al., e.g.)، بنائي، 2014) من أشار إلي أن للتهكم التنظيمي عدد من المخرجات الإيجابية أهمها، أنه يساعد المنظمات في فهم بعض الأحداث في بيئة العمل، وفي تحسين الأداء؛ خاصة عندما يكون هناك حاجة لتحدي وتغيير الإجراءات غير الفعالة، كما يمثل صوت الضمير داخل المنظمة، ويساعد العاملين علي الابتكار.

### سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (CWB) Counterproductive Work Behaviors.

تحول اهتمام الباحثين مؤخراً من دراسة سلوكيات العمل المرغوبة إلى دراسة سلوكيات العمل غير المرغوبة ومنها سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (العطوي، 2011: 172). وهناك العديد من النظريات التي يمكن أن تساعد في تفسير هذه الظاهرة، منها نظرية: الحرمان النسبي، والعقد النفسي، ومعارضة المبادئ التنظيمية، ومعالجة المعلومات الاجتماعية، والتعلم الاجتماعي (حسانين، 2011، ب، Neff, 2005، Dalal, e.g.)، 2009; Li, Shuang: 2018،

وتكشف الأدبيات المتصلة بهذا الموضوع عدم وجود اتفاق تام بين الباحثين حول تعريف سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، فعلي سبيل المثال: عرفها (Fox et al., 2001: 292) بأنها السلوكيات التي تؤدي المنظمة بشكل مباشر عن طريق التأثير سلباً على وظائفها أو ممتلكاتها، أو عن طريق إيذاء موظفيها بطريقة تخفض من فاعليتهم. بينما عرفت علي (2012: 246) بأنها سلوكيات الموظف التي تضر المنظمة أو أعضائها وتشمل أعمالاً، مثل السرقة، والتخريب والاعتداء اللفظي، وحبس الجهد، والكذب، ورفض التعاون، والاعتداء الجسدي.

وقد حظيت دراسة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير من الباحثين ويمكن تلخيص أسباب هذا الاهتمام بالاعتماد علي الأدبيات المتاحة في هذا المجال (2018، Li, Shuang; 2018، Rayan et al.; 2010، Fine at al., e. g.) في: زيادة انتشار هذه السلوكيات في أماكن العمل، وارتكاب العاملين لهذا السلوك في جميع المستويات بالمنظمة، وتعدد أشكالها، والتكاليف الهائلة المترتبة عليها التي قد تصل إلي ترليون دولار سنوياً، وتسببها في فشل المنظمات وعدم القدرة علي البقاء والاستمرار بنسب كبيرة.

اختلف الباحثون في تقسيم العوامل المرتبطة بظهور سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، إلا أن دراسة عبد الجليل (2019: 72-73) بناءً علي مراجعة عدد كبير من الدراسات السابقة قد استخلصت مسببات هذه السلوكيات وقسمتها إلي ثلاث مجموعات هي: أولاً- اتجاهات وإدراكات العاملين: يمكن تحديد أهمها في: الشعور بالظلم وعدم المساواة، والشعور بالإحباط والعُدوان بمكان العمل، والشعور بالعزلة الاجتماعية وبالأزدراء والإهانة وعدم الاحترام، والشعور بخرق العقد النفسي. ثانياً- العوامل الظرفية والتنظيمية، أهمها: غموض الدور، والرقابة المفرطة، وعدم تحديد سياسات ردع لهذه السلوكيات ومدى معرفة العاملين بقواعد ومعايير المنظمة، ونوع وخصائص العمل، وضغوط العمل، وأسلوب القيادة. ثالثاً- عوامل البيئة الخارجية، حيث تساعد البيئة الاجتماعية والاقتصادية في زيادة هذه السلوكيات، فعلي سبيل المثال: أدت أزمات الكساد في العالم، وفترات الربيع العربي في الدول العربية إلي توتر العلاقة بين أصحاب الأعمال والعمال، وظهور بعض صور هذه السلوكيات.

ويُعد تصنيف (Robinson, 1995) لأبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من أهم التصنيفات التي اعتمدت عليه معظم الدراسات حيث صنفها طبقاً للهدف من السلوك إلي بُعدين رئيسيين هما (72: 2018، Rayan et al.):

- البُعد الأول: سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة "CWB-O": وهي تلك الموجهة ضد المنظمة وتبدأ من الشكل البسيط الذي يتسبب في بطء وإعاقة عملية الإنتاج "مثل: التأخير"، لتصل إلي الشكل الخطير الذي يضر بممتلكات المنظمة "مثل: سرقة المنظمة".

- البُعد الثاني: سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد "CWB-I": وهي تلك الموجهة نحو الأفراد داخل المنظمة وتبدأ من تلك الأنشطة البسيطة التي تؤدي إلى أنشطة سياسية غير أخلاقية "مثل: نشر الشائعات وتصل إلي الخطيرة "مثل: التهديد والاعتداء الجسدي".

وتعكس الآثار السلبية لهذه السلوكيات علي كل من الأفراد والمنظمة علي حد سواء كآلتي: أثارها علي الأفراد: ومنها، انخفاض الروح المعنوية، وزيادة الشعور بالإحباط والعُدوانية، والتوتر، والاكتئاب، وعدم الرضا عن الحياة، وانخفاض درجة احترام الذات والثقة بالنفس، وعدم الرضا

الوظيفي، وأحياناً ما تمتد الآثار النفسية لتشمل ردود الفعل والأعراض الجسدية. أثارها علي المنظمة: ومنها، تحمل الكثير من التكاليف نتيجة هذه السلوكيات، وسوء جودة العمل، وارتفاع معدلات الغياب والرغبة في ترك العمل، وانخفاض معدلات الأداء الوظيفي، وانخفاض الإنتاجية، وانخفاض الاتصال مع المشرفين، وتشويه سمعة المنظمة، كما يضعف من قوة المنظمة والذي يؤدي بها في النهاية إلي الفشل التنظيمي (Rayan et al., 2018; عبدالجليل، 2019).

بينما أشار Galperin (2002) إلي أن هذه السلوكيات قد تصبح ذات نفع، عندما تكون وسيلة العاملين لجذب انتباه متخذ القرار نحو وجود تعارض بين تحقيق مصالح الإدارة مع أهداف المنظمة أو لكشف خلل ما بالمنظمة.

#### الاغتراب في العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

الدراسات المتوفرة عن هذه العلاقة قليلة أن لم تكن نادرة وغير كافية لفهم هذه العلاقة (e.g., Dajani, 2017; Li, Shuang, 2018; Uysal, 2018، عبد الحكيم و ناصر، 2004)، ومع أنها لم تتناول الاغتراب في العمل بأبعاده الخمس التي تستهدفها هذه الدراسة؛ وتناولت سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بشكل مُجمل؛ إلا أنها أشارت إلي وجود علاقة موجبه بين بعض أبعاد الاغتراب في العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. ولذلك من المتوقع وجود علاقة موجبة معنوية بين الاغتراب في العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ولذا تم صياغة فرض الدراسة الأول كالتالي:

#### الفرض الرئيس الأول:

"توجد علاقة ترابط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب في العمل (كمتغير إجمالي) وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (كمتغير إجمالي)".

وينبثق من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية كما يلي:-

#### الفرض الفرعي الأول:

"توجد علاقة ترابط موجبه ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب في العمل بأبعاده (فقدان السيطرة، وفقدان القيمة، وإنعدام المعايير، والعزلة الاجتماعية، واغتراب الذات) وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية".

#### الفرض الفرعي الثاني:

"توجد علاقة ترابط موجبه ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب في العمل بأبعاده (فقدان السيطرة، وفقدان القيمة، وإنعدام المعايير، والعزلة الاجتماعية، واغتراب الذات) وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة".

#### الفرض الفرعي الثالث:

"توجد علاقة ترابط موجبه ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب في العمل بأبعاده (فقدان السيطرة، وفقدان القيمة، وإنعدام المعايير، والعزلة الاجتماعية، واغتراب الذات) وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد".

#### الاغتراب في العمل و التهكم التنظيمي:

أشارت الدراسات المتوفرة التي تناولت علاقة الاغتراب في العمل والتهكم التنظيمي (e.g., Aslan, 2014; Koçoğlu, 2014; Li, Shuang, 2018) إلي وجود علاقة موجبة بين التهكم التنظيمي والاعتراب في العمل، وأن التهكم يتسبب في زيادة شعور العامل بالاعتراب. وكذلك أشارت الدراسات (الحديدي، 2016، نجم وآخرون، 2016، Yildiz, 2014، e.g.) إلي وجود تأثير لبعض أبعاد التهكم التنظيمي علي بعض أبعاد الاغتراب في العمل. وأكدت إلي أن التهكم التنظيمي حتماً سيؤدي إلي الاغتراب في العمل. إلا أنه بالنظر لهذه الدراسات نلاحظ أنها قد تناولت تأثير التهكم التنظيمي علي الاغتراب في العمل؛ بينما تختلف الدراسة الحالية في أنها تهدف إلي تناول العلاقة بين الاغتراب في العمل (كمتغير مستقل) و التهكم التنظيمي (كمتغير تابع). ومن المتوقع أن تكون هذه العلاقة موجبة معنوية، خاصة في ظل ما أشار إليه Nair (2012:38) من أن هناك العديد من المخرجات السلبية للاغتراب في العمل منها: التهكم التنظيمي. لذا تم صياغة فرض الدراسة الثاني كالتالي:

#### الفرض الرئيس الثاني:

"توجد علاقة ترابط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب في العمل (كمتغير إجمالي) والتهكم التنظيمي (كمتغير إجمالي)".

وينبثق من هذا الفرض أربعة فروض فرعية كما يلي:-

#### الفرض الفرعي الأول:

"توجد علاقة ترابط موجبه ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب في العمل بأبعاده (فقدان السيطرة، وفقدان القيمة، وإنعدام المعايير، والعزلة

الاجتماعية، واغتراب الذات) والتهكم التنظيمي".

**الفرض الفرعي الثاني:**

"توجد علاقة ترابط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب في العمل بأبعاده (فقدان السيطرة، وفقدان القيمة، وإنعدام المعايير، والعزلة الاجتماعية، واغتراب الذات) ويُعد الاعتقاد لمتغير التهكم التنظيمي".

**الفرض الفرعي الثالث:**

"توجد علاقة ترابط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب في العمل بأبعاده (فقدان السيطرة، وفقدان القيمة، وإنعدام المعايير، والعزلة الاجتماعية، واغتراب الذات) ويُعد الشعور لمتغير التهكم التنظيمي".

**الفرض الفرعي الرابع:**

"توجد علاقة ترابط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب في العمل بأبعاده (فقدان السيطرة، وفقدان القيمة، وإنعدام المعايير، والعزلة الاجتماعية، واغتراب الذات) ويُعد السلوك لمتغير التهكم التنظيمي".

**تأثير التهكم التنظيمي في العلاقة بين الاغتراب في العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:**

بمراجعة الدراسات المتوفرة في هذا المجال لم تصادف الباحثة أية دراسات عربية أو أجنبية تناولت اختبار أثر التهكم التنظيمي للعاملين في العلاقة بين شعورهم بالاغتراب في العمل وسلوكياتهم المضادة للإنتاجية في العمل. ويهدف هذا الفرض إلى إختبار ما إذا كان هناك تأثير لدخول التهكم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الاغتراب في العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، حيث تتوقع الباحثة أن دخول التهكم التنظيمي للعاملين (كمتغير وسيط) يخفف من قوة العلاقة الموجبة بين شعورهم بالاغتراب في العمل وسلوكياتهم المضادة للإنتاجية في العمل، وبالتالي يتم صياغته كالآتي.

**الفرض الرئيس الثالث:**

"من المتوقع أن يؤثر التهكم التنظيمي في العلاقة بين الاغتراب في العمل (كمتغير إجمالي) وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (كمتغير إجمالي)".

وينبثق من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية كما يلي:-

**الفرض الفرعي الأول:**

"من المتوقع أن يؤثر التهكم التنظيمي في العلاقة بين الاغتراب في العمل بأبعاده (فقدان السيطرة، وفقدان القيمة، وإنعدام المعايير، والعزلة الاجتماعية، واغتراب الذات) وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية".

**الفرض الفرعي الثاني:**

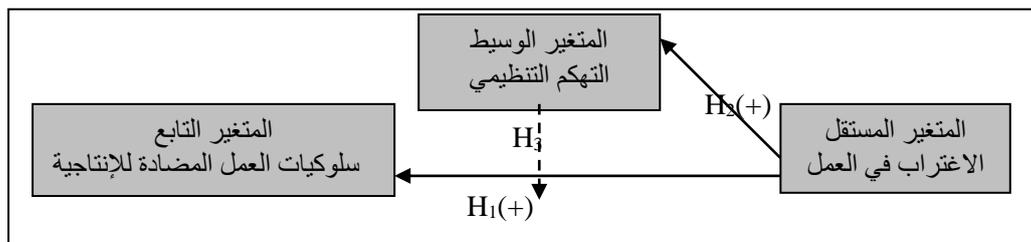
"من المتوقع أن يؤثر التهكم التنظيمي في العلاقة بين الاغتراب في العمل بأبعاده (فقدان السيطرة، وفقدان القيمة، وإنعدام المعايير، والعزلة الاجتماعية، واغتراب الذات) وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة".

**الفرض الفرعي الثالث:**

"من المتوقع أن يؤثر التهكم التنظيمي في العلاقة بين الاغتراب في العمل بأبعاده (فقدان السيطرة، وفقدان القيمة، وإنعدام المعايير، والعزلة الاجتماعية، واغتراب الذات) وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد".

**نموذج الدراسة:**

بناء على أهداف وفروض الدراسة، والدراسات السابقة تم اقتراح نموذج الدراسة على النحو التالي:



شكل رقم (1) نموذج الدراسة

يوضح هذا النموذج العلاقات بين متغيرات الدراسة، حيث أن شعور العاملين بالاغتراب في العمل يؤثر مباشرة على ارتفاع مستويات إصدارهم لسلوكياتهم المضادة للإنتاجية في العمل، ومن المتوقع أن يخفف دخول التهكم التنظيمي للعاملين من هذه العلاقة الموجبة.

## منهجية الدراسة، وتشمل:

أولاً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وكيفية قياسها:

المتغير المستقل: ويتمثل في الاغتراب في العمل، واعتمدت الباحثة علي التعريف والمقياس الذي استخدمته دراسة محمد و حسانين (2017) "السابق الإشارة إليها" والتي أكدت اعتماد عدد كبير من الدراسات عليه لما يمتاز به من ارتفاع معاملات الثبات والصدق، ويتضمن المقياس (39) عبارة (كما موضح بملحق رقم 1)، وقد صممت البنود علي غرار مقياس ليكرت ذي النقاط الخمس.

المتغير الوسيط: ويتمثل في التهكم التنظيمي، واعتمدت الباحثة علي تعريف دراسة (Abdelgalil (2020) "السابق الإشارة إليها"، وعلي مقياس (Brandes et al.,(1999) والذي أكدت العديد من الدراسات (e.g.,Bashir,2011) ارتفاع معاملات الثبات والصدق له. ويتضمن (14) عبارة (كما موضح بملحق رقم 1)، وقد صممت البنود علي غرار مقياس ليكرت ذي النقاط الخمس.

المتغير التابع: ويتمثل في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، واعتمدت الباحثة علي تعريف دراسة علي (2012) "السابق الإشارة إليها" التي اعتمدت علي مقياس (Fox et al.,(2001) مؤكدة ارتفاع معاملات اختبار صدقه وثباته، ويضم (45) عبارة علي غرار مقياس ليكرت الخماسي (كما موضح بملحق رقم 1)، ولتجنب تحيز المستقصي منهم في الإجابة عن سلوكياتهم استبدلتها الباحثة بالسؤال عن سلوكيات زملاء العمل.

وقد تم إجراء اختبارات الصدق الذاتي والثبات Validity and Reliability لمتغيرات الدراسة من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ،

كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (1)

معامل الثبات والصدق للمتغيرات الخاضعة للدراسة

متغيرات الدراسة	معاملات الثبات لكرونباخ	معاملات الصدق الذاتي
الاغتراب في العمل (المتغير المستقل):	0,95	0,97
1- يُعد فقدان السيطرة.	0,78	0,88
2- يُعد فقدان القيمة.	0,87	0,93
3- يُعد إنعدام المعايير.	0,83	0,91
4- يُعد العزلة الاجتماعية.	0,82	0,90
5- يُعد اغتراب الذات.	0,87	0,93
التهكم التنظيمي (المتغير الوسيط):	0,90	0,95
1- يُعد الاعتقاد.	0,84	0,92
2- يُعد الشعور.	0,86	0,93
3- يُعد السلوك.	0,73	0,85
سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (المتغير التابع):	0,96	0,98
1- يُعد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة.	0,93	0,96
2- يُعد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد.	0,94	0,97

المصدر: إعداد الباحثة من واقع التحليل الإحصائي لبرنامج Spss، معاملات الصدق = الجذر التربيعي لمعاملات الثبات

ويلاحظ من الجدول السابق رقم (1) أن قيم معاملات الثبات والصدق قد سجلت معاملات مرتفعة لجميع متغيرات الدراسة وأبعادها، وجاءت أقل قيمة لمعامل الثبات لُبعد السلوك لمتغير التهكم التنظيمي والتي بلغت (0,73)، وهي نسبة مقبولة تجاوزت الحد الأدنى (0,60) (Hair et al.,1998). مما يدل علي ثبات واعتمادية أدوات الدراسة.

## ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة.

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالجهاز الإداري لجامعة أسيوط، في جمهورية مصر العربية، وتم تحديد عينة طبقية عشوائية من خلال التوزيع المتناسب علي طبقات مجتمع البحث حتي تكون العينة ممثلة للمجتمع تمثيلاً طبيعياً؛ وذلك لصعوبة الاعتماد علي أسلوب الحصر الشامل، وبلغ حجم العينة (327) مفردة في ضوء معامل ثقة قدره 95% ومستوى معنوية قدره 5% وذلك من خلال الرجوع إلى الجداول الإحصائية (ريان، 2007).

وقد حرصت الباحثة علي توزيع وجمع قوائم الاستقصاء بنفسها لشرح أي غموض للمستجيبين، مما ترتب عليه استرداد القوائم الصحيحة

والصالحه للتحليل الاحصائي بنسبة 100% بإجمالي (327) قائمة. ويوضح الجدول التالي رقم (2) مجتمع وعينة الدراسة وتوزيعها وفقاً للتوزيع المتناسب كما يلي:

جدول رقم (2)

مجتمع وعينة الدراسة و توزيع مفردات العينة وفقاً للتوزيع المتناسب

م	الكلية	عدد العاملين بالدرجة الأولى	حجم العينة	عدد العاملين بالدرجة الثانية	حجم العينة	عدد العاملين بالدرجة الثالثة	حجم العينة	إجمالي %
1	العلوم	35	5	104	17	91	14	37
2	الهندسة	23	3	55	9	69	11	24
3	الزراعة	30	5	51	8	87	14	27
4	الطب البشري	40	7	65	10	88	14	31
5	الصيدلة	16	2	33	5	45	7	15
6	الطب البيطري	9	1	48	8	31	5	14
7	التجارة	14	2	45	7	50	8	17
8	التربية	22	3	95	15	86	13	32
9	الحقوق	10	2	38	6	54	8	16
10	التربية الرياضية	17	3	42	7	20	3	13
11	التمريض	4	1	15	2	38	6	9
12	الخدمة الاجتماعية	17	3	42	7	30	4	14
13	التربية النوعية	15	2	38	6	55	8	17
14	الأداب	34	5	84	14	104	16	36
15	حاسبات ومعلومات	9	2	33	5	40	6	13
16	طب الأسنان	6	1	19	3	21	3	7
17	رياض الأطفال	4	1	8	1	5	1	3
18	فنون جميلة	4	1	7	1	3	1	2
	إجمالي	309	49	822	131	917	147	327
								100

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات العاملين بالوظائف التخصصية (الأولي، الثانية، الثالثة) بكلية جامعة أسيوط.

### ثالثاً: وحدة المعاينة.

تمثلت وحدة المعاينة في العاملين بالطبقة المتوسطة التي احتلت النسبة الأكبر (71,5%) من إجمالي نسبة العاملين بمجتمع الدراسة؛ والتي تشمل العاملين الدائمين بالوظائف التخصصية (الأولي، الثانية، والثالثة) بالقسم التعليمي بجامعة أسيوط.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

تم تبويب وجدولة وتحليل البيانات باستخدام الحاسب الآلي من خلال البرنامج الإحصائي SPSS/ PC(22). وقد اعتمدت الباحثة علي استخدام الأساليب الآتية:

- مقاييس الإحصاء الوصفية Descriptive Statistic Measures. مثل: الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط الثنائي بين متغيرات الدراسة لعرض البيانات في صورة أكثر تقدماً عن النتائج المبدئية حول المتغيرات.
- استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression لمعرفة قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة وذلك بالفروض الرئيسية الأول والثاني.
- استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis بطريقة تحليل الانحدار المتدرج Stepwise Regression للتعرف علي أثر المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بالفرض الرئيسي الثالث. وكذلك للتعرف علي العلاقة بين أبعاد متغيرات الدراسة وإسقاط الأبعاد التي تكون غير مؤثرة معنوياً في العلاقة؛ وذلك بجميع الفروض الفرعية للفروض الرئيسية الثلاثة.

## تحليل نتائج الدراسة:

أولاً: الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط.

يعرض الجدول التالي رقم (3) الأوساط الحسابية، والانحراف المعياري، وكذلك قيم معاملات الارتباط الخطى الثنائي بين متغيرات الدراسة علي النحو التالي:

الجدول رقم (3)

الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة

13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات الدراسة	
												1	0,68	2,28	1	
											1	-0,670	0,85	2,21	2	
										1	-0,627	-0,589	0,82	2,33	3	
								1	-0,743	-0,596	-0,552	0,83	2,22	4	4	
							1	-0,793	-0,759	-0,700	-0,589	0,78	2,10	5	5	
						1	-0,912	-0,875	-0,879	-0,832	-0,676	0,68	2,22	6	6	
					1	-0,435	-0,428	-0,354	-0,436	-0,357	-0,257	0,99	2,88	7	7	
				1	-0,639	-0,517	-0,401	-0,386	-0,287	-0,365	-0,358	-0,319	0,87	2,34	9	
			1	-0,806	-0,885	-0,860	-0,542	-0,526	-0,435	-0,506	-0,462	-0,368	0,79	2,57	10	
		1	-0,413	-0,412	-0,384	-0,283	-0,424	-0,427	-0,306	-0,367	-0,418	-0,287	0,52	1,53	11	
	1	-0,809	-0,312	-0,325	-0,232	-0,173	-0,397	-0,395	-0,312	-0,370	-0,350	-0,250	0,54	1,48	12	
1	-0,941	-0,960	-0,386	-0,392	-0,374	-0,245	-0,433	-0,434	-0,324	-0,387	-0,407	-0,284	0,50	1,51	13	
*** P value < 0.001				**P value < 0.01						*P value < 0.05						
تشير الأرقام (1، 2، 3، 4، 5) إلى ابعاد فقدان السيطرة، وفقدان القيمة، وإنعدام المعايير، والعزلة الاجتماعية واغتراب الذات علي التوالي، ويشير رقم (6) إلى متغير الاغتراب في العمل إجمالاً، بينما تشير الأرقام (7)، (8)، إلى بعدي سلوكيات العمل الموجهة نحو المنظمة، والموجهة نحو الأفراد علي التوالي، ويشير رقم (9) إلى متغير سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إجمالاً، وأخيراً تشير الأرقام (10، 11، 12) إلى ابعاد الاعتقاد، والشعور، والسلوك علي التوالي، ويشير رقم (13) إلى متغير التهكم التنظيمي إجمالاً.																

يلاحظ من الجدول السابق: أن جميع قيم متوسطات المتغيرات وأبعادها سجلت قيم أقل من (3) والتي تمثل منتصف المقياس؛ حيث سجلت متوسطات متغير الاغتراب في العمل وأبعاده قيم تراوحت بين (2,10; 2,33)، وسجلت متوسطات متغير التهكم التنظيمي وأبعاده قيم تراوحت بين (2,34; 2,88)، كما سجلت متوسطات متغير سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وبعدها قيم تراوحت بين (2,34; 2,88). أما قيم الانحراف المعياري لمتغير سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وأبعاده فأظهرت درجة أكبر من الاتفاق بين مفردات عينة الدراسة مقارنة بالتهكم التنظيمي والاضطراب في العمل، فكلما قلت قيمة الانحراف المعياري عن (1) دل على وجود درجات عالية من التوافق في الآراء بين مفردات العينة حول متغيرات الدراسة وأبعاده، والعكس صحيح.

كما تشير بيانات الجدول السابق إلى وجود ارتباط موجب ومعنوي بين الاغتراب في العمل (كمتغير مستقل) إجمالاً وأبعاده وبين سلوكيات العاملين المضادة للإنتاجية في العمل (كمتغير تابع) إجمالاً وبعدها عند مستوى دلالة (0,01). وكذلك وجود ارتباط موجب ومعنوي بين الاغتراب في العمل (كمتغير مستقل) إجمالاً وأبعاده وبين التهكم التنظيمي (كمتغير وسيط) إجمالاً وأبعاده عند مستوى دلالة (0,01). وكذلك الأمر وجود ارتباط موجب ومعنوي بين التهكم التنظيمي (كمتغير وسيط) إجمالاً وأبعاده وبين سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (كمتغير تابع) إجمالاً وبعدها عند مستوى دلالة (0,01).

ثانياً: اختبار فروض الدراسة: يعرض هذا الجزء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يتعلق باختبار صحة الفروض ويشمل:  
نتائج اختبار الفرض الرئيس الأول:

هدف هذا الفرض إلى اختبار العلاقة بين الاغتراب في العمل (كمتغير مستقل إجمالي) وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (كمتغير تابع إجمالي). من خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regre-ssion Analysis، و يوضح الجدول التالي رقم (4) نتائج هذا التحليل.

جدول (4)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إجمالاً علي الاغتراب في العمل إجمالاً ن=327

المتغيرات	B	Beta	R	R <sup>2</sup>	Adj.R <sup>2</sup>	ΔAdj.R <sup>2</sup>	F.value	Sig.F	T.value	Sig.T
الاضطراب في العمل	0,319	0,433	0,433	0,187	0,185	--	74,977	0,000	8,659	0,000
ثابت الانحدار	0,799								9,329	0,000

\*\*\* P value <0.001

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول السابق الآتي:

- تشير قيم واتجاهات معاملات (B, Beta) إلى وجود علاقة ترابط موجبة معنوية بين متغير الاغتراب في العمل إجمالاً (المتغير المستقل) وبين سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إجمالاً (المتغير التابع).
  - يشير معامل التحديد المعدل Adj.R<sup>2</sup> إلى أن الاغتراب في العمل إجمالاً ساهم في تفسير نحو (18,5%) من التباين في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إجمالاً؛ وبالتالي قدرة الاغتراب في العمل علي التنبؤ بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.
  - يشير معامل جوهرية النموذج (Sig. F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة (0,000).
- من النتائج السابقة يتضح قبول صحة الفرض الرئيسي الأول.
- ينبثق عن هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية كالتالي:

**الفرض الفرعي الأول:** لإختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للوقوف علي العلاقة بين الاغتراب في العمل بأبعاده: فقدان السيطرة، وفقدان القيمة، وإنعدام المعايير، والعزلة الاجتماعية، واغتراب الذات (كمتغير مستقل) وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (كمتغير تابع إجمالاً). ولتحديد أكثر أبعاد المتغير المستقل أهمية في تفسير التباين بالمتغير التابع، ويوضح الجدول التالي رقم (5) نتائج هذا التحليل.

## جدول (5)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إجمالاً علي الاغتراب في العمل بأبعاده ن=327

المغيرات	B	Beta	R	R <sup>2</sup>	Adj. R <sup>2</sup>	ΔAdj. R <sup>2</sup>	F. value	Sig. F	T. value	Sig. T
اغتراب الذات	0,187	0,291	0,434	0,188	0,185	--	75,230	0,000	4,210	0,000
فقدان القيمة	0,120	0,203	0,457	0,209	0,204	0,019	42,787	0,000	2,930	0,004
ثابت الإنحدار	0,848								11,218	0,000

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. \*\*\* P value &lt; 0.001

يتضح من الجدول السابق أنه:

- تشير قيم ومعاملات (B, Beta) إلي وجود علاقة ترابط موجبة معنوية بين بُعد اغتراب الذات، وفقدان القيمة لمغتراب في العمل وسلوكيات العاملين المضادة للإنتاجية في العمل إجمالاً.
  - تشير قيمة معامل التحديد المعدل Adj.R<sup>2</sup> إلي أن بُعد اغتراب الذات كان أهم أبعاد متغير الاغتراب في العمل تفسيراً لسلوكيات العاملين المضادة للإنتاجية إجمالاً (حيث فسر 18,5% من هذه السلوكيات)، يليه بُعد فقدان القيمة (ساهم في تفسير 1,9%). بينما تم إزاحة أبعاد فقدان السيطرة، وإنعدام المعايير، والعزلة الاجتماعية، مما يعني عدم وجود تأثير لها.
  - يشير معامل جوهرية النموذج (Sig. F) إلي معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة (0,000).
  - من النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الأول جزئياً.
- الفرض الفرعي الثاني:** لإختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لمعرفة العلاقة بين الاغتراب في العمل بأبعاده: فقدان السيطرة، وفقدان القيمة، وإنعدام المعايير، والعزلة الاجتماعية، واغتراب الذات (كمغتراب مستقل) وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة (كمغتراب تابع). ولتحديد أكثر أبعاد المتغير المستقل أهمية في تفسير التباين بالمتغير التابع، ويوضح الجدول التالي رقم (6) نتائج هذا التحليل.

## جدول (6)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة علي الاغتراب في العمل بأبعاده ن=327

المغيرات	B	Beta	R	R <sup>2</sup>	Adj. R <sup>2</sup>	ΔAdj. R <sup>2</sup>	F. value	Sig. F	T. value	Sig. T
اغتراب الذات	0,176	0,263	0,427	0,182	0,180	--	72,419	0,000	3,806	0,000
فقدان القيمة	0,143	0,233	0,458	0,210	0,205	0,025	43,063	0,000	3,375	0,001
ثابت الإنحدار	0,845								10,786	0,000

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. \*\*\* P value &lt; 0.001

يتضح من الجدول السابق الآتي:

- تشير قيم ومعاملات (B, Beta) إلي وجود علاقة ترابط موجبة معنوية بين بُعد اغتراب الذات، وفقدان القيمة لمغتراب في العمل وبين سلوكيات العاملين المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة.
  - تشير قيمة معامل التحديد المعدل Adj.R<sup>2</sup> إلي أن بُعد اغتراب الذات كان أهم أبعاد متغير الاغتراب في العمل تفسيراً لسلوكيات العاملين المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة (حيث فسر 18%)، يليه بُعد فقدان القيمة (ساهم في تفسير 2,5%). بينما تم إزاحة الأبعاد الأخرى مما يعني عدم وجود تأثير لها.
  - يشير معامل جوهرية النموذج (Sig. F) إلي معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة (0,000).
  - من النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الأول جزئياً.
- الفرض الفرعي الثالث:** وإختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لمعرفة العلاقة بين الاغتراب في العمل بأبعاده: فقدان السيطرة، وفقدان القيمة، وإنعدام المعايير، والعزلة الاجتماعية، واغتراب الذات (كمغتراب مستقل) وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد (كمغتراب تابع). ولتحديد أكثر أبعاد المتغير المستقل أهمية في تفسير التباين بالمتغير التابع، ويوضح الجدول التالي رقم (7) نتائج هذا التحليل.

## جدول (7)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الافراد علي الاغتراب في العمل بأبعاده ن=327

المتغيرات	B	Beta	R	R <sup>2</sup>	Adj. R <sup>2</sup>	ΔAdj. R <sup>2</sup>	F. value	Sig. F	T. value	Sig. T
اغتراب الذات	0,185	0,269	0,395	0,156	0,154	--	60,170	0,000	3,457	0,001
إنعدام المعايير	0,108	0,166	0,410	0,168	0,163	0,009	32,685	0,000	2,132	0,034
ثابت الإنحدار	0,837								9,867	0,000

\*\*\* P value &lt;0.001

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول السابق الآتي:

- تشير قيم ومعاملات (B, Beta) إلي وجود علاقة ترابط موجبة معنوية بين بُعدي اغتراب الذات، وإنعدام المعايير لمتغير الاغتراب في العمل وبين سلوكيات العاملين المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد.
- تشير قيمة معامل التحديد المعدل Adj.R<sup>2</sup> إلي أن بُعد اغتراب الذات كان أهم ابعاد متغير الاغتراب في العمل تفسيراً لسلوكيات العاملين المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد (حيث فسر 15,4% من هذه السلوكيات)، يليه بُعد إنعدام المعايير (ساهم في تفسير 1% تقريباً). وتم إزالة الأبعاد الأخرى؛ مما يعني عدم وجود تأثير لها.
- يشير معامل جوهرية النموذج (Sig. F) إلي معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة (0,000).
- من النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الأول جزئياً.

## نتائج اختبار الفرض الرئيس الثاني:

هدف هذا الفرض إلي إختبار العلاقة بين الاغتراب في العمل (كمتغير مستقل إجمالي) والتهكم التنظيمي (كمتغير تابع إجمالي). من خلال إستخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis، و يوضح الجدول التالي رقم (8) نتائج هذا التحليل.

## جدول (8)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للتهكم التنظيمي إجمالاً علي الاغتراب في العمل إجمالاً ن=327

المتغيرات	B	Beta	R	R <sup>2</sup>	Adj. R <sup>2</sup>	ΔAdj. R <sup>2</sup>	F. value	Sig. F	T. value	Sig. T
الاغتراب في العمل	0,629	0,542	0,542	0,294	0,291	--	135,036	0,000	11,621	0,000
ثابت الإنحدار	1,175								9,327	0,000

\*\*\* P value &lt;0.001

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول السابق الآتي:

- تشير قيم واتجاهات معاملات (B, Beta) إلى وجود علاقة ترابط موجبة معنوية بين متغير الاغتراب في العمل إجمالاً (المتغير المستقل) وبين التهكم التنظيمي إجمالاً (المتغير التابع).
- يشير معامل التحديد المعدل Adj.R<sup>2</sup> إلى أن الاغتراب في العمل إجمالاً ساهم في تفسير نحو (29,1%) من التباين في التهكم التنظيمي إجمالاً؛ وبالتالي قدرة الاغتراب في العمل علي التنبؤ بالتهكم التنظيمي.
- يشير معامل جوهرية النموذج (Sig. F) إلي معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة (0,000).
- من النتائج السابقة يتضح قبول صحة الفرض الرئيسي الثاني.

ينبثق عن هذا الفرض أربعة فروض فرعية كالتالي:

الفرض الفرعي الأول: ولإختبار هذا الفرض تم إستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لمعرفة العلاقة بين الاغتراب في العمل بأبعاده: فقدان السيطرة، وفقدان القيمة، وإنعدام المعايير، والعزلة الاجتماعية، واغتراب الذات (كمتغير مستقل) والتهكم التنظيمي (كمتغير تابع إجمالاً). ولتحديد أكثر أبعاد المتغير المستقل أهمية في تفسير التباين بالمتغير التابع، ويوضح الجدول التالي رقم (9) نتائج هذا التحليل.

## جدول (9)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتهكم التنظيمي إجمالاً علي الاغتراب في العمل بأبعاده ن=327

المتغيرات	B	Beta	R	R <sup>2</sup>	Adj. R <sup>2</sup>	ΔAdj. R <sup>2</sup>	F. value	Sig. F	T. value	Sig. T
اغتراب الذات	0,264	0,260	0,526	0,277	0,275	--	124,597	0,000	3,298	0,001
إنعدام المعايير	0,210	0,218	0,551	0,304	0,299	0,024	70,668	0,000	3,018	0,003
فقدان القيمة	0,134	0,143	0,560	0,314	0,307	0,008	49,213	0,000	2,166	0,031
ثابت الانحدار	1,232								10,491	0,000

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. \*\*\* P value &lt;0.001

يتضح من الجدول السابق الآتي:

- تشير قيم ومعاملات (B, Beta) إلي وجود علاقة ترابط موجبة معنوية بين أبعاد: اغتراب الذات، وإنعدام المعايير، وفقدان القيمة لمتغير الاغتراب في العمل وبين التهكم التنظيمي إجمالاً.
- تشير قيمة معامل التحديد المعدل Adj.R<sup>2</sup> إلي أن بُعد اغتراب الذات كان أهم أبعاد متغير الاغتراب في العمل تفسيراً للتهكم التنظيمي (حيث فسر 27,5%)، يليه بعد إنعدام المعايير (ساهم في تفسير 2,4%) ثم يليه بُعد فقدان القيمة (فسر 1% تقريباً). بينما تم إزاحة بُعد فقدان السيطرة، والعزلة الاجتماعية، مما يعني عدم وجود تأثير لهما.

- يشير معامل جوهرية النموذج (Sig. F) إلي معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة (0,000).
- من النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الثاني جزئياً.

**الفرض الفرعي الثاني:** ولإختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدرجي Stepwise Multiple Regression لمعرفة العلاقة بين الاغتراب في العمل بأبعاده: فقدان السيطرة، وفقدان القيمة، وإنعدام المعايير، والعزلة الاجتماعية، واغتراب الذات (كمتغير مستقل) من جانب وبُعد الاعتقاد لمتغير التهكم التنظيمي (كمتغير تابع) من جانب آخر. ولتحديد أكثر أبعاد المتغير المستقل أهمية في تفسير التباين بالمتغير التابع، و يوضح الجدول التالي رقم (10) نتائج هذا التحليل.

## جدول (10)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبُعد الاعتقاد لمتغير التهكم التنظيمي علي الاغتراب في العمل بأبعاده ن=327

المتغيرات	B	Beta	R	R <sup>2</sup>	Adj. R <sup>2</sup>	ΔAdj. R <sup>2</sup>	F. value	Sig. F	T. value	Sig. T
إنعدام المعايير	0,316	0,263	0,436	0,190	0,187	--	76,224	0,000	3,466	0,001
اغتراب الذات	0,289	0,228	0,460	0,212	0,207	0,020	43,587	0,000	3,010	0,003
ثابت الانحدار	1,531								10,035	0,000

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. \*\*\* P value &lt;0.001

يتضح من الجدول السابق الآتي:

- تشير قيم ومعاملات (B, Beta) إلي وجود علاقة ترابط موجبة معنوية بين بُعد إنعدام المعايير، و اغتراب الذات لمتغير الاغتراب في العمل وبين بُعد الاعتقاد لمتغير التهكم التنظيمي.
- تشير قيمة معامل التحديد المعدل Adj.R<sup>2</sup> إلي أن بُعد إنعدام المعايير كان أهم أبعاد متغير الاغتراب في العمل تفسيراً للتباين في تكوين الاعتقاد السلبي لدي العاملين بأن منظماتهم تفتقد للعدالة و الصدق والشفافية، والذي يعكس بُعد الاعتقاد لمتغير التهكم التنظيمي (حيث فسر 18,7%)، يليه بعد اغتراب الذات (ساهم في تفسير 2%)، بينما تم إزاحة الأبعاد الأخرى مما يعني عدم وجود تأثير لها.
- يشير معامل جوهرية النموذج (Sig. F) إلي معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة (0,000).
- من النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الثاني جزئياً.

**الفرض الفرعي الثالث:** ولإختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدرجي Stepwise Multiple Regression لمعرفة العلاقة بين الاغتراب في العمل بأبعاده: فقدان السيطرة، وفقدان القيمة، وإنعدام المعايير، والعزلة الاجتماعية، واغتراب الذات (كمتغير مستقل)

من جانب ويُعد الشعور لمتغير التهكم التنظيمي (كمتغير تابع) من جانب آخر، ولتحديد أكثر أبعاد المتغير المستقل أهمية في تفسير التباين بالمتغير التابع، و يوضح الجدول التالي رقم (11) نتائج هذا التحليل.

## جدول (11)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لُبعد الشعور لمتغير التهكم التنظيمي علي الاغتراب في العمل بأبعاده ن=327

المتغيرات	B	Beta	R	R <sup>2</sup>	Adj. R <sup>2</sup>	ΔAdj. R <sup>2</sup>	F. value	Sig. F	T. value	Sig. T
اغتراب الذات	0,337	0,288	0,522	0,273	0,271	--	121,961	0,000	3,612	0,000
فقدان القيمة	0,177	0,164	0,540	0,292	0,288	0,017	66,794	0,000	2,463	0,014
إنعدام المعايير	0,175	0,158	0,550	0,302	0,296	0,008	46,595	0,000	2,163	0,031
ثابت الإنحدار	0,950								6,954	0,000

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. \*\*\* P value <0.001

يتضح من الجدول السابق الآتي:

- تشير قيم ومعاملات (B, Beta) إلي وجود علاقة ترابط موجبة معنوية بين أبعاد اغتراب الذات، وفقدان القيمة، وإنعدام المعايير لمتغير الاغتراب في العمل وبين بُعد الشعور لمتغير التهكم التنظيمي.

- تشير قيمة معامل التحديد المعدل Adj.R<sup>2</sup> إلي أن بُعد اغتراب الذات كان أهم أبعاد متغير الاغتراب في العمل تفسيراً للتباين في تكوين الشعور السلبي لدي العاملين المترتب علي اعتقادهم السلبي اتجاه منظماتهم والمترتب عليه سلوكهم التهكمي، والذي يعكس بُعد الشعور لمتغير التهكم التنظيمي (حيث فسر 27,1%)، يليه بُعد فقدان القيمة (ساهم في تفسير 1,7%)؛ ثم يليه بُعد إنعدام المعايير (فسر نحو 1% تقريباً).

- يشير معامل جوهرية النموذج (Sig. F) إلي معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة (0,000). من النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الثاني جزئياً.

**الفرض الفرعي الرابع:** ولإختبار هذا الفرض تم إستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لمعرفة العلاقة بين الاغتراب في العمل بأبعاده: فقدان السيطرة، وفقدان القيمة، وإنعدام المعايير، والعزلة الاجتماعية، واغتراب الذات (كمتغير مستقل) من جانب ويُعد السلوك لمتغير التهكم التنظيمي (كمتغير تابع) من جانب آخر. ولتحديد أكثر أبعاد المتغير المستقل أهمية في تفسير التباين بالمتغير التابع، و يوضح الجدول التالي رقم (12) نتائج هذا التحليل.

## جدول (12)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لُبعد السلوك لمتغير التهكم التنظيمي علي الاغتراب في العمل بأبعاده ن=327

المتغيرات	B	Beta	R	R <sup>2</sup>	Adj. R <sup>2</sup>	ΔAdj. R <sup>2</sup>	F. value	Sig. F	T. value	Sig. T
اغتراب الذات	0,292	0,264	0,368	0,149	0,146	--	56,759	0,000	3,712	0,000
فقدان القيمة	0,177	0,173	0,405	0,164	0,159	0,013	31,777	0,000	2,436	0,015
ثابت الإنحدار	1,334								9,977	0,000

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. \*\*\* P value <0.001

يتضح من الجدول السابق الآتي:

- تشير قيم ومعاملات (B, Beta) إلي وجود علاقة ترابط موجبة معنوية بين بُعدي اغتراب الذات، وفقدان القيمة لمتغير الاغتراب في العمل وبين بُعد السلوك لمتغير التهكم التنظيمي.

- تشير قيمة معامل التحديد المعدل Adj.R<sup>2</sup> إلي أن بُعد اغتراب الذات كان أهم أبعاد متغير الاغتراب في العمل تفسيراً للتباين في تكوين سلوك التهكم لدي العاملين نحو منظماتهم (حيث فسر 14,6%)، يليه بُعد فقدان القيمة (ساهم في تفسير 1,3%).

- يشير معامل جوهرية النموذج (Sig. F) إلي معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة (0,000). من النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيسي الثاني جزئياً.

## نتائج اختبار الفرض الرئيس الثالث:

هدف هذا الفرض إلى اختبار مدى تأثير التهكم التنظيمي إجمالاً (المتغير الوسيط) في العلاقة المباشرة بين الاغتراب في العمل (المتغير المستقل) وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (المتغير التابع). وتتحقق هذه الوساطة إذا ما توافرت شروط الوساطة الثلاثة (Baron & Kenny, 1986)، وهي:

- أن يؤثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
  - أن يؤثر المتغير المستقل على المتغير الوسيط.
  - أن يؤثر المتغير الوسيط على المتغير التابع بحيث ينخفض تأثير المتغير المستقل على التابع عند دخول المتغير الوسيط في معادلة الانحدار المتعدد، أو يؤدي إدخال المتغير الوسيط في معادلة الانحدار إلى إزاحة المتغير المستقل من النموذج تماماً، وهذا في حالة الوساطة المثلى.
- وقد أثبتت نتائج الفرض الرئيسي الأول توافر الشرط الأول، كذلك أكدت نتائج الفرض الرئيسي الثاني توافر الشرط الثاني. ولإختبار توافر الشرط الثالث للوساطة استخدمت الباحثة أسلوب تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression، ومقارنة نتائج قيمة ( $R^2$  Adj.) قبل وبعد دخول المتغير الوسيط لتحديد أي المتغيرين (المتغير المستقل، المتغير الوسيط) الأكثر أهمية في تفسير التباين بالمتغير التابع. وتوضح الجداول التالية أرقام (13، 14) نتائج هذا الاختبار علي النحو التالي:

جدول (13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للاغتراب في العمل إجمالاً والتهكم التنظيمي إجمالاً علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إجمالاً ن=327

المغيرات	B	Beta	R	R <sup>2</sup>	Adj. R <sup>2</sup>	ΔAdj. R <sup>2</sup>	F. value	Sig. F	T. value	Sig. T
الاغتراب في العمل إجمالاً	0,233	0,317	0,433	0,187	0,185	--	74,977	0,000	5,430	0,000
التهكم التنظيمي إجمالاً	0,136	0,214	0,469	0,220	0,215	0.03	45,638	0,000	3,665	0,000
ثابت الانحدار	0,640								6,759	0,000

\*\*\* P value &lt; 0.001

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول السابق الآتي:

- تشير قيم واتجاهات معاملات (B, Beta) إلى وجود علاقة ترابط موجبة معنوية بين الاغتراب في العمل إجمالاً وسلوكيات العاملين المضادة للإنتاجية إجمالاً من جانب؛ وبين التهكم التنظيمي إجمالاً وسلوكيات العاملين المضادة للإنتاجية إجمالاً من جانب آخر.
- يشير معامل التحديد المعدل ( $Adj. R^2 = 0,215$ ) إلى أن المتغيرات الداخلة تقسّر نحو (21,5%) من التباين في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إجمالاً (فسر الاغتراب في العمل 18,5%، وفسر التهكم التنظيمي 3%).
- يشير معامل جوهرية النموذج (Sig. F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة (0,000).

جدول رقم (14)

قيمة ( $Adj. R^2$ ) قبل وبعد دخول المتغير الوسيط التداخلي التهكم التنظيمي إجمالاً بين

الاغتراب في العمل إجمالاً وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إجمالاً

المتغير المستقل	قبل دخول المتغير الوسيط	بعد دخول المتغير الوسيط	Δ Adj. R <sup>2</sup>
الاغتراب في العمل (إجمالاً)	R <sup>2</sup>	Adj. R <sup>2</sup>	Adj. R <sup>2</sup>
	0,187	0,185	0,185
			صفر

\*\*\* P value &lt; 0.001

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. ن = 327 مفردة

يتضح من الجدول السابق الآتي:

- تشير قيمة ( $Δ Adj. R^2$ ) إلى أن دخول التهكم التنظيمي إجمالاً على العلاقة المباشرة بين الاغتراب في العمل إجمالاً وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إجمالاً، لم يسفر عنه أي تغيير في قوة تأثير متغير الاغتراب في العمل إجمالاً علي سلوكيات العاملين المضادة في العمل إجمالاً (انظر جدول رقم 4)، مما يدل علي عدم وجود تأثير معنوي للمتغير الوسيط في هذه العلاقة. وبالتالي عدم توافر الشرط

الثالث من شروط الوساطة التداخلية السابق ذكرها.

واستناداً إلى ما ورد من نتائج يتم رفض صحة الفرض الرئيسي الثالث.

وينبثق من هذا الفرض الرئيسي الرابع ثلاثة فروض فرعية، سيتم توضيح نتائج إختبارها كما يلي:

**الفرض الفرعي الأول:** هدف هذا الفرض إلى إختبار تأثير التهكم التنظيمي إجمالاً (المتغير الوسيط) في العلاقة المباشرة بين الاغتراب في العمل بأبعاده: فقدان السيطرة، وفقدان القيمة، وإنعدام المعايير، والعزلة الاجتماعية، واغتراب الذات (المتغير المستقل) وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إجمالاً (المتغير التابع). وذلك بإستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أي المتغيرين (أبعاد المتغير المستقل، المتغير الوسيط) الأكثر أهمية في تفسير التباين بالمتغير التابع. وتوضح الجداول التالية أرقام (15، 16) نتائج هذا الاختبار علي النحو التالي:

جدول (15)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للاغتراب في العمل بأبعاده والتهكم التنظيمي إجمالاً علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إجمالاً ن=327

المغيرات	B	Beta	R	R <sup>2</sup>	Adj. R <sup>2</sup>	ΔAdj. R <sup>2</sup>	F. value	Sig. F	T. value	Sig. T
اغتراب الذات	0,137	0,213	0,433	0,188	0,185	--	75,320	0,000	2,967	0,003
التهكم التنظيمي	0,124	0,196	0,471	0,222	0,217	0,032	46,301	0,000	3,390	0,001
فقدان القيمة	0,099	0,167	0,486	0,236	0,229	0,012	33,279	0,000	2,419	0,016
ثابت الانحدار	0,681								7,620	0,000

\*\*\* P value <0.001

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

ويتضح من الجدول السابق الآتي:

- تشير قيم واتجاهات معاملات (B, Beta) إلى وجود علاقة ترابط موجبة معنوية بين بُعدي اغتراب الذات، وفقدان القيمة لمتغير الاغتراب في العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إجمالاً من جانب؛ وبين التهكم التنظيمي إجمالاً وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إجمالاً من جانب آخر.

- يشير معامل التحديد المعدل ( $Adj.R^2 = 0,229$ ) إلى أن المتغيرات الداخلة تقسر نحو (29,9%) من التباين في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إجمالاً (بُعد اغتراب الذات فسر 18,5%، ومتغير التهكم التنظيمي فسر 3,2%، ويُعد فقدان القيمة فسر 1,2%).

- يشير معامل جوهرية النموذج (Sig. F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة (0,000).

جدول رقم (16)

قيمة ( $Adj.R^2$ ) قبل وبعد دخول المتغير الوسيط التداخلي التهكم التنظيمي إجمالاً بين الاغتراب في العمل بأبعاده وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إجمالاً

المتغير المستقل	قبل دخول المتغير الوسيط	بعد دخول المتغير الوسيط	Δ Adj. R <sup>2</sup>
ابعاد الاغتراب في العمل:	Adj. R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	Adj. R <sup>2</sup>
اغتراب الذات	0,188	0,185	0,185
فقدان القيمة	0,209	0,204	0,204

\*\*\* P value < 0.001

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. ن = 327 مفردة

ويتضح من الجدول السابق الآتي:

- تشير قيمة ( $Δ Adj.R^2$ ) إلى أن دخول التهكم التنظيمي إجمالاً على العلاقة المباشرة بين أبعاد الاغتراب في العمل إجمالاً وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إجمالاً، لم يسفر عنه أي تغيير في قوة تأثير بُعد اغتراب الذات (انظر جدول رقم 5)، بينما أسفر عنه انخفاض في قوة تأثير بُعد فقدان القيمة، وعلى الرغم من أن ذلك الانخفاض كان ضعيفاً بنسبة (2,5%)؛ إلا أنه يدل علي وجود تأثير معنوي للمتغير الوسيط في هذه العلاقة، وبالتالي تحقق الوساطة التداخلية الجزئية.

واستناداً إلى ما ورد من نتائج يتم قبول صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الثالث جزئياً.

**الفرض الفرعي الثاني:** هدف هذا الفرض إلى إختبار تأثير التهكم التنظيمي إجمالاً (المتغير الوسيط) في العلاقة المباشرة بين الاغتراب في العمل بأبعاده: فقدان السيطرة، وفقدان القيمة، وإنعدام المعايير، والعزلة الاجتماعية، واغتراب الذات (المتغير المستقل) وسلوكيات العمل المضادة

للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة (المتغير التابع). وذلك باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أي المتغيرين (أبعاد المتغير المستقل، المتغير الوسيط) الأكثر أهمية في تفسير التباين بالمتغير التابع. وتوضح الجداول التالية أرقام (17، 18) نتائج هذا الاختبار علي النحو التالي:

جدول (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للاغتراب في العمل بأبعاده والتهكم التنظيمي إجمالاً علي سلوكيات العمل الموجهة نحو المنظمة ن=327

المغيرات	B	Beta	R	R <sup>2</sup>	Adj. R <sup>2</sup>	ΔAdj. R <sup>2</sup>	F. value	Sig. F	T. value	Sig. T
اغتراب الذات	0,113	0,170	0,427	0,182	0,180	--	72,419	0,000	2,379	0,018
التهكم التنظيمي	0,155	0,236	0,481	0,231	0,226	0,046	48,707	0,000	4,104	0,000
فقدان القيمة	0,117	0,190	0,499	0,249	0,242	0,016	35,726	0,000	2,782	0,006
ثابت الانحدار	0,637								6,933	0,000

\*\*\* P value < 0.001

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

ويتضح من الجدول السابق الآتي:

- تشير قيم واتجاهات معاملات (B, Beta) إلى وجود علاقة ترابط موجبة معنوية بين بُعدي اغتراب الذات، وفقدان القيمة لمتغير الاغتراب في العمل وسلوكيات العاملين المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة من جانب؛ وبين التهكم التنظيمي إجمالاً وسلوكيات العاملين المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة من جانب آخر.
- يشير معامل التحديد المعدل ( $Adj.R^2 = 0,242$ ) إلى أن المتغيرات الداخلة تفسر نحو (24,2%) من التباين في سلوكيات العاملين المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة (بُعد اغتراب الذات فسر 18%، ومتغير التهكم التنظيمي فسر 4,6%، وُبعد فقدان القيمة فسر 1,6%).

- يشير معامل جوهرية النموذج (Sig. F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة (0,000).

جدول رقم (18)

قيمة ( $Adj.R^2$ ) قبل وبعد دخول المتغير الوسيط التداخلي التهكم التنظيمي إجمالاً بين الاغتراب في العمل بأبعاده وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة

Δ Adj. R <sup>2</sup>	بعد دخول المتغير الوسيط		قبل دخول المتغير الوسيط		المتغير المستقل
	Adj. R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	Adj. R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	
	0,180	0,182	0,180	0,182	ابعاد الاغتراب في العمل:
صفر	0,242	0,249	0,205	0,210	اغتراب الذات
0,037					فقدان القيمة

\*\*\* P value < 0.001

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. ن = 327 مفردة

ويتضح من الجدول السابق الآتي:

- تشير قيمة ( $Δ Adj.R^2$ ) إلى أن دخول التهكم التنظيمي إجمالاً على العلاقة المباشرة بين أبعاد الاغتراب في العمل إجمالاً وسلوكيات العاملين المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة، لم يسفر عنه أي تغيير في قوة تأثير بُعد اغتراب الذات (انظر جدول رقم 6)، بينما أسفر عنه انخفاض في قوة تأثير بُعد فقدان القيمة، وعلى الرغم من أن ذلك الانخفاض كان ضعيفاً بنسبة (3,7%)؛ إلا أنه يدل علي وجود تأثير معنوي للمتغير الوسيط في هذه العلاقة، وبالتالي تحقق الوساطة التداخلية الجزئية.

واستناداً إلى ما ورد من نتائج يتم قبول صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الثالث جزئياً.

**الفرض الفرعي الثالث:** هدف هذا الفرض إلى إختبار تأثير التهكم التنظيمي إجمالاً (المتغير الوسيط) في العلاقة المباشرة بين الاغتراب في العمل بأبعاده: فقدان السيطرة، وفقدان القيمة، وإنعدام المعايير، والعزلة الاجتماعية، واغتراب الذات (المتغير المستقل) وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد (المتغير التابع). وذلك باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أي المتغيرين (أبعاد المتغير المستقل، المتغير الوسيط) الأكثر أهمية في تفسير التباين بالمتغير التابع. وتوضح الجداول التالية أرقام (19، 20) نتائج هذا الاختبار علي النحو التالي:

جدول (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للاغتراب في العمل بأبعاده والتهكم التنظيمي إجمالاً علي سلوكيات العمل الموجهة نحو الأفراد ن=327

المغيرات	B	Beta	R	R <sup>2</sup>	Adj. R <sup>2</sup>	F. value	Sig. F	T. value	Sig. T
اغتراب الذات	0,220	0,320	0,395	0,156	0,154	60,170	0,000	5,377	0,000
التهكم التنظيمي	0,097	0,143	0,414	0,171	0,166	33,424	0,000	2,406	0,017
ثابت الانحدار	0,676							7,871	0,000

\*\*\* P value <0.001

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

ويتضح من الجدول السابق الآتي:

- تشير قيم واتجاهات معاملات (B, Beta) إلى وجود علاقة ترابط موجبة معنوية بين بُعد اغتراب الذات لمغتراب الاغتراب في العمل وسلوكيات العاملين المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد من جانب؛ وبين التهكم التنظيمي إجمالاً وسلوكيات العاملين المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد من جانب آخر.

- يشير معامل التحديد المعدل ( $Adj.R^2 = 0,166$ ) إلى أن المغيرات الداخلة تفسر نحو (16,6%) من التباين في سلوكيات العاملين المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد (بُعد اغتراب الذات فسر 15,4%، ومغتراب التهكم التنظيمي فسر 1,2%).

- يشير معامل جوهرية النموذج (Sig. F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة (0,000).

جدول رقم (20)

قيمة ( $Adj.R^2$ ) قبل وبعد دخول المتغير الوسيط التداخلي التهكم التنظيمي إجمالاً بين الاغتراب

في العمل بأبعاده وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد

المغتراب المستقل	قبل دخول المتغير الوسيط	بعد دخول المتغير الوسيط	$\Delta Adj. R^2$
ابعاد الاغتراب في العمل: اغتراب الذات	R <sup>2</sup>	Adj. R <sup>2</sup>	Adj. R <sup>2</sup>
	0,156	0,154	0,154
	R <sup>2</sup>	Adj. R <sup>2</sup>	0,156
	0,156	0,154	صفر

\*\*\* P value < 0.001

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. ن = 327 مفردة

ويتضح من الجدول السابق الآتي:

- تشير قيمة ( $\Delta Adj.R^2$ ) إلى أن دخول التهكم التنظيمي إجمالاً على العلاقة المباشرة بين أبعاد الاغتراب في العمل إجمالاً وسلوكيات العاملين المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد، أدى إلى حذف بُعد اغتراب إنعدام المعايير من هذه العلاقة (انظر جدول رقم 7)، وبالتالي تحقق الوساطة التداخلية الجزئية.

واستناداً إلى ما ورد من نتائج يتم قبول صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الثالث جزئياً.

ويلخص جدول (21) نتائج اختبار الفروض كالتالي:

## جدول (21)

ملخص نتائج إختبار فروض الدراسة

رقم الفرض	صياغة الفرض	نوع الأسلوب الإحصائي المستخدم	نتائج الفروض
الفرض الرئيسي الأول	"توجد علاقة ترابط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب في العمل (كمتغير إجمالي) وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (كمتغير إجمالي)". وينبثق منه ثلاثة فروض فرعية كما يلي:	الانحدار البسيط Simple Regression	ثبوت صحة الفرض
الفرض الفرعي الأول	"توجد علاقة ترابط موجبه ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب في العمل بأبعاده (فقدان السيطرة، وفقدان القيمة، وإنعدام المعايير، والعزلة الاجتماعية، واغتراب الذات) وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية".	الانحدار المتعدد التدرجي	ثبوت صحة الفرض جزئياً، كان التأثير أقوى لُبعد اغتراب الذات، يليه بُعد فقدان القيمة.
الفرض الفرعي الثاني	"توجد علاقة ترابط موجبه ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب في العمل بأبعاده (فقدان السيطرة، وفقدان القيمة، وإنعدام المعايير، والعزلة الاجتماعية، واغتراب الذات) وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة".	Stepwise Multiple Regression Analysis	ثبوت صحة الفرض جزئياً، كان التأثير أقوى لُبعد اغتراب الذات، يليه بُعد فقدان القيمة.
الفرض الفرعي الثالث	"توجد علاقة ترابط موجبه ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب في العمل بأبعاده (فقدان السيطرة، وفقدان القيمة، وإنعدام المعايير، والعزلة الاجتماعية، واغتراب الذات) وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد".		ثبوت صحة الفرض جزئياً، كان التأثير أقوى لُبعد اغتراب الذات، يليه بُعد إنعدام المعايير.
الفرض الرئيسي الثاني	"توجد علاقة ترابط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب في العمل (كمتغير إجمالي) والتهكم التنظيمي (كمتغير إجمالي)". وينبثق منه أربعة فروض فرعية كما يلي:-	الانحدار البسيط Simple Regression	ثبوت صحة الفرض
الفرض الفرعي الأول	"توجد علاقة ترابط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب في العمل بأبعاده (فقدان السيطرة، وفقدان القيمة، وإنعدام المعايير، والعزلة الاجتماعية، واغتراب الذات) والتهكم التنظيمي".		ثبوت صحة الفرض جزئياً، كان التأثير أقوى لُبعد اغتراب الذات، يليه إنعدام المعايير، يليه فقدان القيمة.
الفرض الفرعي الثاني	"توجد علاقة ترابط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب في العمل بأبعاده (فقدان السيطرة، وفقدان القيمة، وإنعدام المعايير، والعزلة الاجتماعية، واغتراب الذات) وُبعد الاعتقاد لمتغير التهكم التنظيمي".	الانحدار المتعدد التدرجي	ثبوت صحة الفرض جزئياً، كان التأثير أقوى لُبعد إنعدام المعايير، يليه اغتراب الذات.
الفرض الفرعي الثالث	"توجد علاقة ترابط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب في العمل بأبعاده (فقدان السيطرة، وفقدان القيمة، وإنعدام المعايير، والعزلة الاجتماعية، واغتراب الذات) وُبعد الشعور لمتغير التهكم التنظيمي".	Stepwise Multiple Regression Analysis	ثبوت صحة الفرض جزئياً، كان التأثير أقوى لُبعد اغتراب الذات، يليه فقدان القيمة، يليه المعايير.
الفرض الفرعي الرابع	"توجد علاقة ترابط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب في العمل بأبعاده (فقدان السيطرة، وفقدان القيمة، وإنعدام المعايير، والعزلة الاجتماعية، واغتراب الذات) وُبعد السلوك لمتغير التهكم التنظيمي".		ثبوت صحة الفرض جزئياً، كان التأثير أقوى لُبعد اغتراب الذات، يليه فقدان القيمة.

يتبع



تابع جدول (21)

ملخص نتائج إختبار فروض الدراسة

رقم الفرض	صياغة الفرض	نوع الأسلوب الإحصائي المستخدم	نتائج الفروض
الفرض الرئيسي الثالث	"من المتوقع أن يؤثر التهكم التنظيمي في العلاقة بين الاغتراب في العمل (كمتغير إجمالي) وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (كمتغير إجمالي)". وينبثق منه ثلاثة فروض فرعية كما يلي:		عدم ثبوت صحة الفرض
الفرض الفرعي الأول	"من المتوقع أن يؤثر التهكم التنظيمي في العلاقة بين الاغتراب في العمل بأبعاده (فقدان السيطرة، وفقدان القيمة، وإنعدام المعايير، والعزلة الاجتماعية، واغتراب الذات) وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية".	الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple	ثبوت صحة الفرض جزئياً، حيث خفض من قوة العلاقة الموجبة لبُعد فقدان القيمة.
الفرض الفرعي الثاني	"من المتوقع أن يؤثر التهكم التنظيمي في العلاقة بين الاغتراب في العمل بأبعاده (فقدان السيطرة، وفقدان القيمة، وإنعدام المعايير، والعزلة الاجتماعية، واغتراب الذات) وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة".	Regression Analysis	ثبوت صحة الفرض جزئياً، حيث خفض من قوة العلاقة الموجبة لبُعد فقدان القيمة.
الفرض الفرعي الثالث	"من المتوقع أن يؤثر التهكم التنظيمي في العلاقة بين الاغتراب في العمل بأبعاده (فقدان السيطرة، وفقدان القيمة، وإنعدام المعايير، والعزلة الاجتماعية، واغتراب الذات) وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد".		ثبوت صحة الفرض جزئياً، حيث أدى إلي إزاحة بُعد إنعدام المعايير.

المصدر: من إعداد الباحثين طبقاً لبيانات التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS/V 22 لفروض الدراسة.

## مناقشة النتائج والتوصيات

### مناقشة نتائج الدراسة

استهدفت الدراسة اختبار العلاقة بين الاغتراب في العمل و سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وتأثير التهكم التنظيمي في هذه العلاقة، وكذلك العلاقة بين الاغتراب في العمل والتهكم التنظيمي، ويمكن عرض أهم نتائج الدراسة علي النحو التالي:

مناقشة وتفسير نتائج إختبار الفرض الرئيسي الأول:

أظهرت نتائج هذا الفرض وجود علاقة ترابط موجبة معنوية بين الاغتراب في العمل إجمالاً وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إجمالاً، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Li, Shuang (2018:1) التي أكدت نتائجها وجود علاقة معنوية ايجابية بين الاغتراب في العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ببعديها. وترجع منطقية هذه النتيجة من وجهة نظر الباحثة إلي نظرية العدالة والمساواة فإذا ما شعر العامل أن هناك تمييز بينه وبين زملائه غير قائم علي الكفاءة فسيزيد من شعوره بالاغتراب مما سيجعله يخرط بشكل أكبر في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية كرد فعل لشعوره بالظلم. كما تري الباحثة أنه يمكن إرجاع منطقية هذه النتيجة أيضاً لنظرية المحافظة علي الموارد (COR)؛ والتي تشير إلي أن الأفراد لديهم كل من الدافع الفطري والمكتسب للحصول علي الموارد والاحتفاظ بها، وحمايتها (Hobfoll & Freedy, 1993). ووفقاً لهذه النظرية يمكن القول أنه عندما تتعرض هذه الموارد للتهديد أو الضياع أو يتم تعويضها بشكل غير كافٍ، يظهر العاملين ردود أفعال لمنع نضوب المزيد من مواردهم، وقد تتمثل ردود الفعل هذه في سحب جهودهم. وبالتالي يمكن القول أنه عندما يعتقد العاملين بأنهم لا يستطيعون الحصول علي الموارد الهامة لهم (مثال: الدعم، والاحترام) فإن ذلك سيزيد من شعورهم بالاغتراب في العمل، مما يجعلهم يتجهون إلي تقليل جهدهم في العمل؛ الذي يتسبب في أعمال تخريب ضد المنظمة أو زيادة معدلات الغياب كرد فعل منهم لاستعادة هذه الموارد أو الحصول علي موارد جديدة.

وانبثق عن هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية، وفيما يلي مناقشة وتفسير نتائجها:

## مناقشة وتفسير نتائج الفروض الفرعية للفرض الرئيس الأول:

اتفقت نتائج الفروض الفرعية الثلاثة علي تصدر تأثير بُعد اغتراب الذات في العلاقة بين أبعاد الاغتراب في العمل من جانب وكل من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إجمالاً والموجهة نحو المنظمة، والموجهة نحو الأفراد من جانب آخر؛ يليه في المركز الثاني تأثير بُعد فقدان القيمة علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إجمالاً والموجهة نحو المنظمة؛ بينما جاء تأثير بُعد إنعدام المعايير في المركز الثاني علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد.

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتيجة دراسة (Uysal (2018:1434 التي أكدت نتائجها وجود علاقة موجبة معنوية بين الاغتراب في العمل بأبعاده: فقدان السيطرة، وفقدان القيمة، واغتراب الذات من جانب وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من جانب آخر، وأكدت أنه كلما زاد شعور العاملين بالاغتراب والنفور من أعمالهم وشعورهم بأنهم لا يمكنهم التعبير عن آرائهم ولا يملكون السيطرة على كيفية أداء واجباتهم وليس لديهم سلطة اتخاذ القرار واليأس وعدم الكفاية الذاتية، كلما فقدوا القدرة على الاتصال بعملهم.

كما تتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (Yang et al., (2001:265 التي وجدت أن الاغتراب في العمل يؤدي إلي زيادة معدل شرب الكحوليات في مكان العمل وهي أحد أشكال سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة، كذلك تتفق جزئياً مع دراسة (Cummings and Manring (1977:167 والتي أشارت إلي أن فقدان السيطرة، وفقدان القيمة لهما علاقة ايجابية بكل من الغياب والتأخير وهما أحدي أشكال سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة، وتتفق بشكل غير مباشر إلي ما أشارت إليه الدراسات (e.g., (Kanungo, 1981; Sulu et al., 2010; Salgado et al., 2013 in Li, Shuang, 2018:3 من أن الاغتراب في العمل يؤدي إلي انخفاض الوعي التي يمكن أن يتسبب في ظهور سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية مثل التغيب وعدم الأمانة.

و فيما يخص تصدر تأثير بُعد اغتراب الذات لمتغير الاغتراب في العمل في علاقته بسلوكيات العاملين المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة؛ ترى الباحثة أن هذه النتيجة منطقية جزئياً في ضوء نظرية التوقع، فإذا ما التحق العامل بالعمل وهو لديه توقعات عالية من المنافع التي سيحصل عليها من عمله بالمنظمة وبمرور الوقت اكتشف أن هذه التوقعات وهمية ولا يمكن تحقيقها علي أرض الواقع وأن العمل لا يشبع احتياجاته وأنه مجرد وسيلة للحصول علي عائد مادي، فسيزيد شعوره بالانفصال الحاد بين قدراته وإمكانياته وبين ما يقوم به من عمل، وكذلك بين ما يحصل عليه وما كان يتوقع أن يحصل عليه، مما سيزيد شعوره بأن العمل لا يمثل أي قيمة حقيقية له، مما سيجعله ينخرط بشكل أكبر في إظهار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تحديداً الموجهة نحو المنظمة كنوع من الانتقام من المنظمة التي فشلت في إشباع احتياجاته وتقدير إمكانياته وتنمية قدراته.

أما فيما يتعلق بوجود علاقة موجبة معنوية بين بُعد فقدان القيمة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بشكل عام والموجهة نحو المنظمة بشكل خاص، فترى الباحثة أن هذه النتيجة يمكن أن ترجع منطقيتها إلي نظرية التحديد الذاتي التي أكدت أن أحد احتياجات العامل الأساسية في العمل هو توافر قدر من الاستقلالية، وبالتالي يمكن القول أن وجود رقابة مهيمنة علي العمل بشكل كبير وقيام العامل بأعمال روتينية متكررة خالية من الإبداع لا يتوافر فيها قدر من الاستقلال سيزيد من شعوره بأن ليس لديه دوراً فعالاً بالمنظمة، ولا يستطيع تصور مستقبله الوظيفي وبالتالي زيادة شعوره بأن العمل لا معني ولا قيمة له مما سيجعله ينخرط في إظهار المزيد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، بشكل خاص الموجهة نحو المنظمة (علي سبيل المثال، تعتمد تجاهل الإبلاغ عن أي مشكلة خاصة بالعمل مما يؤدي إلي تفاقمها، وتعتمد عدم إتباع التعليمات التي يجب أن يلتزم بها، ونشر الشائعات حول المنظمة) رداً منه علي إهمال المنظمة بدوره وأهميته في العمل، وتعاملها معه علي أنه مجرد آلة لتنفيذ الأوامر لا تستطيع الابتكار والتفكير.

أما فيما يتعلق بما أشارت إليه النتائج من وجود علاقة موجبة معنوية بين بُعد إنعدام المعايير وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد؛ بينما عدم وجود علاقة معنوية بين بُعد إنعدام المعايير وسلوكيات العمل الموجهة نحو المنظمة. فهي نتيجة غير منطقية وكذلك الأمر في اختفاء تأثير بُعد فقدان السيطرة، والعزلة الاجتماعية علي سلوكيات العاملين المضادة للإنتاجية ببعديها، إلا أن الباحثة ترى أنه يمكن تفسير ذلك، بأن شعور العاملين بالتناقض بين المعايير التنظيمية والمعايير التي يضعها المجتمع، وأن المبدأ في العمل الغاية تبرر الوسيلة سيزيد من شعورهم بعدم الثقة في من حولهم، ويزيد من شعورهم بأن الجميع يحاول تحقيق أهدافه بأية وسيلة مما سيجعلهم أكثر حدة في التعامل مع هؤلاء الأشخاص الذين لا يرون إلا مصالحهم، وذلك من خلال بعض السلوكيات السلبية الموجهة ضدهم (مثال: الرفض المتعمد لمساعدة شخص بمكان العمل، تعتمد حجب أو إخفاء معلومات مطلوبة لشخص بمكان العمل).

## مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الرئيس الثاني:

توصلت نتائج هذا الفرض إلي وجود علاقة موجبة معنوية بين الاغتراب في العمل إجمالاً والتهمك التنظيمي إجمالاً، وهي بذلك تتفق مع ما أشار إليه (Nair (2102:39 من أنه من المحتمل أن يكون التهمك التنظيمي أحد مخرجات الاغتراب في العمل، وترى الباحثة أنه بالرغم من أن

هذه النتيجة تحتاج لمزيد من الدراسات لتأكيدتها إلا أنها تأتي منطقية في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي، والتي بناءً عليها يمكن القول بأن شعور العاملين بالانفصال والاعتراب سيزيد من اعتقادهم وشعورهم وسلوكهم السلبي التهديمي تجاه منظماتهم وبالتالي تصبح علاقة تأثير تبادلية مستمرة، فكلما زاد التهكم التنظيمي لدى العاملين نتيجة شعورهم بالاعتراب كلما زاد شعورهم بمزيد من الانفصال والاعتراب، وهكذا. مناقشة وتفسير نتائج الفروض الفرعية للفرض الرئيس الثاني:

اتفقت نتائج الفرض الفرعي الأول والثالث والرابع علي تصدر تأثير بُعد اغتراب الذات المركز الأول علي كل من التهكم التنظيمي إجمالاً وبُعدَي الشعور والسلوك، يليه تأثير بُعد فقدان القيمة علي بُعدي الشعور والسلوك للتهكم التنظيمي. بينما تصدر تأثير بُعد إنعدام المعايير؛ يليه بُعد اغتراب الذات علي بُعد الاعتقاد، وجاء تأثير بُعد إنعدام المعايير في المركز الثاني والثالث علي التهكم التنظيمي إجمالاً، وعلي بُعد الشعور علي التوالي. وتحتاج هذه النتائج لمزيد من الدراسات المستقبلية لدعمها أو رفضها. خاصة في ظل عدم وجود دراسات سابقة تناولت التهكم التنظيمي كأحد مخرجات الاغتراب في العمل.

وفيما يتعلق بتصدر تأثير بُعد اغتراب الذات علي بُعدي الشعور والسلوك للتهكم التنظيمي تري الباحثة، أن شعور العاملين بعدم وجود فرص عمل بديله أو ضعف الرواتب بمنظماتهم ربما جعلهم ينظرون إلي عملهم علي أنه مجرد أداة أو وسيلة للحصول علي المال، وبأن أعمالهم لا تمثل مصدر الرضا الحقيقي أو الإشباع النفسي لهم؛ مما أدى إلي توليد شعور لديهم بعدم الراحة والقلق والتوتر والذي انعكس في صورة إظهارهم لبعض سلوكيات التهكم التي تهدف للتقليل من شأن منظماتهم كرد فعل منهم نحو شعورهم بعدم إشباع العمل لاحتياجاتهم.

أما فيما يخص تأثير بُعد فقدان القيمة علي بُعدي الشعور والسلوك للتهكم التنظيمي، فإنه يمكن القول بأن شعور العاملين بعدم قدرتهم علي فهم العلاقة بين ما يكفون به من أعمال وبين أهداف المنظمة، وشعورهم بأن ليس لديهم دوراً هاماً في العمل زاد أيضاً من شعورهم السلبي وسلوكهم التهديمي تجاه المنظمة، وتأتي هذه النتيجة منطقية في ظل اختفاء تأثير بُعد فقدان القيمة لمتغير الاغتراب في العمل في علاقته بـُعد الاعتقاد لمتغير التهكم التنظيمي، حيث أن الشعور (شعور العاملين باللامعني في العمل) ارتبط بالشعور (الشعور السلبي لديهم من قلق وتوتر عند التفكير بعملهم) والذي تولد عنه سلوكياتهم التهديمية التي تستهين بالعمل، وليس له علاقة بوجود اعتقاد سلبي لدي العاملين بأن المنظمة تفتقد للمصداقية والشفافية والنزاهة.

كما تأتي منطقية هذه النتيجة من وجهة نظر الباحثة فيما يتعلق بتصدر تأثير بُعد إنعدام المعايير علي بُعد الاعتقاد، من أنه من المنطقي أن ينعكس شعور العاملين بوجود تناقض بين المعايير والقيم التنظيمية والمعايير والقيم المجتمعية، ومن إدراكهم لوجود اختلاف بين ما تعلنه المنظمة من قيم ومعايير وبين ما تلتزم به فعلياً (حيث أن الهدف الأساسي لها هو تحقيق أهدافها بكافة الوسائل مهما كانت درجة مشروعيتها) سينعكس بالتأكيد علي توليد اعتقاد سلبي لدي العاملين بأن المنظمة تفتقر للمصداقية والاستقامة وستكون خبراتهم وتجاربهم مع المنظمة سبباً أساسياً في زيادة مستوي هذا الاعتقاد السلبي لديهم. وانعكس هذا علي تكوين شعور العاملين بعدم الراحة والتوتر تجاه منظماتهم، أما فيما يتعلق بتأثير بُعد إنعدام المعايير علي بُعد السلوك للتهكم التنظيمي فهي نتيجة غير منطقية تحتاج إلي مزيد من الدراسة حيث كان من المتوقع أن ينتج عن الاعتقاد والشعور السلبي لدي العاملين سلوك تهكمي نتيجة شعورهم بتناقض المعايير التنظيمية.

### مناقشة وتفسير نتائج إختبار الفرض الرئيس الثالث:

أوضحت نتائج هذا الفرض أن التهكم التنظيمي لم يؤثر كمتغير وسيط في العلاقة المباشرة بين الاغتراب في العمل إجمالاً وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إجمالاً، وتعد هذه النتيجة إضافة تفتح المجال للباحثين لدراسة أثر التهكم التنظيمي كمتغير وسيط بين الاغتراب في العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. وتأتي هذه النتيجة علي عكس المتوقع، حيث كان من المتوقع أن يخفض التهكم التنظيمي لدي العاملين من قوة العلاقة الموجبة بين شعورهم بالاعتراب في العمل وسلوكياتهم المضادة للإنتاجية، وبالتالي إمكانية خفض شعور العاملين بالاعتراب في العمل وسلوكياتهم المضادة للإنتاجية من خلال الحد من التهكم التنظيمي لديهم. وهنا يمكن القول أن انخراط العاملين في إظهار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية كان ناتج ورد فعل عن شعورهم بالانفصال والاعتراب عن العمل؛ مقارنة بتأثير التهكم التنظيمي لديهم.

### مناقشة وتفسير نتائج الفروض الفرعية للفرض الرئيس الثالث:

اتفقت نتائج الفروض الفرعية الثلاثة علي عدم قدرة التهكم التنظيمي كمتغير وسيط علي التأثير في العلاقة بُعد اغتراب الذات من جانب وكل من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إجمالاً والموجهة نحو المنظمة، والموجهة نحو الأفراد من جانب آخر. بينما قدرته علي التأثير علي العلاقة بين بُعد فقدان القيمة من جانب وكل من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إجمالاً والموجهة نحو المنظمة من جانب آخر، وكذلك قدرته علي التأثير علي العلاقة بين بُعد إنعدام المعايير وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد. وتحتاج هذه النتيجة لمزيد من الدراسات خاصة في ظل عدم وجود دراسات سابقة في هذا الصدد تؤكد صحتها أو رفضها.

وترى الباحثة أنه فيما يتعلق بعدم وجود أثر لوساطة التهكم التنظيمي بين بُعد اغتراب الذات وكل من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

ببعديها، فإن هذا يدل علي أن سلوكيات العاملين المضادة للإنتاجية سواء الموجهة نحو المنظمة أو نحو الأفراد هي نوع من انتقام العاملين من المنظمة بسبب شعورهم بعدم الإشباع الذاتي وربما يرجع ذلك لشعورهم بأن المنظمة لا تهتم ولا تعمل من أجلهم وبأنها لا تهمي قدراتهم واستعداداتهم وبأن وما يؤديه فعلياً من أعمال أقل من إمكانياتهم، فبرغم توفر التهكم التنظيمي لدي العاملين إلا أن شعورهم بأن العمل لا يمثل أية قيمة حقيقية لهم، وأنهم غير قادرين علي إيجاد الأنشطة المكافئة ذاتياً كان أقوى تأثيراً علي انخراطهم في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بشكل عام والموجهة نحو المنظمة، والأفراد بشكل خاص.

أما فيما يتعلق بقدرة التهكم التنظيمي كمتغير وسيط في خفض قوة العلاقة الموجبة بين بُعد فقدان القيمة وكل من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إجمالاً والموجهة نحو المنظمة، والموجهة نحو الأفراد، وكذلك بين بُعد إنعدام المعايير وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة، فتري الباحثة أن اعتقاد العاملين بأن منظماتهم تهتم بمصلحتها في المقام الأول وتصرح بتصريحات مغايرة لما تطبقه علي أرض الواقع، وشعورهم السلبي وعدم الراحة تجاهها، وسلوكهم التهكمي الذي يقلل من شأنها كان له أثر في خفض سلوكياتهم المضادة للإنتاجية خاصة الموجهة نحوها؛ الناتج عن شعورهم بأن عملهم لا قيمة ولا معنى له. كذلك الأمر كان له أثر في خفض سلوكياتهم المضادة للإنتاجية خاصة الموجهة نحو الأفراد؛ الناتج عن شعورهم بالتناقض في المعايير السلوكية داخل المنظمة وبين المعايير السلوكية التي يؤمنون بها والمعايير السائدة في المجتمع. وتأتي هذه النتيجة منطقية؛ خاصة وأن التأثير المباشر لبُعد فقدان القيمة وإنعدام المعايير علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ببعديها كان تأثيراً ضعيفاً.

## دلالات الدراسة

- أسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية عن وجود بعض الدلالات علي المستويين النظري والتطبيقي، كما يتضح في ما يأتي:
- تم تقديم تصور للعلاقة بين الاغتراب في العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وتأثير التهكم التنظيمي في هذه العلاقة المباشرة؛ وكذلك العلاقة بين الاغتراب في العمل و التهكم التنظيمي، حيث لم ترصد الباحثة أي سبق في هذا الصدد، سواء في الدراسات العربية بشكل عام وفي الدراسات المصرية بشكل خاص، وحتى الدراسات الأجنبية المتوفرة في هذا المجال فقد تناولت التهكم التنظيمي كأحد مسببات الاغتراب في العمل وليس العكس كما تهدف الدراسة الحالية، كما لم تتناول أثر التهكم التنظيمي في العلاقة بين الاغتراب في العمل والسلوكيات المضادة للإنتاجية، أيضاً الدراسات الأجنبية القليلة المتوفرة عن علاقة الاغتراب في العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لم تتناول الاغتراب كمتغير خماسي الأبعاد كما تتناوله الدراسة الحالية، لذا تعد هذه الدراسة إضافة في هذا المجال.
  - أن نتائج الدراسة بما أكدته من وجود علاقة موجبة معنوية بين الاغتراب في العمل إجمالاً وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بشكل عام، يليها الموجهة نحو المنظمة ثم الموجهة نحو الأفراد من جانب، ووجود علاقة موجبة معنوية بين الاغتراب في العمل إجمالاً والتهكم التنظيمي إجمالاً من جانب آخر؛ يعطى دلالة عملية، للمسؤولين والقيادات التنفيذية بالمنظمات محل الدراسة بأن شعور العاملين بالاغتراب في العمل يعد أحد مؤشرات التنبؤ بانخراطهم في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وزيادة مستويات التهكم التنظيمي لديهم، ولا يجب التعامل مع أنه مجرد شعور داخلي مؤقت لدي العاملين بل من الأهمية اتخاذ خطوات واقعية للحد منه وتجنب تكوينه لدي العاملين.
  - عدم ظهور علاقة معنوية بين بُعد فقدان السيطرة، والعزلة الاجتماعية وبين سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ببعديها، يعطى دلالة عملية للمسؤولين والقيادات التنفيذية بالمنظمات -محل الدراسة- بأنهم نجحوا إلي حد ما في وضع استراتيجيات أدت إلي تقوية وزيادة شعور العاملين بالانتماء للمنظمة وتوفير مناخ اجتماعي ونفسي وتنظيمي يشجع العاملين علي أداء أعمالهم ويشعرهم بالتمكين والمشاركة الفعلية، وبالتالي انخفاض مستوي شعورهم بفقدان السيطرة علي مجريات العمل، وارتقاع شعورهم بتوفير المناخ الأسري بالعمل.
  - ما أكدته النتائج من وجود علاقة موجبة معنوية بين بُعد اغتراب الذات والتهكم التنظيمي بأبعاده من جانب وبين سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ببعديها من جانب آخر؛ وكذلك سيطرة تأثير شعور العاملين باغتراب الذات في العلاقة المباشرة بين التهكم التنظيمي لديهم بأبعاده وسلوكياتهم المضادة للإنتاجية ببعديها، يعطى دلالة عملية للقادة بالمنظمات محل الدراسة بأنهم لم ينجحوا في وضع الأساليب التنظيمية الفعالة واتخاذ الإجراءات للحد من شعور العاملين باغتراب الذات، كونه يعد أحد المسببات الرئيسية لزيادة كل من سلوكيات العاملين المضادة للإنتاجية ومستويات التهكم التنظيمي بأبعاده لديهم، وأنه يتوجب عليهم العمل بجدية لخفض هذا الشعور ذو التأثير السلبي الكبير.
  - ما أكدته نتائج الدراسة من أثر وساطة متغير التهكم التنظيمي علي خفض قوة العلاقة الموجبة لتأثير بُعد فقدان القيمة علي كل من سلوكيات العاملين المضادة للإنتاجية إجمالاً، والموجهة نحو المنظمة من جانب، وإخفاء تأثير بُعد إنعدام المعايير علي سلوكيات العاملين المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد. يعطى دلالة عملية للمسؤولين بالمنظمات محل الدراسة بأنه من الضروري الاعتراف بوجود العاملون المتهكمون من أجل وضع سياسات تساعد في الحد من هذا التهكم التنظيمي؛ لما سيكون له اثر فعال علي خفض معدلات شعورهم بفقدان

القيمة وإنعدام المعايير وكذلك سلوكياتهم المضادة للإنتاجية المبنية على هذا الشعور.

## توصيات الدراسة

في ضوء نتائج واستنتاجات ودلالات الدراسة الحالية فإنه يمكن وضع مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى خفض شعور العاملين بالمنظمات محل الدراسة بالاغتراب في العمل، وتساعد على خفض كل من سلوكياتهم المضادة للإنتاجية في العمل ومستويات التهكم التنظيمي لديهم، وذلك على النحو التالي:

- سياسات تنظيمية تحد من شعور العاملين بالاغتراب في العمل، ومنها: مشاركة العاملين في صنع القرارات، وتنفيذ سياسة تمكين العاملين، وتطبيق سياسة فريق العمل، والتدريب المستمر للقادة والمديرين والعاملين للتغلب على شعور الاغتراب في العمل، ومراعاة الظروف النفسية والاجتماعية للعاملين لخفض شعورهم باغتراب الذات الذي يعد البُعد المسيطر على جميع العلاقات بين متغيرات الدراسة.
- أساليب يمكن أن تحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ومنها: اختبارات استقامة الشخصية والتي تساعد على توظيف أشخاص ليس لديهم نزعة في إصدار هذه السلوكيات، والحفاظ على العقد النفسي للعاملين.
- استراتيجيات وأساليب تنظيمية تحد من التهكم التنظيمي، ومنها: تدريب العاملين المستمر لاكتشاف تكوين أي اعتقادات سلبية لديهم نحو المنظمة، والاستماع والتواصل المستمر معهم.

## آفاق البحث المستقبلية.

أثارت نتائج الدراسة الحالية واستنتاجاتها ودلالاتها ومحدداتها عدداً من النقاط التي يمكن أن تفتح آفاقاً للدراسة في المستقبل، وتشمل:

- إن تصدر بُد اغتراب الذات العلاقة بين أبعاد الاغتراب في العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وبعديها، وكذلك العلاقة بين أبعاد الاغتراب في العمل والتهكم التنظيمي بأبعاده، وكذلك الأمر ظل تأثيره الأقوى على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية حتى عند دخول التهكم التنظيمي كمتغير بسيط، يحتاج إلى مزيد من دراسة تأثير هذا البُعد ويفتح المجال أمام الباحثين لدراسة تأثيره وكيف ومحاولة تخفيض أثاره السلبية.
- قد يكون من المفيد علمياً تطبيق الدراسة الحالية على منظمات أخرى، ومهن ذات طبيعة أخرى كالمنظمات الإنتاجية، أو بالتطبيق على مؤسسات جامعية خاصة، لمقارنة النتائج بينهم.
- أشارت النتائج إلى وجود علاقة موجبة معنوية بين الاغتراب في العمل بأبعاده والتهكم التنظيمي بأبعاده، مما يعد أضافه علميه تحتاج إلى مزيد من الدراسات ويفتح المجال أمام الباحثين لدراسة علاقة التأثير التبادلية بين الاغتراب في العمل والتهكم التنظيمي بالأساليب الإحصائية المناسبة لذلك بعد أن كانت تقتصر دراسة الاغتراب كأحد مخرجات التهكم التنظيمي فقط.
- مستويات المتوسط الحسابي بالنسبة لمتغيرات الدراسة وأبعادها كانت ما بين منخفضة ومتوسطة، بالرغم من أن هناك دراسات سابقة أفادت بمتوسطات أعلى، وهذا يحتاج لمزيد من التناول والتركيز في الأبحاث المستقبلية؛ خاصة مع توقع الباحثة زيادة هذه المتوسطات، وظهور علاقات ترابط أقوى بين متغيرات الدراسة، وكذلك ظهور تأثير للوساطة بشكل أكبر إذا ما تم تجميع البيانات بالاعتماد على أساليب أخرى بخلاف أسلوب المقابلات الشخصية الذي اعتمدت عليه هذه الدراسة.

## محددات الدراسة

توجد مجموعة من المحددات يمكن تحديد أهمها كالتالي:

- صعوبة تعميم نتائج الدراسة الحالية على العاملين بمنظمات أخرى غير المنظمات محل الدراسة، حيث اقتصرت الدراسة على العاملين بالجهاز الإداري لجامعة أسبوت (الإدارة الوسطي) كمنظمة خدمية حكومية، ولم تشمل غيرهم من العاملين بقطاعات خدمية أو إنتاجية أخرى.
- تم جمع البيانات في هذه الدراسة مرة واحدة، مما يجعلها تصنف ضمن الدراسات المقطعية Cross-Sectional.

## مراجع الدراسة:

- أبو سمرة، محمود أحمد، شعبيات، محمد عوض و أبو مقدم، أروي، 2014، الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية: دراسة ميدانية في جامعتي القدس والخليل، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مجلد 34، عدد 2 : 71-53.
- الحديدي، إسلام علي عبد السلام علي، 2016، العلاقة بين التهكم التنظيمي و الاغتراب في العمل: بالتطبيق علي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- الحكيم، ليث علي يوسف، وناصر، وائل حاتم، 2014، الأنومية التنظيمية وسلوك العمل العكسي: دراسة تطبيقية في شركات السياحة والسفر العراقية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، مجلد 7، عدد 30: 1-35.
- الخطوي، عامر علي حسين، 2011، العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، الكوفة، العراق، عدد 21: 167-187.
- الخطوي، عامر علي حسين، 2016، طبيعة وأسباب التهكم التنظيمي بين الموظفين العراقيين: دراسة تجريبية حقلية باستخدام السيناريوهات، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 23، عدد 2: 277-311.
- الكتبي، محسن علي 2001، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية والمناخ التنظيمي بالاغتراب الوظيفي دراسة تطبيقية بالشركات التابعة لهيئة قناة السويس". المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، مجلد 25، عدد 2: 383-472.
- الكرداوي، مصطفى محمد، 2011، التمكين النفسي للعاملين بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي في مصر، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، مجلد 18، عدد 2: 224-283.
- الكرداوي، مصطفى محمد، 2015، أثر نرجسية المديرين على تبني مرؤوسيهيهم للسلوكيات المعوقة للإنتاج : دراسة لدور بعض المتغيرات الوسيطة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، مجلد 22، عدد 3: 349-387.
- المطرفي، شميل بن بخت، 2005، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- حسانين، أسامة احمد، 2011، تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، سوهاج، مجلد 25، عدد 1: 1-52.
- حسانين ، أسامة أحمد، 2011، تحليل العلاقة بين انحراف الزملاء وانحراف الفرد: دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، مجلد 24، عدد 1: 130-171.
- ذياب، لبنى، 2018، أبعاد الاغتراب الوظيفي في ظل النظريات الأساسية، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد 40: 64-75.
- ريان، عادل ريان محمد، علي، نادبة أمين محمد، عبد الجليل، أماني موسى، 2018، العلاقة بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة تطبيقية، المؤتمر الدولي الثاني: إدارة المنظمات الصناعية والخدمية: الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية، جامعة جنوب الوادي - كلية التجارة، مجلد 1: 478-508.
- ريان، عادل ريان محمد، علي، نادبة أمين محمد، عبد الجليل، أماني موسى، 2019، أثر إدراك العاملين للقيادة الأخلاقية على شعورهم بالاغتراب في العمل :دراسة تطبيقية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة سوهاج، كلية التجارة، مجلد 33، عدد 2: 111-132.
- عبد الجليل، أماني موسى، 2019، دور إدراك العاملين لنمط القيادة الأخلاقية في العلاقة بين التهكم التنظيمي وكل من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية والاغتراب في العمل "دراسة تطبيقية"، رسالة دكتوراه، جامعة أسيوط، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.
- عطا، خالدية مصطفى، 2018، أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في الحد من الاغتراب الوظيفي: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن، مجلة دنانير، عدد 14، 265-314.
- علي، ناديه أمين محمد، 2012، دور القيادة التحويلية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدراك العاملين لعدم العدالة وسلوكيات العمل غير المنتجة، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، عدد 53: 230-272.
- محمد، عبد الناصر طه إبراهيم و حسانين، أسامة أحمد، 2017، دور الاغتراب داخل محيط العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين سمات التقييم الجوهري للذات والرضا الوظيفي- دراسة تطبيقية، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، عدد 62: 161-227.
- نجم، عبد الحكيم أحمد، محمد، محمود، والحديدي، إسلام علي عبد السلام علي، 2016، العلاقة بين التهكم التنظيمي والاغتراب الاجتماعي: دراسة تطبيقية علي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مجلد 40، عدد 2: 183-213.

- Abdelgalil, Amany Mousa.2020. The Role of Ethical Leadership on the Relationship between Organizational cynicism and Alienation at Work: An Empirical Study, **Available online: www. Research Gate**, Accepting the publication in Arab Journal of Administration, Arab Administrative Development Organization 42, 2022.
- Andersson, [Lynne M.](#) 1996. Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework, **Human Relations**, 49 (11): 1395-1418.
- Aslan, Şebnem and Eren, Şerife .2014. The Effect of Cynicism and The Organizational Cynicism on Alienation, **The Clute Institute International Academic Conference**, Munich, Germany: 617-625.
- 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**, 51 (1):1173–1182.
- Bashir, Sajid. 2011. Organizational Cynicism Development and Testing of an Integrated Model A Study of Public Sector Employees in Pakistan, **Ph.D**, Department of Management & Social Sciences, Human Resource Management, Mohammad Ali Jinnah University Islamabad.
- Brandes, P, Dharwadkar, R. and Dean, J. W. 1999. Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes, **Eastern Academy of Management Proceedings** :150-153. Outstanding Empirical Paper Award. or **Academy of Management Review** 23 :341–352.
- Brown, Michelle and Cregan, Christian. 2008. Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement, **Human Resource Management**, 47 (4) :667–686.
- Chiaburu, D.S; Peng, Ann.C; Oh, In-Sue; Banks, G.C. and Lomeli, Laura C. 2013. Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis, **Journal of Vocational Behavior**, 83 (2) :1-17.
- Cummings, T. G., and Manring, S. L. 1977. The relationship between worker alienation and work-related behavior. **J. Vocat. Behav** 10, 167–179.
- Dajani, Maha Ahmed Zaki & Mohama, Mohamad Saad, 2017, Perceived organizational Injustice and Counterproductive Behaviour: The Mediating Role of Work Alienation Evidence from the Egyptian Public Sector, **International Journal of Business and Management**;12 (5): 192:201.
- Dalal, Reeshad S. 2005. A Meta-Analysis of the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior, **Journal of Applied Psychology**, 90 (6) :1241–1255.
- Dean.Jr; James.W; Brandes, Pamela, and Dharwadkar, Ravi. 1998. Note Organizational Cynicism, **Academy of Management Review**, 23 (2) :341-352.
- Delken, Menno . 2004. Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers". **Master Thesis of Economics**, University of Maastricht :1-62.
- Erarslan, Seher; Kaya, Çiğdem and Aitindağ, Erkut .2018. Effect of Organizational Cynicism and Job Satisfaction on Organizational Commitment: an Empirical Study on Banking Sector, **The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences** 23 :905-922.
- Evans, Randy.W; Goodman, Joseph.M and Davis, Walter.D .2011. The Impact of Perceived Corporate Citizenship on Organizational Cynicism, OCB, and Employee Deviance. **Human Performance** 24 :79–97.
- Fine, Saul; Horowitz, Ishayau; Weigler, Hanoch and Basis, Liat. 2010. Is Good Character Good Enough? The Effects of Situational Variables on the Relationship between Integrity and Counterproductive Work Behaviors, **Human Resource Management Review** 20 :73–84.
- Fox, Suzy; Spector, Paul E and Miles, Don. 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**, 59 (3) :291-309.
- Galperin, B.L .2002. Determinants of deviance in the workplace: An Empirical Examination in Canada and Mexico, **Ph.D thesis**, Concordia University.
- Hair, J.F; Anderson, R.E; Tatham, R.L and Black, W.C. 1998. **Multivariate Data Analysis**. 5<sup>th</sup>. Ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall Inc.
- Hobfoll, S., & Freedy, J. 1993. Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), **Professional burnout: Recent developments in theory and research** (pp.115–129). Washington, DC: Taylor & Francis.
- James, Matrechia Shalonda Long .2005. Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems, **Electronic Theses, Treatises and Dissertations**, Paper 3639 :1-145.
- Johnson, Jonathan L and O’Leary-Kelly, Annee M .2003.The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational cynicism Note all Social Exchange Violations are Crated equal, **Journal of**

- Organizational Behavior**, 24 (5):627-647.
- Kanten, Pelin and Er Ülker, Funda 2013. The Effect of Organizational Climate on Counterproductive Behaviors: An Empirical Study on the Employees of Manufacturing Enterprises, **The Macro theme Review: A multidisciplinary journal of global macro trends**, 2(4): 144-160.
- Karadağ, Engin; Kliçoğlu, Gökhan and Yilmaz, Derya .2014. Organizational Cynicism, School Culture, and Academic Achievement: The Study of Structural Equation Modeling. **Educational Sciences: Theory & Practice**, 14 (1):102-113.
- Kim, Tae-Yeol; Bateman, Thomas S; Gilbreath, Brad and Andersson, Lynne. M .2009. Top Management Credibility and Employee Cynicism: A Comprehensive Model, **Human Relations**, 62(10) :1435–1458.
- Koçoğlu, Merve. 2014. Cynicism as a Mediator of Relations between Job Stress and Work Alienation: A Study from a Developing Country– Turkey, **Global Business and Management Research: An International Journal**, 6 (1) :24-36.
- Li, [Shuang](#) and Chen, Yang. 2018. The Relationship Between Psychological Contract Breach and Employees' Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effect of Organizational Cynicism and Work Alienation, **Front Psychol** 7 :1-13.
- Mehar ,Muhammad Ramzan; Asif Muhammad and Hassan ,Ali .2018. Impact of Workplace Deviance Behaviors on Turnover Intention of Employees in Pakistan, **Edelweiss Applied Science and Technology**, 2 (1) :169-175.
- Mousa, Mohamed .2018. The Effect of Cultural Diversity Challenges on Organizational Cynicism Dimensions: A study from Egypt, **Journal of Global Responsibility** :1-21, [Online: [www.emerald.com](http://www.emerald.com)].
- Nafei, Wageeh A. and Kaifi, Belal A .2013 a. The Impact of Organizational Cynicism on Organizational Commitment: An Applied Study on Teaching Hospitals in Egypt, **European Journal of Business and Management**, 5 (12) : 131-147.
- Nafei, WageehA.. 2013b. Examining the Relationship between Organizational Cynicism and Organizational Change: A Study from Egyptian Context, **Journal of Business Administration Research**, 2 (2) :1-12.
- Nair, Nisha. 2010. A Study of Alienation among Knowledge Workers, *Ph. D*, Organizational Behavior, Indian Institute of Management, Ahmedabad (IIMA).
- Nair, Nisha and Vohra, Neharika. 2012. The Concept of Alienation: Towards Conceptual Clarity, **International Journal of Organizational Analysis**, 20 (1) :25-50.
- Nawaz, Rub; Zia-UD-Din, Muhammad; Nadeem, Muhammad Tahir; ud Din, Mohy. 2018. The Impact of Psychopathy on Counterproductive Work Behavior, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 8 (7) :208-220.
- Neff, Nicole L. 2009. Peer Reactions to Counterproductive Work Behavior, **Ph.D**, Graduate School College of the Liberal Arts, The Pennsylvania State University.
- Parisa, Abdi; Jalil, Delkhah and Mansour . 2016. Counterproductive Behaviors in State Hospitals; A review of the role of Organizational Cynicism and Injustice, **Mediterranean Journal of Social Sciences**. 7 (4) :196-207.
- Proefschrift, A. 2007. Organizational Cynicism on the Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism toward the Employing Organization. **Ph. D**, University of Maastricht :1-144.
- Rayan, Adel; Aly, Nadia; Abdelgalel, Amany. 2018. Organizational cynicism and counterproductive work behaviors: An empirical Study, **European Journal of Business and Management**, 10 (27) :70-79.
- Reichers, [Arnon E](#); Wanous, John P. and Austin, [James T](#) .1997. Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change, **Academy of Management Executive**, 11 (1):48-59.
- Rubin, R.S; Dierdorff, E.C; Bommer, W.H and Baldwin, T.T. 2009. Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change, **The Leadership Quarterly**, 20 (5):680-688.
- Shantz, Amanda; Alfes, Kerstin and Truss, Catherine. 2015. Drivers and Outcomes of Work Alienation: Reviving a Concept, **Journal of Management Inquiry**, 24 (4): 382-393.
- Stavrova, O and Ehlebracht, D. 2015. Cynical Beliefs About Human Nature and Income: Longitudinal and Cross-Cultural Analyses, **Journal of Personality and Social Psychology** 25 :1-17.
- Tong, Jiajin; Chong, SinHui; Chen, Jiayu; Johnson, Russell E. and Ren, Xiaopeng . 2019. The Interplay of Low Identification, Psychological Detachment, and Cynicism for Predicting Counterproductive Work Behavior, **Applied Psychology**: 1-34.
- Uysal, H. Tezcan. 2018. Çalışanlarda İşe Yabancılaşmanın Üretkenlik Karşiti İş Davranışlarına Etkişi. **Business & Management Studies: an International Journal**. 6 (4): 1434-1454
- Yang, M. J., Yang, M. S., and Kawachi, I. 2001. Work experience and drinking behavior: alienation, occupational status, workplace drinking subculture and problem drinking. **Public Health** 115, 265–271.
- Yildirim, Mustafa and Türker, Nazlı. 2018. The Effect of Emotional Labor on Work Alienation: A Study at

- Hotel Businesses, **Journal of Business Research-Turk**, 10 (3) :606-621.
- Yıldız, Sebahattin. and Şaylıkay, Mahmut .2014. The Effect of Organizational Cynicism on Alienation, **Procedia- Social and Behavioral Sciences** 109: 622–627.
- Yu, Christine .2014. **The Reality of Counterproductive Work Behaviours**: White Paper, the University of Auckland, [*Online*: Organizational ps-ychology.pdf.com].
- Zhang, Qi; Sun, Siwei; Zheng, Xingshan and Liu,Wei. 2019. The Role of Cynicism and Personal Traits in the Organizational Political Climate and Sustainable Creativity, **Sustainability** 11 :257- 274.