



The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Counterproductive Work Behaviors: A Case Study of Giad Industrial Group in Sudan (2025)

Dr. Arafa Gebreel Abunaseib Musa¹, Dr. Mohamed Mukhtar Ibrahim Ahmed²,
Dr. Siddig Abdalrahman Shoaib Saleh^{3*}

¹ Department of Business Administration, College of Business Administration, Majmaah University, Saudi Arabia

² Department of Business Administration, Faculty of Economics and Commercial Studies, University of Kordofan, Sudan

³ Department of Business Administration, Faculty of Management Sciences and Economics, University of Al-Butana, Sudan

أثر المواطنة التنظيمية على سلوكيات العمل السلبية بالتطبيق على مجموعة جياذ الصناعية بالسودان 2025 م

د. عرفة جبريل أبو نصيب¹، د. محمد مختار إبراهيم أحمد²، د. صديق عبد الرحمن شعيب^{3*}
¹ قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية
² قسم إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والدراسات التجارية، جامعة كردفان، السودان
³ قسم إدارة الأعمال، كلية علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة البطانة، السودان

*Corresponding author: siddignewsss@gmail.com

Received: February 22, 2026

Accepted: April 18, 2026

Published: May 04, 2026

Abstract

This study aimed to identify the impact of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Counterproductive Work Behaviors (CWB) within the Giad Industrial Group (2025). The study employed a descriptive-analytical approach, and data were collected from a random sample of (217) employees representing the study population. A questionnaire was used as the primary tool for measuring variables, and data were analyzed using the SPSS software.

The study reached the following key findings: There is a high level of Organizational Citizenship Behavior and a low level of Counterproductive Work Behaviors within the group. A statistically significant inverse relationship exists between OCB and CWB. Furthermore, Counterproductive Work Behaviors are significantly influenced by all dimensions of Organizational Citizenship Behavior. The results also showed significant differences in OCB mean scores based on gender, favoring males, while differences in CWB favored females. No statistically significant differences were found based on age, educational qualification, job title, years of experience, or monthly salary.

The study recommended: linking rewards and incentives to the extra-role behaviors performed by employees; developing effective solutions to curb negative behaviors related to the misuse of time and resources, as these were the most prevalent behaviors within the group; considering an employee's engagement in OCB as a key criterion for promotion to senior management

positions; and emphasizing adherence to Islamic values and principles that prohibit engaging in counterproductive work behaviors.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior (OCB), Counterproductive Work Behaviors (CWB), Giad Industrial Group, Sudan.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر المواطنة التنظيمية على سلوكيات العمل السلبية في مجموعة جياذ الصناعية 2025، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (217) موظف من مجتمع الدراسة، واستخدم الباحثون الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة، كما استعانتم ببرنامج SPSS للتحليل الإحصائي وتوصلت الدراسة الى وجود مواطنة تنظيمية بدرجة مرتفعة، وسلوكيات العمل السلبية بدرجة منخفضة في المجموعة، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين المواطنة التنظيمية وسلوكيات العمل السلبية، وأن سلوكيات العمل السلبية تتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل أبعاد المواطنة التنظيمية وأظهرت الدراسة وجود فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور. وحول سلوكيات العمل السلبية لصالح الإناث، ولا توجد فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول المواطنة التنظيمية وسلوكيات العمل السلبية تبعاً لمتغيرات (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الراتب الشهري). وأوصت الدراسة بربط المكافآت والحوافز بما يقدمه الموظف من أدوار إضافية، وإيجاد الحلول المناسبة للحد من السلوكيات السلبية الخاصة ببعدها استخدام الوقت والموارد لأنها أكثر السلوكيات ممارسة في المجموعة، واعتبار انخراط الموظف في سلوكيات المواطنة التنظيمية أحد المعايير المهمة للوصول الى المناصب الإدارية العليا في المجموعة وضرورة الالتزام بقيم ومبادئ الإسلام التي تؤكد على حرمة ممارسة سلوكيات العمل السلبية.

الكلمات المفتاحية: المواطنة التنظيمية، سلوكيات العمل السلبية، جياذ الصناعية، السودان.

المقدمة:

مع التطور السريع في عالم الأعمال أصبحت حاجة الشركات ملحة لإيجاد ما ينظم سلوك العاملين فيها، لأن نجاح هذه الشركات يعتمد الى حد كبير على جودة الأداء الوظيفي للعاملين، لذلك ليس من المفاجئ أن تولي العديد من الشركات اهتماماً كبيراً بهم لضمان تحليهم بسلوكيات مفيدة للمنظمة، والتقليل من أي سلوكيات منحرفة، إن المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخراً واستحوذت على اهتمام العديد من الباحثين والدارسين، حيث أصبح يعتمد عليه كثيراً للارتقاء بمستوى أداء المنظمة والموظفين على حد سواء، كما بدأ التوجه حديثاً نحو الاهتمام بمفهوم سلوكيات العمل السلبية لأنه من أهم المتغيرات التي تؤثر في سلوك الأفراد وشعورهم، ويعزى التركيز المتزايد على سلوكيات العمل السلبية الى حوادث العمل الشائعة في المنظمات والتي أدت لتأثيرات ضارة عليها من خلال انخفاض الانتاجية وزيادة تكاليف التأمين والممتلكات المفقودة أو التالفة بسبب زيادة درجة عدم الرضا الوظيفي والضغط الوظيفية وكما ركزت البحوث في مجال الأداء الوظيفي سابقاً على سلوك المواطنة التنظيمية كونه يساهم في الحفاظ على السياق الاجتماعي والنفسي الذي يدعم أداء المهام، ركزت هذه الدراسة بالإضافة الى مفهوم المواطنة التنظيمية على مفهوم سلوكيات العمل السلبية بسبب قوة تأثيرهما على المؤسسة والعاملين فيها حيث أنه في الآونة الأخيرة، بدأ الباحثون في استكشاف البعد الآخر لأداء العمل الذي يبدو أنه على عكس سلوك المواطنة التنظيمية وهو سلوكيات العمل السلبية او ما يعرف بسلوك العمل المنحرف.

مشكلة الدراسة:

بالرغم من الأهمية المتزايدة لسلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز بيئة عمل إيجابية، إلا أن العديد من المؤسسات تعاني من سلوكيات عمل سلبية تؤثر على الأداء الفردي والجماعي. ومجموعة جياذ الصناعية ليست بمعزل عن هذه التحديات، وعليه تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس:

ما هو أثر المواطنة التنظيمية على سلوكيات العمل السلبية في مجموعة جياذ الصناعية؟
والاجابة على الأسئلة الجوهرية المتعلقة بالدراسة وهي:

- 1- ماهي درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في جياذ الصناعية؟
- 2- ما هي درجة ممارسة سلوكيات العمل السلبية لدى العاملين في جياذ الصناعية؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المواطنة التنظيمية وسلوكيات العمل السلبية لدى العاملين في جياذ الصناعية؟
- 4- ما هي أبعاد المواطنة التنظيمية الأكثر تأثيراً في الحد من سلوكيات العمل السلبية؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق هدف رئيس يتمثل في معرفة أثر المواطنة التنظيمية على سلوكيات العمل السلبية في مجموعة جياذ الصناعية، ولتحقيق هذا الهدف تم صياغة مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو التالي:

- 1- التعرف على درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في مجموعة جياذ الصناعية.
- 2- التعرف على درجة ممارسة سلوكيات العمل السلبية في مجموعة جياذ الصناعية.
- 3- معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين المواطنة التنظيمية وسلوكيات العمل السلبية في مجموعة جياذ الصناعية.
- 4- التعرف على تأثير أبعاد المواطنة التنظيمية (الايثار، الوعي، اللطافة، الروح الرياضية، المشاركة) في سلوكيات العمل السلبية في مجموعة جياذ الصناعية.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة بشكل رئيس من خلال محاولة التعرف على أثر المواطنة التنظيمية على سلوكيات العمل السلبية ضمن مجتمع الدراسة، حيث تشكل هذه الدراسة خطوة في تحديد وتعريف المفاهيم الإدارية الحديثة مثل مفهوم المواطنة التنظيمية وسلوكيات العمل السلبية على المستوى النظري والتطبيقي.

كما تتضح أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

- 1- تسمح لنا نتائج الدراسة التعرف على تأثير المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة على مستوى سلوكيات العمل السلبية في مجموعة جياذ الصناعية.
- 2- توضح لنا نتائج الدراسة العلاقة بين المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة ودرجة سلوكيات العمل السلبية في مجموعة جياذ الصناعية.
- 3- الإضافة العلمية التي قد تأتي من هذه الدراسة خاصة أنها تتناول جانب مهم من جوانب سلوك الأفراد في المنظمات وهو مفهوم المواطنة التنظيمية وسلوكيات العمل السلبية، وهي مفاهيم حديثة نسبياً في الوطن العربي عامة والسوداني خاصة.
- 4- قد تساعد هذا الدراسة في إعطاء أفكار جديدة يمكن للدارسين والباحثين العمل عليها والتطرق لجوانب جديدة من جوانب سلوك الأفراد في المنظمات وتأثيرها على بعضها البعض مثل التهكم التنظيمي والتميز المؤسسي والبراعة التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات العمل السلبية وغيرها من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة.

فرضيات الدراسة:

- 1- **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المواطنة التنظيمية بأبعادها (الايثار، ووعي الضمير، اللطافة، الروح الرياضية، المشاركة) وسلوكيات العمل السلبية في مجموعة جيااد الصناعية.
وينبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:
 - أ- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الايثار وسلوكيات العمل السلبية.
 - ب- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الوعي وسلوكيات العمل السلبية.
 - ت- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اللطافة وسلوكيات العمل السلبية.
 - ث- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الروح الرياضية وسلوكيات العمل السلبية.
 - ج- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المشاركة وسلوكيات العمل السلبية.
- 2- **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد المواطنة التنظيمية على سلوكيات العمل السلبية في مجموعة جيااد الصناعية.

منهجية الدراسة:

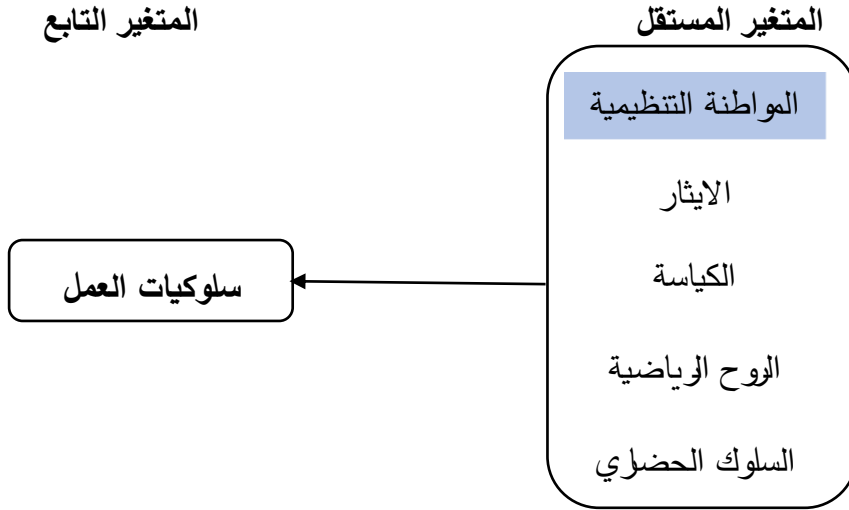
استخدمت الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لأن هذا المنهج هو الأنسب لطبيعة الدراسة ولمعرفة أثر المواطنة التنظيمية على سلوكيات العمل السلبية وأبعاد كل منهما.

أنواع ومصادر البيانات:

- اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات هما:
- **المصادر الثانوية:** من خلال الاطلاع على الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.
 - **المصادر الأولية:** وذلك بالبحث في الجانب الميداني وتوزيع الاستبانة وحصر وتجميع المعلومات اللازمة للدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها الإحصائي باستخدام برنامج SPSS (Statistical) Package for Social Science الإحصائي بهدف الوصول الى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: متغيري الدراسة؛ المواطنة التنظيمية وسلوكيات العمل السلبية.
- الحد البشري: عينة من الموظفين في مجموعة جيااد الصناعية.
- الحد المكاني: مجموعة جيااد الصناعية، السودان.
- الحد الزمني: 2025 م.



المصدر: إعداد الباحثين

الإطار المفاهيمي:

تُعد المواطنة التنظيمية وسلوكيات العمل السلبية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحظى بأهمية كبيرة في دراسات الإدارة بسبب تأثيرها على الأداء التنظيمي وبيئة العمل. تُعرف المواطنة التنظيمية بأنها سلوكيات اختيارية يقوم بها الموظفون دون توقع مكافأة مباشرة، مثل مساعدة الزملاء أو الالتزام بالقواعد طواعية، مما يعزز كفاءة المنظمة ويحسن بيئة العمل. (Organ et al., 2006) ظهر هذا المفهوم في أواخر الثمانينيات وتطور ليشمل أبعادًا متعددة مثل الإيثار، ووعي الضمير، الروح الرياضية، اللطافة، والمشاركة، التي تساهم في تعزيز الأداء السياقي الذي يدعم البيئة الاجتماعية والنفسية للمنظمة (Borman & Motowidlo, 1997). تُفسر هذه السلوكيات من خلال نظريات مثل التبادل الاجتماعي، التي تربط بين العلاقات المتبادلة والسلوكيات الإيجابية، ونظرية العدالة التنظيمية، التي يرى أن إدراك العدالة يحفز المواطنة (Moorman, 1991)، بالإضافة إلى نظرية الهوية الاجتماعية التي تؤكد دور الانتماء (Kark & Manor, 2005).

تكمُن أهمية المواطنة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي، تعزيز روح الفريق، تقليل الصراعات، وزيادة الرضا الوظيفي. فوائدها تشمل زيادة الإنتاجية والولاء التنظيمي وتحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة (Podsakoff et al., 2009). تشمل مداخلها المدخل الفردي (تركيز على سلوكيات الموظفين)، المدخل التنظيمي (دور المنظمة)، والمدخل القيادي (أهمية القيادة التحويلية). (Ishak & Alam, 2009) أنماطها تنقسم إلى موجهة نحو الأفراد (مساعدة الزملاء) وموجهة نحو المنظمة (الدفاع عن سمعة المنظمة). العوامل المعززة تشمل الثقة في الإدارة، العدالة التنظيمية، والرضا الوظيفي (Jena & Goswami, 2014)، بينما تشمل المحددات الثقافة التنظيمية والقيم الشخصية. (Karriker & Williams, 2009) تتميز هذه السلوكيات بكونها طوعية وغير مكافأة مباشرة، لكن معوقاتنا تشمل نقص العدالة، ضعف الثقة، والضغط الوظيفي. في السياق الإسلامي، ترتبط المواطنة التنظيمية بالقيم مثل الإحسان والتعاون، التي تحث على العمل الطوعي لخدمة المنظمة والمجتمع. (Sulaiman & Bhatti, 2013)

في المقابل، تُعرف سلوكيات العمل السلبية بأنها تصرفات متعمدة تنتهك القواعد التنظيمية وتضر بالمنظمة أو أعضائها، مثل التخريب، السرقة، وإهدار الوقت. (Bennett & Robinson, 2000) ظهر المفهوم في التسعينيات مع دراسات مثل (Robinson & Bennett, 1995)، التي صنفت هذه السلوكيات بناءً على شدتها. تُفسر هذه السلوكيات بنظريات مثل التبادل الاجتماعي، التي تربط بين المعاملة غير العادلة والسلوكيات السلبية (Fox et al., 2001)، ونظرية حفظ الموارد، التي يرى أن الإجهاد يؤدي إلى هذه السلوكيات. (Hobfoll et al., 2018) تتميز بكونها متعمدة، ضارة، وغالبًا سرية (Spector & Fox).

(Appelbaum et al., 2007). 2002 أسبابها تشمل عدم الرضا الوظيفي، الشعور بالظلم، والإجهاد. تُصنف إلى التخريب، الانسحاب، السرقة، إساءة استخدام الوقت والموارد، والرشوة والفساد (Spector et al., 2006)، وتؤثر على الأداء التنظيمي بشكل مختلف (Gruys & Sackett, 2003) تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، وزيادة التكاليف، وتدهور السمعة (Rogers & Kelloway, 1997) تشمل طرق معالجتها تعزيز العدالة، تحسين الرضا الوظيفي، وتطبيق سياسات صارمة (Cohen & Diamant, 2017).

الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين المواطنة التنظيمية وسلوكيات العمل السلبية، مشيرة إلى أهميتها في تحسين الأداء التنظيمي أو الإضرار به. ركزت دراسة (Podsakoff et al., 1997) على تأثير المواطنة التنظيمية على الأداء التنظيمي، وأظهرت أن السلوكيات الطوعية، مثل مساعدة الزملاء والالتزام بالقواعد، تعزز الكفاءة التنظيمية وتقلل من الصراعات في بيئة العمل. أشارت دراسة (Sackett, 2002) إلى أن سلوكيات العمل السلبية، مثل التخريب والسرقة، تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة التكاليف، مما يؤثر سلبًا على الأداء التنظيمي. هذه الدراسة أكدت على أهمية فهم الأسباب الكامنة وراء هذه السلوكيات، مثل نقص العدالة التنظيمية والإجهاد الوظيفي.

في سياق العلاقة بين المواطنة التنظيمية وسلوكيات العمل السلبية، بينت دراسة (Dalal, 2005) أن العلاقة بينهما ليست دائمًا سلبية بشكل مباشر، حيث يمكن للأفراد أن يمارسوا سلوكيات مواطنة إيجابية وسلوكيات سلبية في الوقت ذاته، خاصة في ظل ظروف مثل الإجهاد أو عدم الرضا الوظيفي. أما دراسة (Spector & Fox, 2002) فقد اقترحت نموذجًا يعتمد على العواطف لتفسير انتقال الموظفين بين هذه السلوكيات، مشيرة إلى أن عوامل مثل القيود التنظيمية أو نقص المكافآت قد تدفع الأفراد من سلوكيات المواطنة إلى سلوكيات سلبية. في سياق مماثل، أظهرت دراسة (Cohen & Abedallah, 2021) في بيئة ثقافية عربية أن سلوكيات العمل السلبية ترتبط بانخفاض الذكاء العاطفي وارتفاع مستويات الإرهاق الوظيفي، بينما ترتبط المواطنة التنظيمية بمستويات أعلى من العدالة التنظيمية.

تناولت دراسة (Glińska-Noweś & Lis, 2016) العلاقة المعقدة بين المواطنة التنظيمية وسلوكيات العمل السلبية في بولندا، حيث أشارت إلى أن هذه السلوكيات قد تحدث بالتوازي نتيجة عوامل مثل بيئة العمل والشخصية، مما يستدعي دراسة العوامل الوسيطة مثل الإجهاد والعدالة. من جهة أخرى، أكدت دراسة (Lowery et al., 2021) في سياق المؤسسات الحكومية في فيتنام على أن الإرهاق العاطفي يلعب دورًا وسيطًا في العلاقة بين سلوكيات العمل السلبية والمواطنة التنظيمية، مشيرة إلى أن العدالة التنظيمية قد تخفف من تأثير السلوكيات السلبية. كما أظهرت دراسة (Nguyen, 2021) أن السلوكيات الإيجابية لأعضاء المجموعة قد تؤدي إلى سلوكيات سلبية لدى الأفراد عبر آلية الترخيص الأخلاقي، خاصة عندما يشعر الموظفون بأن سلوكياتهم الإيجابية تمنحهم "رصيدًا أخلاقيًا" لتبرير السلوكيات السلبية.

في سياق ثقافي مختلف، أشارت دراسة (Farh et al., 2004) إلى أن المواطنة التنظيمية في الصين تشمل أبعادًا فريدة غير موجودة في الأدبيات الغربية، مثل حماية موارد المنظمة، مما يعكس تأثير الثقافة على هذه السلوكيات. كما ركزت دراسة (Langove et al., 2016) على دور الدعم التنظيمي المدرك في تقليل نوايا الدوران الوظيفي من خلال تعزيز المواطنة التنظيمية، خاصة في سياق ماليزيا حيث تُعد معدلات الدوران مرتفعة. من ناحية أخرى، أكدت دراسة (Atatsi et al., 2022) في القطاع المصرفي الإثيوبي أن أبعاد المواطنة التنظيمية، مثل المبادرة الفردية والروح الرياضية، تؤثر إيجابيًا على أداء الموظفين، مما يدعو إلى تعزيز ثقافة التعاون في المنظمات.

أشارت دراسات أخرى إلى أهمية العوامل الفردية والتنظيمية في تحديد هذه السلوكيات. على سبيل المثال، وجدت دراسة (Rioux & Penner, 2001) أن الدوافع الشخصية، مثل الرغبة في الانتماء، تحفز المواطنة التنظيمية، بينما ترتبط سمات الشخصية السلبية، مثل النرجسية، بسلوكيات العمل السلبية. كما أظهرت دراسة (Spector et al., 2006) أن العوامل البيئية، مثل ضغوط العمل، تلعب دورًا كبيرًا في تحفيز السلوكيات السلبية. في المجمل، تؤكد هذه الدراسات على الحاجة إلى استراتيجيات إدارية تركز على

تعزير العدالة التنظيمية، تقليل الإرهاق الوظيفي، وتعزير بيئة عمل إيجابية لتعزيز المواطنة التنظيمية والحد من سلوكيات العمل السلبية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بالنظر الى الدراسات السابقة وجد الباحثون أن هناك دراسات تناولت مفهوم المواطنة التنظيمية (المتغير المستقل)، وأخرى تناولت مفهوم سلوكيات العمل السلبية (المتغير التابع)، وهذه الدراسات أوضحت أن هناك ممارسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية في مجتمعات الدراسة من درجة متوسط الى مرتفع، ووجود سلوكيات العمل السلبية في مجتمعات الدراسة بدرجة ضعيفة الى متوسطة، وأن المواطنة التنظيمية وسلوكيات العمل السلبية تتأثر بالمتغيرات الديموغرافية وبالمفاهيم الإدارية الأخرى في مجتمعات الدراسة.

ووجد الباحثون عدة دراسات أجنبية، ودراسة عربية واحدة فقط، تناولت علاقة متغيرات الدراسة مجتمعة، وأجمعت هذه الدراسات أن هناك ارتباط سلبي كبير بين سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف، ووجدت أن هناك عوامل تنظيمية أخرى داخل المؤسسات يمكن أن تؤثر على سلوك العمل المنحرف. وهذه الدراسة الحالية تحلل العلاقة بين متغيرين من أحدث أدبيات السلوك التنظيمي، وبالرغم من غزارة الإنتاج العلمي في مفردات الدراسة منفصلة (المواطنة التنظيمية، سلوكيات العمل السلبية)، إلا أن الباحثون لم تجد أي دراسة محلية تبحث في متغيرات الدراسة معاً. ولم تجد في الدراسات العربية "على حد علم الباحثون" سوى دراسة واحدة فقط هي (ريم، 2019)، وبالتالي فهذه الدراسة تسد النقص الموجود في دراسة أثر المواطنة التنظيمية على سلوكيات العمل السلبية. كما تحاول هذه الدراسة أن تستفيد من التراكم المعرفي المتاح في الدراسات الأجنبية للكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة. وذلك لإعادة النظر في تطوير الممارسات الإدارية لدى القائمين عليها في مجتمع الدراسة مجموعة جياذ الصناعية، خاصة فيما يتعلق بإجراءات التوظيف ونظام التعويضات والحوافز في المجموعة.

عينة الدراسة:

وتم اختيار أفراد العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث اتاحت الفرصة المتساوية لجميع أفراد المجتمع ليتم اختيارهم ضمن العينة، بما يعزز تمثيل المجتمع ويقلل من احتمالية التحيز. من ثم قامت الباحثون بنشر رابط الاستبانة على مجموعات العمل التابعة لمجموعة جياذ الصناعية، وحصلت على عدد (50) استبانة للعينة الاستطلاعية، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة، تم اكمال عملية نشر وتوزيع الاستبانة الالكترونية (Google Form) على كل مجموعات العمل والمجموعات الخاصة للموظفين، بهدف الحصول على (217) استجابة صالحة للتحليل، وذلك بسبب طريقة توزيع الاستبانة الالكترونية وسرعة وسهولة وصولها الى مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة:

استخدم الباحثون الاستبانة لتغطية الجانب الميداني للدراسة، وكانت أسئلة الاستبانة ذات نهايات مغلقة، وذلك لسهولة الإجابة عليها من قبل أفراد العينة وسهولة تحليلها، وتضمنت الاستبانة قسمين رئيسيين هما: **القسم الأول:** يوضح الصفات الشخصية للمبحوثين وهي: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الراتب الشهري.

القسم الثاني: خصص لقياس متغيرات الدراسة وتتكون من (50) فقرة موزعة على مجالين رئيسيين هما: **المجال الأول:** خصص لقياس المواطنة التنظيمية المدركة من قبل المبحوثين، وذلك من خلال (30) فقرة أعدتها الباحثون بعد الاطلاع على عدد من الدراسات التي تناولت مفهوم المواطنة التنظيمية مثل دراسة (العطوي، 2007)، (محمود، 2023)، (فتيحة، 2021)، ودراسة (Niehoff & Moorman, 1993)، وهذه الفقرات تقسم الى خمس مجالات فرعية لكل مجال (6) فقرات وهي:

- الفقرات من (1-6) تقيس بعد الإيثار.

- الفقرات من (7-12) تقيس بعد وعي الضمير (الطاعة العامة).

- الفقرات من (13-18) تقيس بعد الروح الرياضية.
 - الفقرات من (19-24) تقيس بعد اللطافة (الكياسة).
 - الفقرات من (25-30) تقيس بعد المشاركة (السلوك الحضاري).
- المجال الثاني: سلوكيات العمل السلبية الممارسة من قبل المبحوثين، وذلك من خلال (20) فقرة، أعدها الباحثون بعد الاطلاع على عدد من الدراسات التي تناولت مفهوم سلوكيات العمل السلبية مثل دراسة (Bashir et al., 2012)، (Spector et al., 2006)، (Bennett & Robinson, 2000)، (عبد الله، 2018)،

كما اعتمدت الباحثون على درجات مقياس ليكرت الخماسي في تصميم الاستبانة وهي كالتالي:

1- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- قام الباحثون بتفريغ الاستبانة في برنامج (SPSS) ومن ثم الاستعانة بمتخصص في مجال التحليل الإحصائي لمساعدتها في تحليل الاستبانة بالشكل الصحيح، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:
1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي:
 2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)
 3. معامل ارتباط بيرسون
 4. اختبار T للفروق بين مجموعتين (Independent Samples T test)
 5. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)
 6. نموذج الانحدار الخطي البسيط (Liner Regression)
 7. نموذج الانحدار الخطي التدريجي (Stepwise):

تحليل فقرات الدراسة:

أولاً: تحليل فقرات مجال المواطنة التنظيمية:

ما مستوى المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجموعة جياذ الصناعية؟

تم تحليل فقرات الدراسة باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة الموافقة والترتيب للتعرف على مستوى امتلاك أفراد عينة الدراسة لأبعاد المواطنة التنظيمية والدرجة الكلية لدى العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية جوال.

جدول رقم (1)

يوضح تحليل أبعاد المواطنة التنظيمية منفردة ومجموعة

الترتيب	قيمة sig	قيمة الاختبار	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجالات
4	0.00	22.74	77.4	0.63	3.87	بعد الإيثار
3	0.00	32.33	80.2	0.51	4.01	بعد وعي الضمير (الطاعة العامة)
5	0.00	18.37	75.7	0.7	3.79	بعد الروح الرياضية
1	0.00	26.08	81.1	0.66	4.05	بعد اللطافة (الكياسة)
2	0.00	32.86	80.9	0.52	4.04	بعد المشاركة (السلوك الحضاري)
	0.00	29.04	79.1	0.54	3.95	المواطنة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2025م.

جدول (1) يوضح أن قيمة المتوسط للدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة البحث لدى العاملين في المجموعة لها دور فاعل في أبعاد المواطنة التنظيمية حيث بلغ (3.95 من الدرجة الكلية 5)، بانحراف معياري بلغ (0.54) وهي قيمة تقل عن الواحد الصحيح مما يعني اتفاق استجابات المبحوثين، وبلغ الوزن

النسبي (79.1%) وتشير هذه النتيجة الى وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية بدرجة مرتفعة لدى الموظفين، حيث يتضح أن ترتيب الأبعاد من حيث الوزن النسبي ودرجة الموافقة عليها كانت كالتالي:
 الترتيب الأول: البعد الرابع الكياسة(اللطافة) ويمثل وزن نسبي (81.1%)
 الترتيب الثاني: البعد الخامس المشاركة (السلوك الحضاري) ويمثل وزن نسبي (80.9%)
 الترتيب الثالث: البعد الثاني الطاعة العامة (وعي الضمير) ويمثل وزن نسبي (80.2%)
 الترتيب الرابع: البعد الأول (الإيثار) ويمثل وزن نسبي (77.4%)
 الترتيب الخامس: البعد الثالث (الروح الرياضية) ويمثل وزن نسبي (75.7%)

نتائج الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية على: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المواطنة التنظيمية وسلوكيات العمل السلبية لدى موظفي مجموعة جياذ الصناعية.
 من أجل اختبار الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين المواطنة التنظيمية وأبعادها وسلوكيات العمل السلبية، وينبثق من السؤال السابق الفرضية التالية:

جدول رقم (2)

العلاقة بين المواطنة التنظيمية وسلوكيات العمل السلبية

سلوكيات العمل السلبية	سلوكيات العمل السلبية					المجالات
	الرشوة والفساد	إساءة استخدام الوقت والموارد	السرقه	الانسحاب	التخريب	
-0.584	-0.48	-0.587	-0.491	-0.55	-0.567	بعد الإيثار
-0.620	-0.53	-0.585	-0.538	-0.58	-0.614	بعد وعي الضمير (الطاعة العامة)
-0.617	-0.52	-0.635	-0.508	-0.58	-0.582	بعد الروح الرياضية
-0.572	-0.54	-0.502	-0.542	-0.5	-0.53	بعد اللطافة (الكياسة)
-0.608	-0.56	-0.547	-0.557	-0.52	-0.588	بعد المشاركة (السلوك الحضاري)
-0.674	-0.59	0.643	-0.591	-0.61	-0.645	المواطنة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية 2025م

جدول (2) يوضح أنه توجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المواطنة التنظيمية وسلوكيات العمل السلبية حيث كانت قيمة معامل الارتباط (r) = -0.674 والدلالة الإحصائية أقل من $\alpha=0.05$.

وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية التي تفيد بعدم وجود علاقة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين المواطنة التنظيمية وسلوكيات العمل السلبية في مجموعة جياذ الصناعية، وهي علاقة عكسية (سلبية) ذات دلالة إحصائية. أي أنه كلما مارس الموظف سلوكيات المواطنة التنظيمية كلما قلت ممارسة سلوكيات العمل السلبية في المجموعة.

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

1. **الفرضية لفرعية الأولى:** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الإيثار وسلوكيات العمل السلبية حيث كانت قيمة (ر) = -0.584 والدلالة الإحصائية أقل من 0.05. وهذا يدل على وجود علاقة عكسية (سلبية) متوسطة ذات دلالة إحصائية بين بعد الإيثار وسلوكيات العمل السلبية في مجموعة جيااد الصناعية.
2. **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد وعي الضمير (الطاعة العامة) وسلوكيات العمل السلبية حيث كانت قيمة (ر) = -0.62 والدلالة الإحصائية أقل من 0.05. وهذا يدل على وجود علاقة عكسية (سلبية) متوسطة ذات دلالة إحصائية بين بعد وعي الضمير (الطاعة العامة) وسلوكيات العمل السلبية في مجموعة جيااد الصناعية.
3. **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الروح الرياضية وسلوكيات العمل السلبية حيث كانت قيمة (ر) = -0.617 والدلالة الإحصائية أقل من 0.05. وهذا يدل على وجود علاقة عكسية (سلبية) متوسطة ذات دلالة إحصائية بين بعد الروح الرياضية وسلوكيات العمل السلبية في مجموعة جيااد الصناعية.
4. **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد اللطافة (الكياسة) وسلوكيات العمل السلبية حيث كانت قيمة (ر) = -0.572 والدلالة الإحصائية أقل من 0.05. وهذا يدل على وجود علاقة عكسية (سلبية) متوسطة ذات دلالة إحصائية بين بعد اللطافة (الكياسة) وسلوكيات العمل السلبية في مجموعة جيااد الصناعية.
5. **الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المشاركة (السلوك الحضاري) وسلوكيات العمل السلبية حيث كانت قيمة (ر) = -0.608 والدلالة الإحصائية أقل من 0.05. وهذا يدل على وجود علاقة عكسية (سلبية) متوسطة ذات دلالة إحصائية بين بعد المشاركة (السلوك الحضاري) وسلوكيات العمل السلبية في مجموعة جيااد الصناعية.

نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:

والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد المواطنة التنظيمية على سلوكيات العمل السلبية لدى العاملين في مجموعة جيااد الصناعية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي التدريجي (Stepwise) لقياس أثر المتغير المستقل (أبعاد المواطنة التنظيمية على المتغير التابع (سلوكيات العمل السلبية)، وقد تبين التالي:
يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة الانحدار التدريجي (Stepwise) أن مستوى سلوكيات العمل السلبية وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية لأبعاد المواطنة التنظيمية. وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية التي تفيد بعدم وجود أثر، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر بين المواطنة التنظيمية وسلوكيات العمل السلبية في مجموعة جيااد الصناعية.

جدول (3)

يوضح تحليل الانحدار التدريجي (Stepwise) (المتغير التابع: سلوكيات العمل السلبية)

مستوى الدلالة عند (0.05)	القيمة الاحتمالية sig.	قيمة t	معاملات الانحدار المعيارية Beta	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
دال	0.00	19.9		0.31	6.26	المتغير الثابت
دال	0.03	1	-0.14	0.19	-0.19	بعد الإيثار
دال	0.032	-0.16	-0.02	0.19	-0.03	بعد وعي الضمير (الطاعة العامة)
دال	0.034	0.96	0.12	0.15	-0.15	بعد الروح الرياضية
دال	0.033	-0.05	-0.01	0.18	-0.01	بعد اللطافة (الكياسة)

بعد المشاركة (السلوك الحضاري)	-1.34	0.51	-0.88	-2.64	0.011	دال
تحليل التباين ANOVA						
قيمة اختبار F	44.7	القيمة الاحتمالية		0.000		
قيمة معامل التفسير المعدل R ²	0.459	القيمة الاحتمالية لمعامل التفسير		0.000		

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية 2025م

ويتضح من الجدول السابق (3) أنه: للوقوف على مستوى تأثير مراحل أبعاد المواطنة التنظيمية (بعد الإثار – بعد وعي الضمير (الطاعة العامة) – بعد الروح الرياضية – بعد اللطافة (القياسة) – بعد المشاركة (السلوك الحضاري)) على سلوكيات العمل السلبية، استخدمت الباحثون اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة (stepwise) ويمكن استنتاج ما يلي:

– بين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة (stepwise) أن سلوكيات العمل السلبية وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل المتغيرات بعد الإثار – بعد وعي الضمير (الطاعة العامة) – بعد الروح الرياضية – بعد اللطافة (القياسة) – بعد المشاركة (السلوك الحضاري)).

– أظهرت نتائج التحليل في جدول (3) أن معامل الارتباط بلغ (-0.674)، بينما بلغ معامل التحديد المعدل (0.459) وهذا يعني أن (45.9%) من التغيير في سلوكيات العمل السلبية يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة، والباقي (54.1%) يعود للعوامل الأخرى التي تؤثر على المتغير التابع سلوكيات العمل السلبية. ونستنتج هنا أن المواطنة التنظيمية وسلوكيات العمل السلبية هما بنائين منفصلين لكنهما متصلين، منفصلين لأنهما يختلفان في المفهوم والتعريف والمؤشرات والأبعاد، فلا يمكن اعتبارهما جزءاً من الآخر، ولا يؤدي أحدهما بالضرورة إلى الآخر، ومتصلين لأن بينهما علاقة إحصائية أي أن التغيير في أحدهما قد يرتبط بالآخر لكن دون أن يعني ذلك أنهما شيء واحد. وأن هناك عوامل أخرى غير المواطنة التنظيمية قد تؤثر في درجة ممارسة سلوكيات العمل السلبية في مجموعة جياذ الصناعية مثل درجة الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية، الخصائص الشخصية، ضغوط العمل، المناخ الأخلاقي في الشركة، الثقافة التنظيمية، وغيرها من المتغيرات التي قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على درجة وجود سلوكيات العمل السلبية.

معادلة التأثير: باستخدام معادلة الانحدار الخطي وهي تصف العلاقة بين سلوكيات العمل السلبية وأبعاد المواطنة التنظيمية

سلوكيات العمل السلبية = 6.26 + 0.19 (بعد الإيثار) + 0.03 (بعد وعي الضمير الطاعة العامة) - 0.15 (بعد الروح الرياضية) + 0.01 (بعد اللطافة الكياسة) - 1.34 (بعد المشاركة السلوك الحضاري).
ويتضح من معادلة التأثير ما يلي:

– القيمة المتوقعة لسلوكيات العمل السلبية هي 6.26 عندما تكون جميع أبعاد المواطنة التنظيمية تساوي صفر.

– كل معامل انحدار سلبي يعني أن كل زيادة في بعد المواطنة التنظيمية بدرجة واحدة يؤدي إلى انخفاض في سلوكيات العمل السلبية بقيمة الانحدار.

– هناك علاقة عكسية (سلبية) بين كل بعد من أبعاد المواطنة التنظيمية وسلوكيات العمل السلبية. وهي نتيجة طبيعية وتتفق فيها الدراسة الحالية مع العديد من الأدبيات والدراسات السابقة. ويدعم أهمية تعزيز أبعاد المواطنة التنظيمية في بيئة العمل في مجموعة جياذ الصناعية.

– كلما زادت سلوكيات بعد المشاركة (السلوك الحضاري)، قلت سلوكيات العمل السلبية بمقدار -1.34، ويظهر التأثير بشكل كبير.

- كلما زادت سلوكيات بعد الايثار قلت سلوكيات العمل السلبية بمقدار 0.19-، وهي درجة واضحة التأثير.
- كما زادت سلوكيات بعد الروح الرياضية قلت سلوكيات العمل السلبية بمقدار 0.15-، وهي درجة معتدلة التأثير.
- كلما زادت سلوكيات وعي الضمير (الطاعة العامة) قلت سلوكيات العمل السلبية بمقدار 0.03- وهي درجة ضعيفة ولكنها طبيعية.
- كلما زادت سلوكيات اللطافة (الكياسة) قلت سلوكيات العمل السلبية بمقدار 0.01-، وهو تأثير شبه معدوم.
- ممارسة سلوكيات بعد المشاركة (السلوك الحضاري) مثل حضور الاجتماعات والمناسبات الرسمية في الشركة، والاهتمام بقراءة ومتابعة التعاميم والبريد الخاص بالعمل، والدفاع عن صورة وسمعة المجموعة، والمحافظة على الأصول المكتتبية في المجموعة، كل هذه السلوكيات لها أكبر تأثير على الحد من سلوكيات العمل السلبية.
- سلوكيات بعد اللطافة (الكياسة) والتي تعني عدم التدخل في خصوصيات زملاء العمل، والحد من المشاكل بين الزملاء في المجموعة ومراعاة مشاركة الزملاء خط سير العمل حتى يحدوا من الازدحام في العمل كل هذه السلوكيات بالرغم من أن تأثيرها سلبياً على السلوكيات السلبية، إلا أنه تأثيرها لا يذكر، لذا يجب تعزيز سلوكيات اللطافة والعمل على تعزيزها حتى يصبح لها تأثير أكبر على السلوكيات السلبية في الشركة.
- ويرى الباحثون بناءً على ما سبق أن دعم وتقوية المواطنة التنظيمية في مجموعة جيااد الصناعية يساهم بشكل واضح وكبير في الحد من ممارسات العمل السلبية.

النتائج

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الوعي، اللطافة، الروح الرياضية، المشاركة) وسلوكيات العمل السلبية لدى موظفي في مجموعة جيااد الصناعية.
2. توجد علاقة عكسية (سلبية) ذات دلالة إحصائية بين المواطنة التنظيمية وسلوكيات العمل السلبية، حيث أن معامل الارتباط بينهما يساوي (-0.674)، والدلالة الإحصائية أقل من $\alpha=0.05$.
3. توجد علاقة عكسية (سلبية) ذات دلالة إحصائية بين بعد الايثار وسلوكيات العمل السلبية، حيث أن معامل الارتباط بينهما يساوي (-0.584)، والدلالة الإحصائية أقل من $\alpha=0.05$.
4. توجد علاقة عكسية (سلبية) ذات دلالة إحصائية بين بعد وعي الضمير (الطاعة العامة) وسلوكيات العمل السلبية، حيث أن معامل الارتباط بينهما يساوي (-0.620)، والدلالة الإحصائية أقل من $\alpha=0.05$.
5. توجد علاقة عكسية (سلبية) ذات دلالة إحصائية بين بعد الروح الرياضية وسلوكيات العمل السلبية، حيث أن معامل الارتباط بينهما يساوي (-0.617)، والدلالة الإحصائية أقل من $\alpha=0.05$.
6. توجد علاقة عكسية (سلبية) ذات دلالة إحصائية بين اللطافة (الكياسة) وسلوكيات العمل السلبية، حيث أن معامل الارتباط بينهما يساوي (-0.572)، والدلالة الإحصائية أقل من $\alpha=0.05$.
7. توجد علاقة عكسية (سلبية) ذات دلالة إحصائية بين بعد المشاركة (السلوك الحضاري) وسلوكيات العمل السلبية، حيث أن معامل الارتباط بينهما يساوي (-0.608)، والدلالة الإحصائية أقل من $\alpha=0.05$.
8. توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد المواطنة التنظيمية على سلوكيات العمل السلبية لدى العاملين في مجموعة جيااد الصناعية.

9. تتأثر سلوكيات العمل السلبية بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل أبعاد المواطنة التنظيمية (الإيثار، ووعي الضمير (الطاعة العامة)، الروح الرياضية، اللطافة (الكماسة)، المشاركة (السلوك الحضاري)).
10. تؤثر ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية على درجة سلوكيات العمل السلبية بنسبة (45.9%) في مجموعة جياذ الصناعية.
11. هناك عوامل أخرى بخلاف العامل المستقل (المواطنة التنظيمية)، تؤثر على سلوكيات العمل السلبية بنسبة بلغت (54.1%). مما يدل على وجود متغيرات إضافية تسهم في تشكيل هذه السلوكيات السلبية.
12. القيمة المتوقعة لسلوكيات العمل السلبية عندما تكون جميع أبعاد المواطنة التنظيمية تساوي صفر هي (6.26).
13. كلما زادت سلوكيات بعد المشاركة (السلوك الحضاري) درجة واحدة قلت سلوكيات العمل السلبية بمقدار (-1.34).
14. كلما زادت سلوكيات بعد الإيثار درجة واحدة قلت سلوكيات العمل السلبية بمقدار (-0.19).
15. كلما زادت سلوكيات بعد الروح الرياضية درجة واحدة قلت سلوكيات العمل السلبية بمقدار (-0.15).
16. كلما زادت سلوكيات بعد ووعي الضمير (الطاعة العامة) درجة واحدة قلت سلوكيات العمل السلبية بمقدار (-0.03).
17. كلما زادت سلوكيات بعد اللطافة (الكماسة) درجة واحدة قلت سلوكيات العمل السلبية بمقدار (-0.01).
18. توجد مواطنة تنظيمية بدرجة (مرتفعة) لدى أفراد العينة، بمتوسط حسابي نسبي بلغ (79.1%)، ووسط حسابي (3.95).
19. يوجد بعد الإيثار بدرجة مرتفعة لدى أفراد العينة، بمتوسط حسابي نسبي بلغ (77.4%)، ووسط حسابي (3.87).
20. يوجد بعد ووعي الضمير (الطاعة العامة) بدرجة مرتفعة لدى أفراد العينة، بمتوسط حسابي نسبي بلغ (80.2%)، ووسط حسابي (4.01).
21. يوجد بعد الروح الرياضية بدرجة مرتفعة لدى أفراد العينة، بمتوسط حسابي نسبي بلغ (75.7%)، ووسط حسابي (3.79).
22. يوجد بعد اللطافة (الكماسة) بدرجة مرتفعة لدى أفراد العينة، بوسط حسابي نسبي بلغ (81.1%)، ووسط حسابي (4.05).
23. يوجد بعد المشاركة (السلوك الحضاري) بدرجة مرتفعة لدى أفراد العينة، بوسط حسابي نسبي بلغ (80.9%)، ووسط حسابي (4.04).
24. توجد سلوكيات العمل السلبية بدرجة (منخفضة) لدى أفراد العينة، بوسط حسابي نسبي بلغ (42.3%)، ووسط حسابي (2.12).
25. توجد سلوكيات التخريب بدرجة منخفضة لدى أفراد العينة، بوسط حسابي نسبي بلغ (41.9%)، ووسط حسابي (2.1).
26. توجد سلوكيات الانسحاب بدرجة منخفضة لدى أفراد العينة، بوسط حسابي نسبي بلغ (44.3%)، ووسط حسابي (2.22).
27. توجد سلوكيات السرقة بدرجة منخفضة لدى أفراد العينة، بوسط حسابي نسبي بلغ (39.3%)، ووسط حسابي (1.97).
28. توجد سلوكيات إساءة استخدام الوقت والموارد بدرجة منخفضة لدى أفراد العينة، بوسط حسابي نسبي بلغ (47.5%)، ووسط حسابي (2.38).
29. توجد سلوكيات الرشوة والفساد بدرجة منخفضة لدى أفراد العينة، بوسط حسابي نسبي بلغ (38.6%)، ووسط حسابي (1.93).

التوصيات:

1. الحفاظ على مستوى المواطنة التنظيمية المرتفع وتعزيزه من خلال بيئة عمل إيجابية تربط المكافآت والحوافز بالأدوار التطوعية والجهود الإضافية.
2. تعزيز بعد المشاركة (السلوك الحضاري) كونه الأكثر تأثيراً في الحد من السلوكيات السلبية، عبر برامج تدريبية وورش عمل متخصصة.
3. الحد من إساءة استخدام الوقت والموارد من خلال التوعية الدورية بآثارها السلبية على الشركة والموظفين.
4. تحقيق العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) مع تعزيز وعي الموظفين بأهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية.
5. اعتماد اختبارات تحديد أنماط الشخصية قبل التوظيف لتقليل احتمالية توظيف أفراد معرضين لممارسة سلوكيات سلبية.
6. اعتبار سلوكيات المواطنة التنظيمية معياراً للترقيات والوصول للمناصب القيادية في الشركة.
7. زيادة الوعي بأبعاد المواطنة الأقل ممارسة مثل الروح الرياضية والإيثار، من خلال دورات توعوية وتطبيقية.
8. إصدار نشرة دورية داخلية لعرض إنجازات الشركة وتكريم الموظفين المتميزين في سلوكياتهم التطوعية.
9. تعزيز مفهوم العقد النفسي بين الشركة والموظفين، وتنمية العلاقات الاجتماعية من خلال الأنشطة الثقافية والترفيهية.
10. إدماج السلوكيات التطوعية ضمن تقييم الأداء مع تشجيع الإشادة بها، لتعزيز روح المبادرة والانتماء.
11. تحسين بيئة العمل خاصة خلال الأزمات ودعم الموظفين مادياً ومعنوياً لتقليل السلوكيات السلبية وتعزيز الولاء.
12. تفعيل وحدة المقترحات والشكاوى مع ضمان السرية والجدية، لتحسين التواصل الداخلي وزيادة رضا الموظفين.

المراجع:

1. Atatsi, E. A., Sumarsi, S., & Rizal, A. (2022). Examination of organizational citizenship behavior influence on employee performance attainment: An empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*.
2. Cohen, A., & Abedallah, M. (2021). Examining correlates of organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior in a collectivist culture: The case of Arab teachers in Israel. *Organization Management Journal*, 18(3/4), 98-120.
3. Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241-1255.
4. Farh, J. L., Zhong, C. B., & Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15(2), 241-253.
5. Glińska-Noweś, A., & Lis, A. (2016). The relationships between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica*, 149-150.
6. Langove, N., Oussama, A. A., & Johari, J. (2016). The mediating effect of organizational citizenship behavior on the relationship between perceived organizational support and turnover intention. *International Journal of Business and Society*, 17(2), 185-204.
7. Lowery, M., Clark, M. A., & Carter, N. T. (2021). The impact of counterproductive work behavior on organizational citizenship behavior: The moderating role of moral identity. *The International Journal of Human Resource Management*.

8. Nguyen, C. M. (2021). The effect of other in-group members' organizational citizenship behavior on employees' organizational deviance: A moral licensing perspective. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 28(3), 177-190.
9. Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.
10. Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1306-1314.
11. Sackett, P. R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 5-11.
12. Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269-292.
13. Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446-460.
14. Appelbaum, S., Giulio, D., & Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: Causes, impact, and solutions. *Corporate Governance*, 7(6), 586-598.
15. Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.
16. Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99-109.
17. Cohen, A., & Diamant, A. (2017). The role of justice perception in determining counterproductive work behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, ISSN: 0958-5192.
18. Fox, S., Spector, P., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291-309.
19. Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30-42.
20. Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128.
21. Ishak, N. A., & Alam, S. S. (2009). The Effects of Leader-Member Exchange on Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Empirical Study. *European Journal of Social Sciences*, 8(2).
22. Jena, R. K., & Goswami, R. (2014). Measuring the determinants of organizational citizenship behavior. *Global Business Review*, 15(2), 381-396.
23. Karriker, J. H., & Williams, M. L. (2009). Organizational justice and organizational citizenship behavior: A mediated multifocal model. *Journal of Management*, 35(1), 112-135.
24. Kark, R., & Manor, R. (2005). Organizational Citizenship Behavior: What's Gender got to Do with It? *Sage Publication*, 12(6), 889-917.
25. Moorman, R. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.

26. Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Sage Academic Books.
27. Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
28. Rogers, K., & Kelloway, E. (1997). Violence at work: Personal and organizational outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2(1), 63-71.
29. Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269-292.
30. Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446-460.
31. Sulaiman, M., & Bhatti, O. (2013). Workplace deviance and spirituality in Muslim organizations. *Asian Social Science*, 7(3), 417-434.