

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط

The Impact of High-Performance Human Resource Management Practices on Reducing Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Role of Perceived Organizational Support

د. هيثم محمد عبد العزيز جبريل

مدرس إدارة الأعمال، كلية تكنولوجيا الإدارة ونظم المعلومات - جامعة بورسعيد، جمهورية مصر
العربية

د. أحمد علي حسين علام

أستاذ مساعد إدارة الأعمال

د. السيد عزت السيد صالح

مدرس إدارة الأعمال، المعهد العالي للعلوم الإدارية بجناكليس البحيرة، جمهورية مصر العربية

ملخص البحث

يهدف البحث الى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء بأبعادها (الاختيار الكفو، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، مرونة إجراءات العمل، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل) على سلوكيات العمل المضادة للإنتاج (تجاه الشركة، وتجاه الأفراد)، كذلك الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك بأبعاده (المعدل، الوظيفي، المالي) على العلاقة بينهما، وذلك بالتطبيق على العاملين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية.

أجريت الدراسة على عينة مكونة من (360) مفردة، وتم جمع البيانات والمعلومات الميدانية للبحث من خلال تصميم استمارة استقصاء لمتغيرات وأبعاد البحث، واعتمد البحث على أسلوب المنهج الوصفي، وبعد إجراء التحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفروض الأربعة وذلك اعتماداً على البرنامج الإحصائي SmartPLS 4,

WarpPLS 8.0 and SPSS؛ توصلت الدراسة إلى وجود تأثير سلبي معنوي لكل من ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ووجود تأثير إيجابي معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على الدعم التنظيمي المدرك، كذلك يتوسط الدعم التنظيمي المدرك العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. لذلك يُوصى للقادة بأهمية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وكذلك الدعم التنظيمي المدرك لما لهما من الأثر في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية والذي يساعد بدوره في تطوير أداء الشركة. وقد اختتمت الدراسة بمناقشة النتائج وتقديم مجموعة من التوصيات للمسؤولين بالشركة.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، الدعم التنظيمي المدرك، سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

Abstract:

This study aims to examine the impact of High-Performance Human Resource Management (HPHRM) practices—with dimensions including effective selection, comprehensive training, equitable compensation, flexible work procedures, employee empowerment, and team formation—on counterproductive work behaviors (CWB) directed both toward the organization and toward individuals. Additionally, it investigates the mediating role of Perceived Organizational Support (POS), encompassing moderating, functional, and financial dimensions. The study was conducted among employees of the Water and Wastewater Company in Monufia Governorate.

A sample of 360 participants was surveyed using a structured questionnaire designed to measure the study variables and

dimensions. The research adopted a descriptive methodological approach with subsequent statistical analysis of data and hypothesis using SmartPLS 4, WarpPLS 8.0, and SPSS software. The findings revealed a significant negative effect of both HPHRM practices and POS on CWB. Moreover, HPHRM practices were found to have a significant positive effect on POS. The results also confirmed the mediating role of POS in the relationship between HPHRM practices and CWB.

Based on these findings, it is recommended that organizational leaders prioritize the implementation of HPHRM practices alongside enhancing POS, given their substantial role in mitigating CWB and consequently improving overall organizational performance. The study concludes with a comprehensive discussion of the results and provides a set of actionable recommendations for company management.

Keywords: High-Performance Human Resource Management Practices, Counterproductive Work Behaviors, Perceived Organizational Support.

(١) مقدمة:

يشهد عالمنا المعاصر تطوراً متسارعاً وتنافساً شديداً في مجال الأعمال، مدفوعاً بثورة المعلومات والاتصالات، مما أوجد تحديات كبيرة تواجه المنظمات لضمان استمراريتها وبقائها. في هذا الإطار أصبحت عناصر نجاح المنظمة متعددة الأوجه ومعقدة، تشمل الإدارة الفعالة والقيادة الرائدة وأداء العاملين المتميز تحت إشراف قيادي كفء. تُعد الإدارة المتميزة الركيزة الأساسية لتطوير المنظمات، إذ يجب أن تتمتع بكفاءة عالية لمواجهة التحديات المتتالية والتغيرات البيئية، بهدف تحقيق

تحسينات جوهرية في الأداء والإنتاجية التي يقدمها العاملون (غنيم وآخرون، ٢٠٢٤). وفي السياق المصري، يواجه قطاع المرافق العامة لاسيما شركات مياه الشرب والصرف الصحي تحديات مختلفة تتمثل في تصاعد الطلب وتدهور البنية التحتية وشح الموارد مما يستلزم تطبيق استراتيجيات إدارية متطورة لضمان استدامة الخدمات ورفع مستوى الأداء التنظيمي (Obeidat et al., 2016).

إن إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً مركزياً ومباشراً في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية للعاملين وبالتالي تعزيز الأداء الوظيفي لها الذي يعتبر الغاية المرجوة لأي منظمة وذلك من خلال أنشطتها المتنوعة، التي تشمل التخطيط والتوظيف والاستقطاب العادل وتقديم الحوافز والتعويضات العادلة والتدريب وتقييم الأداء. تشكل هذه الأنشطة العمود الفقري لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. يمثل الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية أحد أبرز التحديات التي تسعى المنظمات لمعالجتها لتحسين الأداء الوظيفي لديها وزيادة إنتاجيتها وتعظيم عوائدها، خاصة في بيئة تنافسية تتطلب استثماراً مستداماً في رأس المال البشري لضمان الاستمرارية والتوسع (نور الدين، ٢٠٢٢). في ظل هذه الظروف تبرز أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء كأداة استراتيجية لرفع الكفاءة التنظيمية، تشمل هذه الممارسات اختيار الموظفين الأكفاء بمعايير عادلة والتدريب الشامل المتواكب مع متطلبات العصر والتعويضات والمكافآت المالية وتسهيل مرونة إجراءات العمل وتمكين العاملين المؤهلين وضمان التدرج الوظيفي العادل وتوفير بيئة عمل داعمة وتعزيز العمل الجماعي. تساهم هذه الممارسات في تعزيز السلوكيات الإيجابية لدى العاملين وتقليل السلوكيات المضادة للإنتاجية ورفع مستوى إدراكهم للدعم التنظيمي بأبعاده المختلفة (المعدل والوظيفي والمالي) من قبل الشركة، مما يعزز ولائهم وانتماءهم لها ويحسن أداءها العام (Boxall & Huo, 2022).

تؤكد الأدبيات المعاصرة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تُعد دعامة أساسية لتعزيز الدعم التنظيمي وتحقيق النجاح الاستراتيجي (غنيم وآخرون،

(٢٠٢٤). ويساهم تطبيق هذه الممارسات في تعزيز البراعة التنظيمية والابتكار، ويرفع من مرونة الموارد البشرية وقدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات المتسارعة، مما ينعكس إيجابياً على تحقيق أهدافها الاستراتيجية (Tang et al., 2017). فضلاً عن ذلك، تُسهم هذه الممارسات في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية عبر تعزيز الالتزام التنظيمي وتحسين بيئة العمل. كما أظهرت دراسات سابقة أن الاستثمار في الموارد البشرية يعزز من الرضا الوظيفي ويقلل من السلوكيات السلبية مثل التخريب والانسحاب (Newman et al., 2016) وفي سياق بيئات العمل عالية الضغط، كقطاع مياه الشرب والصرف الصحي، أثبتت دراسات مثل (Chu et al., 2024) أن الدعم التنظيمي المدرك يحسن الأداء المهامي من خلال تعزيز الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، مما يبرز دوره كعامل وقائي ضد الضغوط المهنية.

من الناحية النظرية، تستند هذه الدراسة إلى نظرية التبادل الاجتماعي، التي تقوم على فرضية أن العلاقات التنظيمية تعتمد على مبدأ المعاملة بالمثل. فنجد أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء يعزز من إدراك العاملين للدعم التنظيمي من قبل الشركة، مما يحفزهم على تقديم سلوكيات إيجابية كرد فعل تجاه المنظمة (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). كما يشكل الدعم التنظيمي المدرك حاجزاً وقائياً ضد الضغوط المهنية والاحتراق الوظيفي، مما يعزز الأداء الفردي والجماعي (Sokro et al., 2021). تعرف سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بأنها السلوك الإرادي الذي يُسبب ضرراً للمنظمة أو أفرادها (Bennett & Robinson, 2000)، وتُصنف إلى سلوكيات موجهة نحو المنظمة (كالتخريب والسرقة) وأخرى موجهة نحو الأفراد كالنميمة (Robinson & Bennett, 1995). كما أظهرت دراسات معاصرة مثل (Al-Taie & Khattak, 2024) أن الدعم التنظيمي المدرك يعزز السلوك المبتكر لدى الموظفين.

لذلك، يسعى الباحثون في هذه الدراسة إلى استكشاف دور ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في ظل الدعم التنظيمي المدرك، وذلك بالتطبيق على العاملين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية. تسعى الدراسة لسد الفجوة البحثية في الأدبيات العربية والمصرية، وتقديم نموذج تطبيقي لبعض التوصيات التي تدعم تطوير الممارسات الإدارية في قطاع الخدمات العامة.

(٢) العرض الأدبي لمتغيرات البحث وتطوير الفروض:

(٢-١) ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء:

High-Performance Human Resource Management Practices

شهد مفهوم إدارة الموارد البشرية تطوراً كبيراً منذ منتصف القرن العشرين، حيث لم يعد يُنظر إلى العنصر البشري كعنصر تقليدي ضمن الموارد التنظيمية، بل أصبح يُعد المحور الأساسي لتحقيق الكفاءة والفعالية في المنظمات الحديثة. ومع تصاعد حدة المنافسة وتزايد التغيرات البيئية، أدركت المؤسسات أن المورد البشري هو العامل الحاسم في بناء الميزة التنافسية والمحافظة على استدامة النجاح المؤسسي. وقد دفع ذلك المنظمات إلى تبني سياسات متقدمة تركز على استقطاب الأفراد الأكفاء واختيارهم وتطويرهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم بما يضمن تشكيل رأس مال بشري قادر على مواجهة تحديات السوق وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية (نور الدين، ٢٠٢٢). في هذا السياق، أشار غنيم وآخرون، (٢٠٢٤) إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء كإحدى الركائز الأساسية لرفع مستوى الأداء التنظيمي وتعزيز النجاح الاستراتيجي. إذ تشير الأدبيات الحديثة إلى أن تطبيق هذه الممارسات- مثل الاختيار الكفؤ والتدريب الشامل وتمكين العاملين وتشكيل فرق العمل والتعويضات العادلة ومرونة إجراءات العمل- يسهم بشكل مباشر في تعزيز البراعة التنظيمية والابتكار ويدعم تنفيذ الاستراتيجيات بفعالية ويعزز ثقافة التحفيز والتعلم المستمر داخل المنظمة. كما أظهرت الدراسات أن هذه الممارسات ترفع من مرونة الموارد البشرية، وتزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السريعة، وتدعم الأداء

العالي للموظفين، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. بناءً عليه؛ أصبحت إدارة الموارد البشرية عالية الأداء ضرورة ملحة للمنظمات التي تسعى للتميز في بيئة أعمال ديناميكية، حيث تمثل هذه الممارسات أداة استراتيجية لتعظيم الاستفادة من رأس المال البشري وتحقيق التفوق المستدام.

وأشارت دراسة (Boxall & Huo, ٢٠٢٢) إلى أن مصطلح "عالية الأداء" يعبر عن مجموعة من النتائج الإيجابية التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها، والتي تتمثل في مستويات أداء مرتفعة وجودة الأداء والدعم التنظيمي ورضا العملاء الداخليين والخارجيين والإبداع والابتكار وتعزيز القدرة التنافسية والالتزام بتحسين المستمر والتغيير الدائم في جميع إدارات المنظمة. وفي الدراسة الحالية، اعتمد الباحثون مصطلح "ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء"، حيث عرفها Tang et al., (2017) بأنها مجموعة من الممارسات الفردية والجماعية لإدارة الموارد البشرية التي صيغت لتعزيز مهارات العاملين ودوافعهم في المنظمات المختلفة. كما عرفت دراسة (Han et al., 2018) هذه الممارسات بأنها مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى تحفيز العاملين وإشراكهم في عمليات صنع القرار واتخاذها، فضلاً عن تعزيز مهاراتهم في أداء العمل. أما دراسة نور الدين، (٢٠٢٢) فقد عرفها بأنها حزمة من الممارسات المتكاملة والمتراصة، يتم تصميمها من قبل إدارة الموارد البشرية بهدف اختيار العاملين الأكفاء، وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم وتحفيزهم وتمكينهم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار. وأوضحت دراسة Stanley & Aggarwal, (2019) أن تلك الممارسات تتمثل في مجموعة من العناصر المترابطة، مثل التدريب والتعويض والأمن الوظيفي والمرونة في أوقات العمل واختبارات التوظيف والتي تسعى إلى تحسين الموقف التنافسي للمنظمة في الأسواق المختلفة

أشارت دراسة (Qureshi & Tasneem, 2021) إلى أن الهدف الأساسي من ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء يتمثل في رفع مستوى ثقة الموظفين وتعزيز دوافعهم، مما يساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي كما أكدت دراسة Austen et al., (2021) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تساهم بشكل مباشر

في تعزيز أداء الموظفين من خلال رفع مستويات المهارة والتحفيز وإتاحة الفرص للمشاركة في اتخاذ القرار، مما ينعكس على النتائج النهائية للمؤسسة. كما أوضحت دراسة (Obeidat et al., 2016) أن الجمع بين ممارسات متعددة ضمن إطار متكامل يحقق أداءً مرتفعاً للموظفين. من جهة أخرى، أظهرت دراسة Yang & Yasmin, (2022) ودراسة Shin & Konrad, (2017) أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية وتعزيز الولاء المؤسسي وتطوير العلاقات بين الموظفين والمنظمة مع التركيز على التحول من منظور يركز على النتائج الإنتاجية فقط إلى منظور يضع الموظف في قلب العملية الإدارية. كما كشفت دراسة (Huang et al., 2018) عن أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء مثل التعويض القائم على الأداء والتدريب والتطوير وتمكين الموظفين وتقييم الأداء القائم على الكفاءة والترقية على أساس الجدارة في تعزيز السلوكيات الاختيارية للموظفين (Discretionary Work Behavior) والتي تتجاوز حدود المهام الوظيفية التقليدية وتدعم الابتكار والالتزام التنظيمي. إضافة إلى ذلك، تناولت دراسة (Yang & Yasmin, 2022) الأثر الوسيط للمواءمة بين الموظف والوظيفة (Person-Job Fit) والمواءمة بين الموظف والمنظمة (Person-Organization Fit) في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء ونتائج الأداء، وأكدت أن هذه الممارسات تساهم في بناء التوافق بين أهداف وقيم الموظفين والمنظمة، مما يقلل من التوتر الوظيفي ويحد من نوايا ترك العمل.

لقد أشارت العديد من الدراسات العلمية إلى أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء. ونذكر من هذه الدراسات دراسة (Guest, 1997) التي حددت في الأساس ست ممارسات للأداء العالي، وهي: (التعيين الانتقائي، تصميم الوظيفة، والتدريب، تقييم الأداء، الحوافز صرف المكافآت المشاركة، المكانة، الأمان الوظيفي). ومن زاوية أخرى، حدد (Pfeffer, 1998) سبع ممارسات للأداء العالي، وهي: (الأمان الوظيفي، التعيين الانتقائي، التدريب والتطوير، فرق العمل، الأجر

مقابل الأداء، انخفاض عدد المستويات الإدارية، مشاركة المعلومات). وقد قسمت دراسة (Gardner et al., 2001)، ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء إلى ثلاثة مستويات، وهي: ممارسات معززة للمهارة، وممارسات معززة للدوافع، وممارسات معززة للتمكين. بعد ذلك، حددت دراسة (Way, 2002) ستة أبعاد أساسية لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، وهي: (الاختيار الكفؤ، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، مرونة إجراءات العمل، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل). والجدير بالذكر أنه أجريت العديد من الدراسات على تلك الممارسات التي حددتها الدراسات المشار إليها سابقاً، وبعد مراجعة مكثفة للدراسات السابقة بهدف الوقوف على أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء التي تتناسب مع الواقع العملي للممارسات التي تطبقها الشركة القابضة لمياه الشرب بمحافظة المنوفية بجمهورية مصر العربية، اعتمد الباحثون على الممارسات التي حددتها دراسة (Way, 2002). وفيما يلي شرح مختصر لتلك الممارسات:

- **الاختيار الكفؤ:** ويعني اختيار الموظفين ذوي الخبرة والمهارة والكفاءة وتسكينهم في وظائف مناسبة لهم بعد إجراء العديد من الاختبارات والمقابلات، بهدف تحقيق تنسيق شامل بين إدارات الشركة حول عملية تحليل وتصميم الوظيفة.
- **التدريب الشامل:** ويعني تدريب العاملين في الشركة على المهام والأعمال المخطط لها والواجب تنفيذها، لرفع كفاءتهم في العمل والاستجابة لأي تغيرات متلاحقة في بيئة العمل.
- **التعويضات العادلة:** وتتمثل في الرواتب والأجور والعلاوات والمكافآت والحوافز المالية التي يتم تقديمها خلال فترة زمنية قصيرة (يوم/أسبوع/شهر)، وتُمنح لأي موظف بغض النظر عن وظيفته، نظير أدائه للعمل بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة.

- **مرونة إجراءات العمل:** وهي شعور الموظف بأنه مكلف بأداء العمل ومؤتمن عليه دون الحاجة إلى الرجوع إلى مسؤول يحاسبه أو يراقب تصرفاته وأفعاله، مع منحه الحرية في اختيار طريقة وأسلوب أداء العمل.
- **تمكين العاملين:** وهي منح العاملين القدرة والسلطة لأداء أعمالهم وتحقيق أفضل النتائج، من خلال أشكال مختلفة تتمثل في تفويض السلطة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- **تشكيل فرق العمل:** وهي تضم مجموعة من العاملين يتم تشكيلها ضمن الهيكل التنظيمي للشركة لتحقيق أهداف محددة، ويتطلب ذلك التنسيق الكامل والتفاعل بين أعضاء الفريق.

(٢-٢) الدعم التنظيمي المدرك Perceived Organizational Support- POS
يُعد الدعم التنظيمي المدرك (Perceived Organizational Support - POS) من المفاهيم الجوهرية في فهم العلاقة بين العاملين والمنظمة، حيث يلعب دوراً محورياً في تعزيز الالتزام الوظيفي وتحسين الأداء التنظيمي. تشير الأبحاث الحديثة إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يُمثل إدراك الموظفين لمدى تقدير المنظمة لمساهماتهم واهتمامها برفاهيتهم، وهو عامل أساسي في تعزيز الرضا الوظيفي وتقليل معدلات الغياب والاستقالة، بالإضافة إلى رفع مستويات الولاء والالتزام العاطفي تجاه المنظمة (Rhoades & Eisenberger, 2002; Kurtessis et al., 2017). على سبيل المثال، وجدت دراسة (Chu et al., 2024) أن POS يحسن الأداء المهامي من خلال آليتي الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، خاصة في بيئات العمل ذات الضغط العالي، مما يؤكد أهمية الدعم في سياقات العمل الصعبة. من جهة أخرى، أشارت دراسة (Al-Taie & Khattak, 2024) إلى أن POS يدعم السلوك المبتكر لدى الموظفين، لكن التأثير كان أقوى لدى الذكور مقارنة بالإناث، مما يسلط الضوء على ضرورة ضمان دعم متساوٍ بين الجنسين لتحقيق الابتكار التنظيمي. كما قدمت دراسة (Thin, 2024) نظرة شاملة على تطور POS، مؤكدة طبيعته الديناميكية وتأثيراته المتعددة، مع الإشارة إلى وجود عوامل معدلة مثل الثقافة الفردية والسمات الشخصية

التي قد تؤثر على فعالية POS. تُظهر هذه الدراسات أن POS يمكن أن يكون عاملاً وقائياً ضد الضغوط المهنية (Iqbal & Hashmi, 2015)، لكن هناك تعقيدات تتعلق بالسياقات الثقافية التي تتطلب مزيداً من الدراسة لفهم كيفية تحسين سياسات الدعم التنظيمي. بالتالي، يُنصح المنظمات بتقييم سياسات الدعم بشكل مستمر لضمان بيئة عمل إيجابية وتحقيق أداء مستدام، مع مراعاة الفروق الفردية والثقافية لتعزيز فعالية هذا الدعم (تيشاش و مزهودة ، ٢٠٢١). كما قدم Eisenberger et al., (2002) نظرية الدعم التنظيمي المدرك التي تفترض أن الموظفين يشكلون معتقدات عامة وخلفية ذهنية لديهم فيما يتعلق بمدى تقدير المنظمة لمساهماتهم واهتمامها برفاهيتهم. ويعرف الدعم التنظيمي المدرك بأنه الدرجة التي يدرك عندها الفرد أن المنظمة تهتم به وتقدر مجهوداته ومساهماته وتعتني به. ومنذ ذلك الوقت حظي الدعم التنظيمي المدرك باهتمام كبير ودعم تطبيقي متكرر (Hoover, 2007). ويعرفه Palmer et al., (2018); Cheng & O-Yang, (2017) بأنه إدراك الفرد بأن المنظمة التي يعمل بها تكافئ الأداء الجيد وتعتني به وترعاه. كذلك يراه Wen et al., (2019) بأنه اعتقاد الفرد بأن المنظمة تقدر إسهاماته وتعامله بشكل ملائم، وتهتم برفاهيته ومصالحته الشخصية. أما Wang & Wang, (2020) فيراه بأنه السياسات والإجراءات والمعايير التنظيمية الموجهة نحو العاملين والتقدير الإيجابي لإسهاماتهم. ويعتمد الدعم التنظيمي المدرك على نظرية التبادل الاجتماعي، حيث يقوم العاملون بمساعدة المنظمة على الوصول لأهدافها، ويتوقعون في المقابل أن قيامهم بهذه الجهود لتحقيق هذه الأهداف سوف يؤدي إلى حصولهم على العديد من المزايا والمنافع (Kurtessis, et al., 2017). وقد حظيت هذه النظرية باهتمام من قبل الباحثين، واختبار العلاقة بين المدير والعاملين باستخدام نظرية التبادل الاجتماعي، حيث تتأثر اتجاهات العاملين وسلوكياتهم بمدركاتهم العامة بشأن الاهتمام والرعاية والدعم الذي تقدمه لهم المنظمة. ويشعر العاملون بأنهم ملزمون بتبادل هذه العلاقة مع المنظمة من خلال المزيد من الجهد والولاء (Eisenberger et al., 1986).

وفي هذا الصدد يشير Foong-Ming, (2008) إلى أن نظرية الدعم التنظيمي المدرك تشير إلى أن الالتزام المتبادل بين العاملين وبين المدير يبدأ بقيام المنظمة بتقديم مناخ الدعم والرعاية والاهتمام بالعاملين، وبالتالي يقوم العاملون بتبادل العلاقات من خلال شعورهم بأنهم مرتبطون بالمنظمة ويقومون بتحقيق أهدافها. تتوقع نظرية التبادل الاجتماعي أن تبادل المعاملات الطيبة يمكن أن يزداد في حالة ما إذا كان الطرف المستقبل للموارد في حاجة ماسة لها، وتكون ذات قيمة بالنسبة له (Eisenberger et al., 2002).

ويمكن تعريف الدعم التنظيمي المدرك على أنه يمثل إدراك العاملين لكيفية قيام المنظمة بتقدير جهودهم ومساهماتهم، بالإضافة إلى تحقيق مصالحهم، مما يؤدي إلى زيادة شعورهم بإشباع الاحتياجات الاجتماعية والنفسية الخاصة بهم، ويمكنهم من تقدير كيفية قيام المنظمة بمكافأتهم في مقابل جهودهم وأدائهم لأعمالهم في المنظمة (Rhoades & Eisenberger, 2002). وتفترض النظرية أن الدعم التنظيمي المدرك يساعد العاملين على تبادل التصرفات والسلوكيات الإيجابية مع المنظمة، وأن تبادل التصرفات الإيجابية بين العاملين والمنظمة يؤدي إلى تقوية العلاقات بين هؤلاء العاملين ومنظماتهم (Eder & Eisenberger, 2008) ويعمل الدعم التنظيمي المدرك كعامل وقائي ضد الضغوط المهنية والاحتراق الوظيفي، مما ينعكس إيجابياً على الأداء الفردي والجماعي (Sokro et al., 2021)، كما يرتبط الدعم التنظيمي المدرك ارتباطاً وثيقاً بتعزيز الانغماس الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء مهم من المنظمة مما يحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم (Johnson, 2021).

بمراجعة العديد من أدبيات الدراسات السابقة للوقوف على أبعاد الدعم التنظيمي المدرك، تبين وجود اتفاق بين الدراسات على ثلاثة أبعاد (Sokro et al., 2021; Johnson, 2021)، مما دعي لتبني تلك الأبعاد في الدراسة الحالية وهي: الدعم التنظيمي المدرك المعدل، والدعم التنظيمي المدرك الوظيفي، والدعم التنظيمي المدرك المالي. وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

- **الدعم التنظيمي المدرك المعدل (Adjustment POS):** أشار Kawai & Strange, (2014) إلى أن الدعم التنظيمي المدرك المعدل هو مدى اهتمام المنظمة بتيسير عملية تكيف الموظف، ويشمل ذلك الدعم الموجّه لأسرته أيضاً ويشير أيضاً أن هذا المفهوم يعكس الدرجة التي تقدم فيها المنظمة دعماً للموظف وعائلته كجزء من جهود التكيف.
- **الدعم التنظيمي المدرك الوظيفي (Career POS):** يشير الدعم التنظيمي المدرك الوظيفي إلى مدى اهتمام المنظمة بالتطور الوظيفي للعاملين وبالاحتياجات المهنية للموظف، وتساهم في تشجيعهم على التركيز في وظائفهم دون أي شك تجاه حياتهم المهنية المستقبلية (Kawai & Strange, 2014).
- **الدعم التنظيمي المدرك المالي (Financial POS):** يشير الدعم التنظيمي المدرك المالي إلى مدى اهتمام المنظمة بالاحتياجات المالية للعاملين ومكافأة مساهماتهم من خلال الأشكال المختلفة للتعويضات والمزايا (Kraimer & Wayne, 2004).

(٣-٢) سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية Counterproductive Work Behaviors (OWB)

يمارس العاملون في المنظمات سلوكيات متنوعة يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات رئيسية: الفئة الأولى هي سلوكيات الدور (In-Role Behaviors) وهي السلوكيات التي تحدد الدور الرسمي للموظف وعادةً ما تدرج في نموذج التوصيف الوظيفي وتشكل الحد الأدنى المتوقع من الأداء الوظيفي. أما الفئة الثانية فهي سلوكيات الدور الإضافي (Extra-Role Behaviors)، والتي تعرف أحياناً بالأداء السياقي (Contextual Performance) في أدبيات إدارة الموارد البشرية وهي سلوكيات اختيارية غير إلزامية يمارسها الموظف طواعيةً لصالح العمل وتُعدّ مفيدة لتحقيق مصالح المنظمة وأهدافها مثل التعاون والمبادرة والمساعدة التطوعية. أما الفئة الثالثة فهي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (Counterproductive Work Behaviors - CWB) وهي سلوكيات إرادية متعمدة تضر بمصالح العمل أو

المنظمة، وقد عرّفها Bennett & Robinson (2000) بأنها السلوك الإرادي الضار بالمنظمة أو أفرادها، والذي من شأنه انتهاك قواعد المنظمة وقوانينها، كما وصفها (Kelloway et al., 2010) بأنها شكل من أشكال الاحتجاجات التي يقوم بها العاملون للتعبير عن استيائهم وعدم رضاهم داخل المنظمة كمحاولة لمقاومة الظلم، بينما أكد (Castiglione, 2010) أنها سلوك متعمد من قبل الموظفين يسعى للإضرار بالمنظمة أو أعضائها، واعتبرها (Gualandri, 2012) أفعالا إرادية تضر أو تنوي إيذاء المنظمة أو الأفراد العاملين فيها أو العملاء أو المشرفين.

وأشار (Pletzer, 2021) إلى أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تمثل انحرافاً في مكان العمل، حيث تنتهك القواعد التنظيمية الهامة وتهدد رفاهية المنظمة أو أعضائها أو كليهما. ويرى (Yusof et al., 2019) أن هذه السلوكيات هي أفعال متعمدة أو إرادية من العامل تهدف إلى إلحاق الضرر بالمنظمة أو أصحاب المصلحة فيها من (عاملين، وعملاء، ومشرفين)، إذ يمكن أن تُوجّه بعض هذه السلوكيات نحو الأفراد مثل العدوان وسوء المعاملة والمضايقة والإهانة وتجاهل الآخرين، بينما يُوجّه البعض الآخر نحو المنظمة مثل أداء المهام بشكل غير صحيح أو التخريب أو السرقة. بالإضافة إلى ذلك، قدمت دراسة (Travis & Craig, 2023) نهجاً شخصياً لفهم سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، حيث حددت أربعة أنماط مختلفة للموظفين بناءً على أنماط سلوكياتهم المضادة للإنتاجية.

تُعد العلاقة بين سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وسلوكيات المواطنة التنظيمية موضوعاً معقداً. بينما تُعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية أفعالا طوعية تعزز فعالية المنظمة، فإن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تضر بها. ومع ذلك، تشير الأبحاث إلى أن هذه السلوكيات قد تتفاعل بطرق غير متوقعة. فقد أجرت دراسة (Nguyen-Viet & Vo Tri Chau, 2025) تحقيقاً في تأثير سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية على سلوكيات المواطنة التنظيمية مع مراعاة الدور الوسيط للهوية الأخلاقية والعدالة التنظيمية. ووجدت الدراسة أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لها آثار مباشرة على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن الإرهاق العاطفي يلعب دوراً وسيطاً

في هذه العلاقة. بالإضافة إلى ذلك، عدلت العدالة التنظيمية العلاقة بين سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية والإرهاق العاطفي، بينما عدلت الهوية الأخلاقية العلاقات بين الإرهاق العاطفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وتُبرز هذه الدراسة التفاعل المعقد بين هذه المتغيرات وتؤكد على أهمية مراعاة العوامل الفردية والتنظيمية في فهم سلوك الموظفين. تُظهر هذه النتائج أن بعض العوامل مثل الإرهاق العاطفي والعدالة التنظيمية يمكن أن تؤثر على كيفية تأثير السلوكيات السلبية على الأداء الإيجابي، مما يوفر رؤى لتطوير استراتيجيات إدارية فعالة.

تلعب الخصائص الفردية مثل الاعتقاد الذاتي دوراً مهماً في تحديد سلوكيات الموظفين. والاعتقاد الذاتي هو الثقة في قدرة الفرد على أداء المهام بنجاح، قد يؤثر على ميله للانخراط في سلوكيات إيجابية أو سلبية (زيادة، ٢٠٢٣). فقد أجرت Fida et al., (2025) دراسة تحليلية شاملة لدراسة العلاقة بين الاعتقاد الذاتي والأداء غير المهامي، بما في ذلك كل من سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. ووجدت الدراسة أن الموظفين الذين لديهم اعتقاد ذاتي عالٍ أكثر عرضة للانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية وأقل عرضة للانخراط في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. ويؤكد هذا الاكتشاف على دور الاعتقاد الذاتي في التنبؤ بسلوك الموظفين بما هو أبعد من أدائهم الأساسي في المهام. تُبرز هذه النتائج أهمية تعزيز الثقة بالنفس لدى الموظفين كجزء من استراتيجيات تحسين الأداء التنظيمي.

وقد اختلفت الآراء حول أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية فقد قدمت دراسة (Hollinger & Clark, 1983) أول محاولة لتصنيف أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في بعدين رئيسيين هما: انحراف الملكية وانحراف الإنتاج. وقد شكّل هذا التصنيف الأساس الأولي لفهم طبيعة هذه السلوكيات في بيئة العمل. فيما بعد قام Robinson & Bennett, (1995) بوضع تقسيم شامل متعدد الأبعاد لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، حيث صنفها إلى بعدين رئيسيين: (بعد يؤثر على المنظمات، وبعد يؤثر على الأفراد داخل المنظمة)، وقد قُسم هذان البعدان إلى أربع فئات فرعية هي: (انحراف الإنتاج، انحراف الملكية، الانحراف السياسي، العدوان الشخصي). يُعد

هذا التصنيف من أكثر التصنيفات شمولاً، حيث يميز بين السلوكيات الموجهة نحو المنظمة وتلك الموجهة نحو الأفراد أما دراسة (Bennett & Robinson, 2000) فقد صنّفت سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وفقاً للمستهدف إلى بعدين أساسيين: (السلوكيات الموجهة للمنظمة، السلوكيات الموجهة ضد الأفراد داخل المنظمة) ويشمل البعد الأول أفعالاً مثل سرقة ممتلكات العمل والتخريب وتعطيل الآلات والتأخر في الحضور وتعتمد العمل ببطء، بينما يشمل البعد الثاني أفعالاً موجهة ضد الأفراد مثل السرقة من الزملاء والنميمة والاعتداء الجسدي أو اللفظي. وحدد Spector et al., (2006) سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ضمن خمسة أبعاد رئيسية هي: (الإساءة، انحراف الإنتاج، التخريب، السرقة، الانسحاب). ويُعد هذا التصنيف الخماسي من أكثر التصنيفات شيوعاً في الأدبيات الحديثة، حيث يغطي طيفاً واسعاً من السلوكيات السلبية التي قد تصدر عن العاملين في بيئة العمل. وأشار كل من (Kraimer & Wayne, 2004) إلى وجود ثلاثة أبعاد رئيسية لهذه السلوكيات:

- البعد الأول: التخريب، ويشمل جميع السلوكيات المتعمدة التي تؤدي إلى إتلاف أو إلحاق الضرر أو الاستهانة بالملكية العامة للمنظمة.
- البعد الثاني: الانسحاب، ويتضمن السلوكيات التي تؤدي إلى تقليل وقت العمل المحدد مسبقاً من قبل المنظمة، مثل مغادرة العمل مبكراً أو الحضور متأخراً أو الغياب المتعمد كالتمارض.
- البعد الثالث: الانحراف في الإنتاج، ويشمل جميع السلوكيات التي تؤدي إلى عدم أداء العمل وفق المعايير الموضوعية من قبل المنظمة، كعدم أداء العمل بشكل صحيح أو تعمد البطء في الأداء مع القدرة على الإنجاز بشكل أسرع.

وفي هذه الدراسة، اعتمد الباحثون على تصنيف (Robinson & Bennett, 2000) الذي يقسم سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وفقاً للمستهدف إلى بعدين:

البعد الأول: السلوكيات الموجهة ضد المنظمة، وهي أفعال متعمدة لإلحاق الضرر بالمنظمة مثل سرقة ممتلكات العمل والتخريب وتعطيل الآلات والتأخر في الحضور وتعتمد البطء في العمل.

البعد الثاني: السلوكيات الموجهة ضد الأفراد داخل المنظمة، وهي أفعال متعمدة تجاه الأفراد في بيئة العمل (الزملاء، والرؤساء، والموردين، والعملاء) بقصد إلحاق الضرر بهم مثل السرقة من الزملاء والنميمة والاعتداء الجسدي أو اللفظي. تظهر أهمية الاعتماد على أبعاد تصنيف (Robinson & Bennett, 2000) في دراسة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في وضوحه وشموليته، حيث يميز التصنيف بين السلوكيات الموجهة للمنظمة وتلك الموجهة للأفراد، ما يتيح فهماً دقيقاً لمصادر وأهداف السلوكيات السلبية داخل بيئة العمل. هذا التصنيف يساهم في تسهيل عملية تشخيص المشكلة أو السلوك السلبي وكيفية التدخل لعلاج هذه المشكلة، إذ يمكن للباحثين والإدارات أو المسؤولين تحديد نوع السلوك المستهدف بدقة، سواء كان موجهاً لإلحاق الضرر بالمنظمة من خلال التخريب أو سرقة الممتلكات، أو موجهاً للأفراد عبر العدوان أو النميمة. كما أن هذا التقسيم يدعم بناء أدوات قياس أكثر دقة وملاءمة، ويعزز من فعالية البرامج الوقائية والعلاجية؛ لأنه يراعي تعددية مظاهر السلوكيات المضادة للإنتاجية ويمنح مرونة في تحليل أسبابها ونتائجها، وبالتالي ينعكس إيجاباً على كفاءة وفعالية السياسات التنظيمية الهادفة للحد من هذه السلوكيات وتعزيز الأداء التنظيمي.

(٢-٤) العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

تُعد نظرية التبادل الاجتماعي إطاراً نظرياً أساسياً لفهم العلاقات بين الشركات وموظفيها. تقترح هذه النظرية أن التزامات الأفراد تنشأ نتيجة تبادل اجتماعي متبادل يعتمد على حسابات المنفعة والتكلفة، حيث يستمر الأفراد في العلاقات طالما أن الفائدة تفوق التكاليف. في سياق الشركات، تبدأ علاقة التبادل الاجتماعي من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء (High-Performance Work Practices - HPWPs) مثل تقديم الدعم المالي (المكافآت) والدعم الوظيفي والتدريب وتمكين العاملين وترجعهم الوظيفي بما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم، إضافة إلى توفير بيئة عمل مرنة وتشجيع العمل الجماعي ضمن خطط عمل واضحة. تهدف هذه الممارسات إلى تعزيز رفاهية الموظفين،

مما يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي وتقليل السلوكيات المضادة للإنتاجية (Counterproductive Work Behaviors - CWB). وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي، ينشأ التزام الموظفين تجاه المنظمة نتيجة الدعم الذي يتلقونه. عندما تقدم الشركة مكافآت مالية وتدريباً مستمراً أو بيئة عمل مرنة يشعر الموظفون بالتقدير والامتنان؛ مما يدفعهم إلى رد الجميل من خلال سلوكيات إيجابية، مثل زيادة الإنتاجية أو تقليل السلوكيات السلبية مثل التأخر أو عدم اللباقة. هذا السلوك المتبادل يعزز الولاء للهوية التنظيمية ويخلق بيئة عمل تعاونية (Salin et al., 2022).

تشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء مجموعة من الاستراتيجيات التي تهدف إلى تعزيز أداء الموظفين، مثل: (١) الدعم المالي: تقديم مكافآت مالية لتحفيز الموظفين، (٢) التدريب والتطوير: توفير برامج تدريبية لتحسين مهارات الموظفين، (٣) التمكين الوظيفي: منح الموظفين الصلاحيات لاتخاذ القرارات، (٤) بيئة عمل مرنة: توفير جداول عمل مرنة وتشجيع التوازن بين الحياة العملية والشخصية، (٥) العمل الجماعي: تعزيز التعاون بين الموظفين من خلال فرق عمل منظمة. هذه الممارسات تعزز شعور الموظفين بالأمان والتقدير؛ مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وتقليل السلوكيات المضادة للإنتاجية مثل التمرر وعدم اللباقة أو التخريب (Peethambaran & Naim, 2025). إضافةً إلى توفير بيئة عمل مرنة وتشجيع العمل الجماعي ضمن خطط عمل واضحة. عند تطبيق هذه الممارسات عالية الأداء يشعر الموظف بالرضا والسعادة ويتولد لديه ولاء أكبر لهوية الشركة التي تعزز رفاهيته وتلبي احتياجاته (Liu et al., 2022). في المقابل يكون رد فعل العاملين هو الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية، وهو ما أكدته Newman et al., (2016) في دراسته التي توصلت إلى وجود تأثير سلبي معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

أظهرت العديد من الأبحاث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تُعد عاملاً حاسماً في تقليل سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من خلال تعزيز الالتزام التنظيمي وتحسين بيئة العمل. فعلى سبيل المثال، أشارت دراسة Kenar &

Yeşiltaş, (2024) إلى أن الممارسات عالية الأداء مثل التدريب المتقدم والمشاركة في اتخاذ القرار والمكافآت العادلة تُضعف الدوافع السلبية لدى الموظفين عبر تحسين إدراكهم للعدالة التنظيمية وزيادة رفاهيتهم الوظيفية. كما أكدت دراسة Jiao et al., (2025) أن تطبيق HPWPs يُساهم في تقليل CWB عبر تقوية الهوية التنظيمية وتحفيز السلوكيات الإيجابية، خاصةً عندما تُقترن هذه الممارسات بشفافية في التنفيذ وتكافؤ الفرص. ومع ذلك، لاحظت دراسة Pandey et al., (2018) أن تأثير HPWPs قد يختلف حسب السياق الثقافي والتنظيمي، حيث أظهرت بعض الحالات أن الإفراط في التركيز على الأداء قد يُحفز المنافسة الضارة بين الموظفين، مما يُعيد طرح سؤال التوازن بين الكفاءة والعدالة.

يرى Gould-Williams, (2017) أن إدراك العاملين لاهتمام الشركة بهم وممارستها للمسؤولية الاجتماعية يدفعهم للامتناع عن السلوكيات المضادة للإنتاجية ويعزز السلوكيات الإيجابية في العمل، بينما يؤدي الاعتقاد بأن الشركة تهتم فقط بالنتائج الاقتصادية دون الاكتراث للعاملين إلى تساهلهم مع هذه السلوكيات السلبية. لذلك يمكن اعتبار أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تدفع العاملين إلى المبادلة بالحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وهذا ما أكدته أيضاً Gebretsadik Estifo et al., (2019) في دراسته التي توصلت إلى وجود تأثير سلبي معنوي لهذه الممارسات على تلك السلوكيات حيث أن الممارسات المرتكزة على دعم الموظفين (Employee-Oriented HR Practices) تُقلل من السلوكيات السلبية مثل الانسحاب أو التخريب من خلال تعزيز الثقة بين الأفراد والمنظمة، مما يُحقق مبدأ "تبادل المنفعة" الذي يشير إليه نظرية التبادل الاجتماعي وأخيراً، أكدت دراسة Peng et al., (2021) أن فعالية HPWPs في الحد من CWB تعتمد على مدى توافقها مع احتياجات الموظفين وتحقيقها للتوازن بين المطالب الوظيفية والموارد المتاحة، وهو ما يُعزز أهمية التصميم المرن لممارسات الموارد البشرية. وبناءً على ما سبق، يفترض الباحثون وجود مثل هذا التأثير على العاملين في الشركة مجال التطبيق، وهو ما يمكن اختباره من خلال الفرض الأول للبحث:

الفرض الأول (H1):

يوجد تأثير سلبي معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية للعاملين بالشركة مجال البحث.

(٥-٢) العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والدعم التنظيمي المدرك:

تشير الأبحاث الحديثة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء (HPWPs) والدعم التنظيمي المدرك (POS)، حيث تُظهر هذه الممارسات التزام المنظمة تجاه موظفيها، مما يعزز شعورهم بأن المنظمة تقدر مساهماتهم وتهتم برضايتهم. فقد عرف Eisenberger et al., (1986) الدعم التنظيمي بأنه مدى اعتقاد العاملين بأن منظماتهم تهتم برضايتهم وتقدر مساهماتهم. وأكد Graafland & Rutten, (2004) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تُعدّ من المؤشرات المهمة للدعم التنظيمي المدرك، حيث أن هذه الممارسات التي تعكس الدعم والاستثمار في العاملين، إلى جانب الاعتراف بمساهماتهم، تُشكل إشارة للموظفين بأن منظماتهم الحالية داعمة لهم ومستعدة للحفاظ على علاقة تبادل اجتماعي طويلة الأمد. أشارت دراسة Tremblay et al., (2010) إلى أن الاستثمارات التنظيمية في التدريب والتطوير، والتي تُعدّ جزءاً من ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، تُعتبر مؤشراً على الدعم التنظيمي المدرك. علاوة على ذلك، أجمعت معظم الدراسات السابقة على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تؤثر إيجابياً على الدعم التنظيمي المدرك. فعلى سبيل المثال، أكدت دراسة Tabiu, (2019) أن هذه الممارسات لها تأثير إيجابي على كل من الدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي. كما توصلت دراسة Kim et al., (2023) إلى أن أنظمة العمل عالية الأداء على مستوى الفريق ترتبط إيجابياً بالدعم التنظيمي المدرك على المستوى الفردي، خاصة عند وجود إدارة للموارد البشرية عالية الأداء كمتغير معدل، مما يعني أن الموظفين يرون قسم الموارد البشرية كجزء أساسي من هوية المنظمة. وبشكل مماثل، أظهرت دراسة Zhong et al., (2016) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تؤثر مباشرة على الدعم التنظيمي المدرك، والذي بدوره

يؤثر على التفاعل الوظيفي، مع تأثير معدل بعوامل ثقافية مثل الجماعية أو العمل في فريق وتجنب السلطة. كما أكدت دراسة (Shaheen et al., 2024) أن ممارسات العمل عالية الأداء تعزز الدعم التنظيمي المدرك، والذي يؤثر بدوره على السلوك الابتكاري للموظفين. كما أظهرت دراسة (Sun & Bunchapattanasakda, 2021) وجود علاقة إيجابية قوية بين قوة نظام إدارة الموارد البشرية والدعم التنظيمي المدرك لدى الموظفين. تؤكد هذه الدراسات مجتمعة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تُعد أداة فعالة لتعزيز بيئة عمل داعمة، مما يؤدي إلى تحسين التفاعل الوظيفي والسلوك الابتكاري.

من جانب آخر، يرى (Chiang et al., 2011) أن العلاقة بين الموظف والمنظمة تتسم بطابع الحافز مقابل المساهمة؛ حيث تتبنى الشركة برامج الحوافز والمكافآت والتدريب والتدرج الوظيفي والتمكين من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، بهدف تحفيز العاملين وتعزيز أدائهم. وفي هذا السياق، يدرك العاملون أن الشركة داعمة لهم، مما يجعل هذه الممارسات وسيلة لتعزيز الدعم التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، أكد (Rubel et al., 2021) من خلال دراسته على طبيعة علاقة التبادل بين الشركة والموظفين، حيث تتبنى الشركة خطط عمل تحفيزية ونُهي بيئة عمل يشعر فيها الموظفون بأن أداءهم ومساهماتهم موضع اهتمام وتقدير، مما يعزز شعورهم بالدعم التنظيمي.

وبالتالي، تُعدّ خطط العمل التحفيزية للموظفين، من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، استراتيجية فعالة لضمان شعور الموظفين بدعم المؤسسة، مما يرفع مستويات الدعم التنظيمي المدرك لديهم. بناءً على ذلك، يفترض الباحثون، استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، وجود تأثير مماثل على العاملين في الشركة محل البحث. بناءً على ذلك، يفترض الباحثون، استناداً إلى نتائج البحوث السابقة، وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على الدعم التنظيمي المدرك لدى العاملين في الشركة محل البحث، وهو ما يمكن اختباره من خلال الفرض الثاني للبحث:

الفرض الثاني (H2):

يوجد تأثير إيجابي معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على الدعم التنظيمي المدرك.

(٢-٦) الدعم التنظيمي المدرك وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

أظهرت الأبحاث السابقة أن الدعم التنظيمي المدرك POS يُعد عاملاً حاسماً في تقليل سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية CWB، فالدعم التنظيمي المدرك هو مدى اعتقاد الموظفين بأن منظماتهم تقدر إسهاماتهم وتهتم برفاهيتهم وتلبي احتياجاتهم (Eisenberger et al., 2002). ويعتبر هذا المفهوم من التطبيقات الجوهرية لنظرية التبادل الاجتماعي، إذ يرى الموظفون أن الدعم الذي يتلقونه من المنظمة يدفعهم إلى رد الجميل من خلال سلوكيات عمل إيجابية، بينما يؤدي غياب الدعم إلى ردود فعل سلبية وسلوكيات مضادة للإنتاجية (مهدي، ٢٠١٨). كما بينت دراسة (Hu et al., ٢٠١٧) أن تعزيز POS يُحفز تحول الموظفين من سلوكيات مضادة إلى سلوكيات إيجابية عبر تحسين الانخراط الوظيفي وتعزيز الشعور بالانتماء التنظيمي. كما أكدت دراسة (Joy & Balu, 2016) أن POS يقلل CWB بشكل مباشر من خلال تقليل الإرهاق العاطفي والتوتر، خاصة في القطاعات ذات الضغوط العالية، حيث يُعتبر الدعم المؤسسي عاملاً وقائياً ضد السلوكيات السلبية مثل التخريب أو الانسحاب. بالإضافة إلى ذلك يُساهم POS في تقليل CWB عبر تعزيز العدالة الإجرائية والشفافية في بيئة العمل، مشيرةً إلى أن الموظفين في قطاع التكنولوجيا يُظهرون انخفاضاً ملحوظاً في السلوكيات السلبية عندما يشعرون بأن المنظمة تُقدّر جهودهم وتوفر موارد داعمة. وأخيراً، لاحظت دراسة (Bal, 20٢٠) أن POS يُعزز الثقة والالتزام العاطفي لدى الموظفين في القطاع العام، مما يقلل من الدوافع السلبية التي تؤدي إلى CWB مثل النسيان أو التمرد على القواعد التنظيمية. كما يشير (Abas et al., 2015) إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يؤثر على سلوكيات العمل بثلاث طرق رئيسية:

1. العلاقة المتبادلة (المعاملة بالمثل): عندما تظهر المنظمة دعماً كبيراً للعاملين، يشعر الموظفون بأن عليهم رد الجميل عبر سلوكيات عمل إيجابية والحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية. في المقابل، عندما يكون الدعم التنظيمي المدرك منخفضاً، يميل العاملون إلى الرد بالمثل من خلال مواقف وسلوكيات سلبية قد تضر بالإنتاجية.

٢. تلبية الاحتياجات العاطفية والاجتماعية والوظيفية: عندما يلبي الدعم التنظيمي الاحتياجات العاطفية والاجتماعية والوظيفية للموظفين، يتولد لديهم شعور قوي بالانتماء والتقدير، مما يعزز التعلق بهوية الشركة ويخفف من التوتر في العمل، وبالتالي يرفع من رفاهية الموظف. هذا الشعور بالانتماء يدفع الموظفين إلى الالتزام والمشاركة الفاعلة في العمل.

٣. إدراك استعداد الشركة لمكافأة الجهود: إدراك الموظف الدائم للدعم التنظيمي واستعداد الشركة لمكافأة جهوده يعزز من دافعيته ويشجعه على بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.

وقد توصلت دراسات متعددة (Liu & Ding, 2012; Karavardar, 2014; Kurtessis et al., 2017; Joy & Balu, 2016; Rubel et al., 2023) إلى وجود علاقة عكسية بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. إذ أن ارتفاع مستوى الدعم التنظيمي المدرك يعزز الالتزام والثقة والمشاركة الوظيفية، ويقلل من السلوكيات السلبية، في حين أن انخفاضه يؤدي إلى زيادة السلوكيات المضادة للإنتاجية بسبب ضعف الالتزام والثقة بالمنظمة. بالتالي، يمثل الدعم التنظيمي المدرك ركيزة أساسية لتعزيز سلوكيات العمل الإيجابية وتقليل السلوكيات السلبية، من خلال خلق بيئة عمل يشعر فيها الموظفون بالتقدير والاهتمام، مما ينعكس إيجاباً على الأداء والرفاهية والاستقرار الوظيفي. وبناء عليه في ضوء الأدلة والنتائج السابقة يمكن للباحثين صياغة الفرض الثالث للبحث كالآتي:

الفرض الثالث (H3):

يوجد تأثير سلبي معنوي للدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية للعاملين بالشركة محل البحث.

(٧-٢) الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسط:

من خلال العرض الأدبي السابق لمتغيرات البحث وما توصلت إليه البحوث السابقة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء لا تقتصر فقط على تحسين الأداء الوظيفي، بل تلعب دوراً محورياً في تعزيز الدعم التنظيمي المدرك (POS) لدى الموظفين؛ فإن هذه الممارسات من خلال تقديم الحوافز والتدريب والتدرج الوظيفي العادل والتمكين، ترسل إشارات واضحة للعاملين بأن المنظمة تقدر جهودهم وتهتم برفاهيتهم. وقد أكدت دراسات مثل (Shaheen et Zhong et al., (2016); Kim et al., (2023); Tabiu, (2019); al., (2024); أن الاستثمار في الموظفين عبر سياسات الموارد البشرية عالية الأداء يرفع من مستويات الدعم التنظيمي المدرك ويعزز الشعور بالانتماء والثقة في المنظمة، مما ينعكس إيجاباً على التفاعل الوظيفي والابتكار.

كما يُعد الدعم التنظيمي المدرك من العوامل الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. فكلما شعر الموظفون بأن المنظمة تقدر إسهاماتهم وتلبي احتياجاتهم العاطفية والاجتماعية والوظيفية، زاد التزامهم التنظيمي وولائهم المؤسسي، وانخفضت لديهم الدوافع للانخراط في سلوكيات سلبية مثل التخريب أو الانسحاب أو النسيان. وقد بينت دراسات كل من (Kurtessis et al., (2017); Joy & Balu, (2012); Rubel et al., (2023); Liu & Ding, (2016); أن ارتفاع مستوى الدعم التنظيمي المدرك يرتبط بعلاقة عكسية قوية مع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، حيث يعزز بيئة العمل الإيجابية ويقلل من التوتر والصراعات الداخلية.

لقد اختلفت البحوث السابقة في تناولها لمتغير الدعم التنظيمي المدرك ما بين اعتباره متغيراً مستقلاً أو تابعاً أو وسيطاً. فقد ركزت بعض الدراسات على العوامل التي قد تعزز الدعم التنظيمي المدرك، مثل إدارة الأداء عالية الالتزام (Rubel et al., (2023; Lew, 2008; Fox et al., 2001)، وممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء (Tabiu, 2019; Al-Taie & Khattak, 2024; Zhong et al., 2016). في المقابل، تناولت بحوث أخرى الجوانب الإيجابية للدعم التنظيمي المدرك وأثره على عدد من المتغيرات مثل الأداء الوظيفي (Li et al.,

(2022)، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (Joy & Balu, 2016)، وسلوك العمل الإبداعي (Al-Taie & Khattak, 2024)، والانخراط الوظيفي (Zhong et al., 2016)، والنية لترك العمل والالتزام الوظيفي (Lew, 2008).

في ضوء ما أوضحتها الدراسات السابقة المذكورة، من وجود تأثير إيجابي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على الدعم التنظيمي المدرك، بالإضافة إلى وجود تأثير سلبي مباشر للدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. وعليه، يقترح الباحثون أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية - والتي تتمثل في تقديم التعويضات والمكافآت المالية، وتيسير مرونة إجراءات العمل وفق برامج مخطط لها، وتمكين العاملين الأكفاء، وضمان التدرج الوظيفي العادل، وتوفير بيئة عمل مناسبة - قد يسهم في تعزيز إدراك العاملين للدعم التنظيمي بجوانبه المختلفة (المالي، الوظيفي، المعدل). كما يؤدي تعزيز إدراك العاملين للدعم التنظيمي إلى زيادة شعورهم بالانتماء والهوية تجاه الشركة، مما يساهم بدوره في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، سواء كانت موجهة نحو الشركة ككيان أو نحو الأفراد العاملين بها. ونتيجة لذلك، يقترح الباحثون وجود تأثير غير مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وذلك من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك. وبناء عليه في ضوء الأدلة والنتائج السابقة يمكن للباحثين صياغة الفرض الرابع للبحث كالآتي:

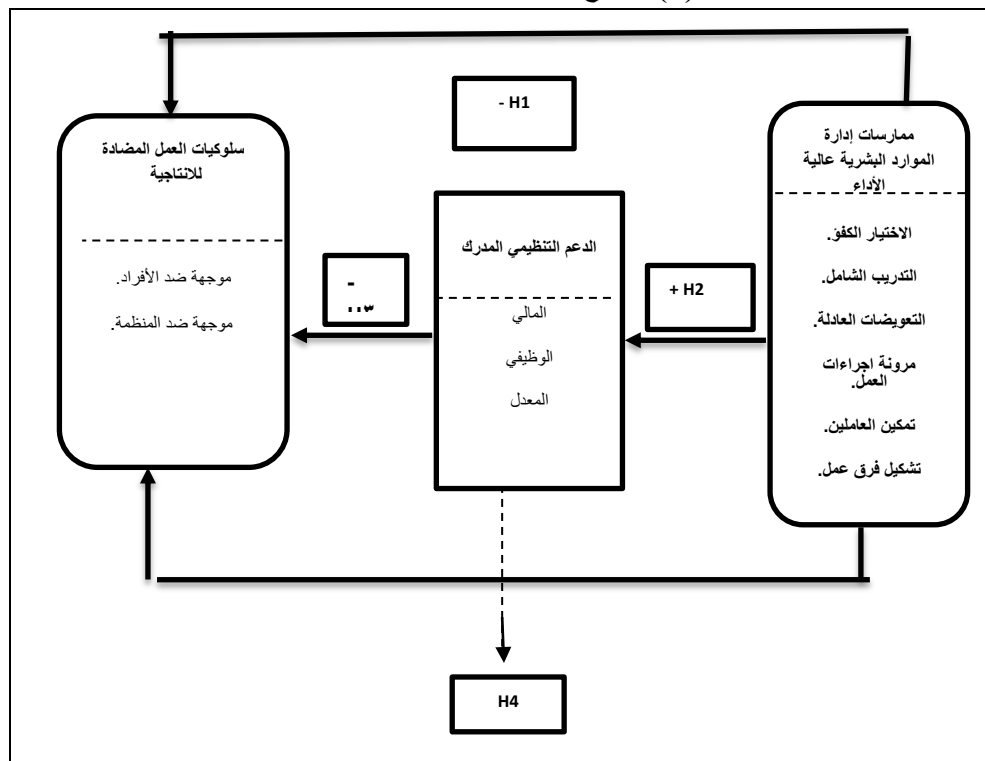
الفرض الرابع (H4):

يتوسط الدعم التنظيمي المدرك العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في الشركة محل البحث.

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دور الدعم التنظيمي ...

د/ هيثم محمد عبد العزيز جبريل د/ أحمد علي حسين علام د/ السيد عزيز السيد صالح

شكل (١) نموذج البحث متضمناً الفروض الاربعة



المصدر: من إعداد الباحثين.

(٣) الدراسة الاستطلاعية :

أجرى الباحثون دراسة استطلاعية تهدف إلى تحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة مياه الشرب بمحافظة المنوفية، مع التركيز على تقييم أنواع الدعم التنظيمي المقدم للعاملين، بما يشمل الدعم التنظيمي المعدل والوظيفي والمالي. بالإضافة إلى ذلك، هدفت الدراسة إلى قياس مدى انتشار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية داخل الشركة، وذلك في إطار تشخيص المشكلة البحثية الرئيسة من منظور واقعي وعملي. تم اعتماد منهج الدراسة الاستطلاعية باستخدام استبيان إلكتروني أولي، صُمم لرصد آراء وتوجهات العاملين بالشركة حول متغيرات البحث وقد تم توزيع الاستبيان على

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دور الدعم التنظيمي ...

د/ هيثم محمد عبد العزيز جبريل د/ أحمد علي حسين غلام د/ السيد عزيز السيد صالح

عينة مكونة من (٢٥) موظفاً وموظفة من مختلف مواقع الشركة، تم توزيعهم جغرافياً على النحو التالي: (٧) مفردات من العاملين بمقر الشركة الرئيس بشبين الكوم، و(٥) مفردات بفرع الشركة بقويسنا، و(٥) بفرع الشركة ببركة السبع، و(٤) بفرع الشركة بسرس الليان، و(٤) بفرع الشركة بالشهداء، وذلك على النحو التالي:

(٣-١) فيما يتعلق بمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء:

جدول (١)

بيان بالأسئلة والتكرارات المتعلقة بمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء التي

تم توجيهها الى المستقضي منهم

مسلسل	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
١	تسعى الشركة الى استقطاب كادر وظيفي على مستوى مرتفع من المهارة والكفاءة.	٥	١٠	١٠
٢	تضع الشركة برامج تدريبية للعاملين بها لرفع كفاءتهم ومهاراتهم في العمل المنوط بهم.	٦	٧	١٢
٣	تستند الشركة الى نظام مكافآت عادل مبني على أسس علمية دقيقة.	٩	٥	١١
٤	تمنح إدارة الشركة العاملين بها الحرية في اختيار الطريقة والأسلوب المناسب لأداء عملهم.	١٠	٥	١٠
٥	يشارك العاملون في الشركة في اتخاذ القرارات التي تساهم في حل المشكلات.	٧	٧	١١
٦	تهتم الشركة بتشكيل فرق العمل والأخذ بالنتائج التي تتوصل اليها تلك الفرق.	٩	٣	١٣
	متوسط عدد الاستجابات المتعلقة بمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء	٨	٦	١١

المصدر: من اعداد الباحثين وفقاً لنتائج الدراسة الاستطلاعية.

يعرض الجدول السابق مجموعة من الأسئلة التي تتناول ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، حيث تمثل كل فقرة بُعداً محدداً من أبعاد هذه الممارسات داخل الشركة. ويهدف هذا الاستبيان إلى تقييم مدى وعي الموظفين وإدراكهم لمختلف جوانب ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء. بالإضافة إلى ذلك، يتضمن الجدول توضيحاً للتوزيع العددي لاستجابات أفراد العينة على كل عبارة.

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دور الدعم التنظيمي ...

د/ هيثم محمد عبد العزيز جبريل د/ أحمد علي حسين علام د/ السيد حمزة السيد صالح

(٢-٣) فيما يتعلق بمتغير الدعم التنظيمي المدرك:

جدول (٢)

بيان بالأسئلة والتكرارات المتعلقة بمتغير الدعم التنظيمي المدرك التي تم توجيهها الى المستقصى منهم

مسلسل	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
١	أشعر بالرضا عن المزايا المالية المرتبطة بالوظيفة.	9	٥	١١
٢	تهتم الشركة بمسيرتي الوظيفية.	٧	٤	١٤
٣	قدمت الشركة مساعدة كافية لعائلتي للتكيف مع وظيفتي الجديدة.	٥	٥	١٥
	متوسط عدد الاستجابات المتعلقة بمتغير الدعم التنظيمي المدرك	٧	٥	١٣

المصدر: من اعداد الباحثين وفقاً لنتائج الدراسة الاستطلاعية.

يعرض الجدول السابق مجموعة من الأسئلة المرتبطة بمتغير الدعم التنظيمي المدرك، والتي تهدف إلى تقييم مستوى تطبيق هذا النوع من الدعم داخل الشركة ومدى إدراك الموظفين المشمولين بالدراسة لأبعاده المختلفة. حيث تعكس الفقرة الأولى المؤشرات الخاصة ببعد الدعم التنظيمي المدرك المالي، بينما تمثل الفقرة الثانية الدعم التنظيمي المدرك الوظيفي، في حين تتعلق الفقرة الثالثة بالدعم التنظيمي المدرك المعدل. كما يوضح الجدول توزيع تكرارات استجابات أفراد العينة على كل من هذه العبارات، بما يتيح الوقوف على أنماط الإدراك ومدى تباينها بين الموظفين.

(٣-٣) فيما يتعلق بمتغير سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

جدول (٣)

بيان بالأسئلة والتكرارات المتعلقة بمتغير سلوكيات العمل المضادة للإنتاج التي تم توجيهها

الى المستقصى منهم

مسلسل	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
١	أتعمد إهدار مواد أو لوازم خاصة بالعمل.	١١	٥	٩
٢	أتعمد تنفيذ العمل بشكل غير صحيح.	١٢	٥	٨
٣	أرفض مساعدة شخص ما في مكان العمل.	١٥	٥	٥
٤	أتعمد استخدام العنف أو التهديد لشخص ما في مكان العمل.	١٥	٤	٦
	متوسط عدد الاستجابات المتعلقة بمتغير سلوكيات العمل المضادة للإنتاج	١٣	٥	٧

المصدر: من اعداد الباحثين وفقاً لنتائج الدراسة الاستطلاعية.

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دور الدعم التنظيمي ...

د/ هيثم محمد عبد العزيز جبريل د/ أحمد علي حسين غلام د/ السيد عزيز السيد صالح

يستعرض الجدول مجموعة من الأسئلة المصممة لقياس متغير سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، بهدف التعرف على مدى ممارسة المشاركين في الدراسة لهذه السلوكيات من عدمه. تمثل الفقرتان الأولى والثانية البعد الأول، والمتعلق بمظاهر السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة ضد المنظمة. أما الفقرتان الثالثة والرابعة فتركزان على البعد الثاني والمتمثل في السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد داخل بيئة العمل. ويوضح الجدول كذلك أعداد وتكرارات استجابات أفراد العينة على كل من هذه الفقرات، بما يسمح بتحليل مدى انتشار وتباين هذه السلوكيات بين المشاركين.

❖ بعد الانتهاء من جمع البيانات، قام الباحثون بتصنيفها إلى ثلاث مجموعات رئيسية، وذلك استناداً إلى حساب المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على كلٍ من المتغيرات الثلاثة محل الدراسة. وهدفت هذه الخطوة إلى تحليل المؤشرات الناتجة عن الدراسة الاستطلاعية بصورة أكثر دقة، بهدف التعرف على الاتجاهات العامة لإجابات العينة فيما يتعلق بمتغيرات البحث، وذلك على النحو الموضح فيما يلي:

جدول (٤)

مؤشرات الدراسة الاستطلاعية

متغيرات البحث	موافق		محايد		غير موافق	
	النسبة	عدد المفردات	النسبة	عدد المفردات	النسبة	عدد المفردات
ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء	٣٢%	٨	٢٤%	٦	٤٤%	١١
الدعم التنظيمي المدرك	٢٨%	٧	٢٠%	٥	٥٢%	١٣
سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية	٥٢%	١٣	٢٠%	٥	٢٨%	٧

المصدر: من اعداد الباحثين وفقاً لنتائج الدراسة الاستطلاعية.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- تشير نتائج الدراسة إلى أن نسبة تُقدّر بـ ٤٤% من أفراد العينة لا يُدركون وجود ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في الشركة محل الدراسة، وهو ما يُعدّ مؤشراً على تدني مستوى رضاهم تجاه تلك الممارسات. ويعكس ذلك ضعفاً في تطبيق سياسات استقطاب الكفاءات، وتقديم المكافآت العادلة، وتنفيذ برامج

التدريب والتطوير، بالإضافة إلى محدودية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ووضع الخطط وآليات العمل. وتُعتبر هذه النسبة مرتفعة نسبياً عند مقارنتها بنسبة من يدركون وجود هذه الممارسات ويعبرون عن رضاهم عنها، والتي بلغت ٣٢% فقط، مما يُبرز الحاجة إلى مراجعة وتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية داخل الشركة.

- أظهرت نتائج الدراسة أن ٥٢% من أفراد العينة أفادوا بعدم شعورهم بتوفر الدعم التنظيمي من قبل الشركة، سواء كان هذا الدعم ذا طابع مالي أو تنظيمي أو متعلق بتيسير تكيف الموظفين وأسرهم (الدعم التنظيمي المعدل). ويشير ذلك إلى وجود فجوة واضحة بين توقعات العاملين والممارسات الفعلية في بيئة العمل، ما قد ينعكس سلباً على مستوى الرضا والالتزام الوظيفي لديهم، ويؤكد الحاجة إلى تعزيز وتفعيل آليات الدعم التنظيمي بمختلف أبعاده داخل الشركة.
- تشير نتائج الدراسة أيضاً إلى أن نسبة مرتفعة من أفراد العينة، بلغت ٥٢%، يمارسون سلوكيات عمل مضادة للإنتاجية، سواء كانت تلك السلوكيات موجهة ضد زملاء العمل أو ضد المنظمة نفسها. وقد استدعت هذه النتيجة الحاجة إلى إجراء بحث معمق لتحليل العلاقة بين المتغيرات المختلفة محل الدراسة، ولا سيما مدى تأثير تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وتوافر الدعم التنظيمي المدرك على الحد من انتشار هذه السلوكيات السلبية.

(٤) الفجوة البحثية ومشكلة البحث وتساؤلاته:

في ضوء تحليل البحوث السابقة والعلاقات بين متغيرات البحث، وكذلك ما تم التوصل إليه من الدراسة الاستطلاعية يمكن تحديد الفجوة البحثية، وكذلك مشكلة البحث وذلك على النحو التالي:

(٤-١) الفجوة النظرية والمفاهيمية:

• قصور في الدراسات التكاملية

تشير مراجعة الأدبيات إلى أن معظم الدراسات السابقة ركزت على العلاقات المباشرة بين المتغيرات منفردة، حيث تناولت دراسة Boxall & Huo, (2022) إدارة الموارد البشرية عالية الأداء كمفهوم منفصل، بينما ركزت دراسات أخرى مثل Tang et al., (2017) على تأثيرها على الأداء التنظيمي دون استكشاف تأثيرها على السلوكيات السلبية في العمل. كما أن دراسة Han et al., (2018) اقتصرت على تحليل دور هذه الممارسات في تحفيز العاملين وإشراكهم في صنع القرار دون التطرق لتأثيرها على الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية ورغم وجود دراسات تناولت العلاقة الثنائية بين متغيرين من المتغيرات الثلاثة (ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، الدعم التنظيمي المدرك، سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية)؛ إلا أن هناك ندرة في النماذج التي تختبر التفاعل الثلاثي بينها. فدراسة Tabiu, (2019) ودراسة Kim et al., (2023) ودراسة Zhong et al., (2016) أكدت التأثير الإيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على الدعم التنظيمي المدرك وتأثير سلبي للدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وهذا ما أكدته أيضاً دراسة Joy & Balu, (2016). وبناءً على ما سبق، فإن محدودية الدراسات التي تعتمد المنهجية التكاملية في تناول هذه المتغيرات الثلاثة معاً تترك فجوة في الفهم الشامل لطبيعة العلاقات المتبادلة والمعقدة بينها، مما يؤكد أهمية إجراء بحوث تسعى إلى اختبار نموذج متكامل يربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، مع أخذ الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في هذا السياق بعين الاعتبار.

(٤-٢) الفجوة المنهجية والتطبيقية:

• نقص الدراسات في السياق العربي والمصري

تكشف مراجعة الأدبيات عن تركيز غالبية الدراسات السابقة على السياقات الغربية فمعظم الدراسات المشار إليها مثل (Boxall & Huo, 2022; Tang et al.,)

تمت في سياقات ثقافية مختلفة عن البيئة المصرية كما أجريت دراسة (Qureshi & Tasneem, 2021) في السياق الآسيوي، بينما ركزت دراسة (Austen et al., 2021) في السياق الأوروبي. هذا التحيز الجغرافي في البحوث يحد من إمكانية تعميم النتائج على السياقات العربية والمصرية خصوصاً التي تتميز بخصوصيات ثقافية واجتماعية واقتصادية مختلفة. كما أن دراسة (Obeidat et al., 2016) رغم كونها في المنطقة العربية، إلا أنها لم تتناول العلاقة المحددة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والسلوكيات المضادة للإنتاجية. هذا النقص في الدراسات العربية يؤكد أهمية إجراء بحوث تطبيقية في هذا السياق لفهم طبيعة هذه العلاقات في البيئة المصرية.

● الفجوة القطاعية

تبين أيضاً من خلال المراجعة الأدبية تركيز الدراسات السابقة على قطاعات محددة مثل التكنولوجيا والخدمات المصرفية والتصنيع، فقد ركزت دراسة (Yang & Yasmin, 2022) ودراسة (Shin & Konrad, 2017) على القطاع الصناعي. بينما هناك نقص واضح في الدراسات التي تناولت قطاع المرافق العامة وخدمات المياه والصرف الصحي، والذي يتميز بخصوصيات تشغيلية وإدارية مختلفة. هذا القطاع الحيوي يواجه تحديات فريدة في إدارة الموارد البشرية والحد من السلوكيات السلبية، مما يترك فجوة في فهم ديناميكيات هذه العلاقات في قطاع الخدمات العامة الحيوية.

(٣-٤) الفجوة في دور المتغيرات الوسيطة:

● قصور في فهم الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك

تفتقر الأدبيات الحالية لفهم عميق للآليات التي من خلالها تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. فبينما أشارت دراسة (Kenar & Yeşiltaş, 2024) إلى أن هذه الممارسات تُضعف الدوافع السلبية عبر تحسين إدراك العدالة التنظيمية، إلا أنها لم تختبر الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك كآلية تفسيرية رئيسة، وعلى الرغم من أن دراسات مثل (Eisenberger et al., 1986) و (Rhoades & Eisenberger, 2002)

أسست لفهم مفهوم الدعم التنظيمي المدرك وأهميته إلا أن الأدبيات تفتقر إلى دراسات تستكشف دوره الوسيط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. في حين أن دراسة Kurtessis et al., (2017) أشارت إلى أهمية الدعم التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي إلا أنها لم تتناول كيفية توسطه للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوكيات السلبية. هذا النقص يحد من فهمنا للآليات التي تعمل من خلالها ممارسات إدارة الموارد البشرية على التأثير في سلوكيات العاملين.

(٤-٤) مشكلة البحث في ضوء الدراسة الاستطلاعية:

تبين من خلال الدراسة الاستطلاعية أن نسبة كبير من العينة المبدئية تمثل ٤٤% لا يدركون لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وهذا يعني عدم رضا العاملين عن ممارسات إدارة الموارد البشرية بالشركة محل البحث، كما تبين أيضاً أن نسبة كبيرة لا يدركون للدعم التنظيمي من قبل الشركة سواء المالي أو المعدل أو الوظيفي، والذي قد ينعكس كرد فعل طبيعي بسلوكيات سلبية من قبل العاملين حيث بلغت نسبة من لديهم توجهات لممارسة السلوكيات السلبية تجاه الشركة ٥٢%، وتلك السلوكيات متمثلة في إهمال العمل وعدم تنفيذه بشكل صحيح وإهدار مواد وأدوات العمل والتخريب وعدم مساعدة الآخرين واللجوء للعنف تجاه الأفراد؛ وذلك حيث تبين أن معظم الأفراد يفتقدون دعم الشركة سواء المالي أو الوظيفي أو الاجتماعي، كذلك عدم اهتمام إدارة الموارد البشرية بتدريب الأفراد ورفع كفاءتهم العملية وعدم إدماجهم في حل المشكلات واتخاذ القرار كذلك افتقادهم لأشكال الدعم المختلفة كالدعم المالي والمكافآت نظير عملهم؛ مما يقلل من شعورهم بالانتماء والولاء لتلك الشركة واللجوء للسلوكيات السلبية المضادة للإنتاجية كرد فعل طبيعي بدلا من التفاني في العمل والتماثل للشركة والذي ينعكس بالسلب على الأداء الوظيفي للشركة.

(٥-٤) الخلاصة:

تسعى الدراسة الحالية لسد هذه الفجوات من خلال اختبار نموذج تكاملي يربط بين المتغيرات الثلاثة في سياق مصري، مع التركيز على قطاع المياه والصرف الصحي

بمحافظة المنوفية. كما تهدف لفهم الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك بأبعاده الثلاثة (المعدل، الوظيفي، المالي) في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. هذا التوجه يساهم في تطوير فهم أعمق للآليات التي تحكم سلوك العاملين في المنظمات العربية، ويقدم إطاراً نظرياً وتطبيقياً يمكن الاستفادة منه في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعزيز الأداء التنظيمي.

يحاول الباحثون سد هذه الفجوة البحثية من خلال تطوير إطار نظري تكاملي يستند إلى نظرية التبادل الاجتماعي كأساس نظري رئيسي، والتي تفترض أن العلاقات التنظيمية تقوم على مبدأ المعاملة بالمثل والتبادل المتوازن بين الطرفين. فعندما تطبق المنظمة ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، فإنها ترسل إشارات واضحة للعاملين بأنها تقدر مساهماتهم وتهتم برفاهيتهم، مما يعزز إدراكهم للدعم التنظيمي، والذي بدوره يدفعهم للاستجابة بسلوكيات إيجابية والحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية كنوع من رد الجميل للمنظمة.

تتبنى الدراسة منهجية بحثية شاملة تجمع بين الدراسة الميدانية الكمية على عينة مكونة من (٣٦٠) مفردة من العاملين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية والدراسة الأدبية للبحوث السابقة والتي يمكن أن تقدم توصيات عملية للقادة لتطبيق ممارسات تتناسب مع البيئة المحلية، مستفيداً من التحليل الإحصائي لضمان الشمولية والدقة، مع استخدام أساليب إحصائية متقدمة لاختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة. كما تستخدم الدراسة نموذج المعادلة الهيكلية لاختبار الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك، مما يوفر فهماً عميقاً للآليات التي تحكم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوكيات العمل. وهو ما يمكن إيجازه في التساؤلات التالية:-

١. إلى أي مدى تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء بأبعادها الستة (الاختيار الكفؤ، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، مرونة إجراءات العمل، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل) على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى العاملين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية؟

٢. إلى أي مدى تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء بأبعادها الستة (الاختيار الكفؤ، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، مرونة إجراءات العمل، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل) على الدعم التنظيمي المدرك بأبعاده الثلاثة (المالي، الوظيفي، المعدل) لدى العاملين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية؟

٣. إلى أي مدى يؤثر الدعم التنظيمي المدرك بأبعاده الثلاثة (المالي، الوظيفي، المعدل) للعاملين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لديهم؟

٤. ما مدى وجود التأثير غير المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى العاملين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية عبر توسط الدعم التنظيمي المدرك؟

(٥) أهداف البحث:

في ضوء مشكلة وأهمية الدراسة، تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

(١-٥) التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالشركة محل البحث.

(٢-٥) معرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على الدعم التنظيمي المدرك بالشركة محل البحث.

(٣-٥) دراسة تأثير الدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالشركة محل البحث.

(٤-٥) تقييم الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالشركة محل البحث.

(٥-٥) التعرف على مدى تطبيق الشركة لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء ومدى إدراك العاملين للدعم التنظيمي المدرك والوقوف على أسباب سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

(٦) أهمية البحث:

تنبع أهمية هذه الدراسة من تركيزها على موضوع محوري في مجال الإدارة المعاصرة يتمثل في تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، مع دراسة الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في هذه العلاقة. وتسهم الدراسة في تقديم إطار تحليلي متكامل لفهم كيفية تأثير ممارسات الموارد البشرية في الحد من السلوكيات السلبية داخل بيئة العمل، عبر تعزيز إدراك الموظفين للدعم التنظيمي. وتنقسم أهمية الدراسة إلى جانبين، هما:

(١-٦) الأهمية العلمية:

١. تعويض النقص في الأدبيات العربية والمصرية: تعاني المكتبة العربية والمصرية من ندرة البحوث التي تناولت أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بشكل منهجي، وهو ما يجعل هذه الدراسة إحدى المحاولات القليلة التي تتطرق بعمق إلى تلك العلاقة ضمن السياق المصري، تلبيةً لحاجة علمية قائمة في هذا المجال.
٢. تقديم إطار مفاهيمي جديد: تسعى الدراسة إلى بناء إطار مفاهيمي متكامل يوضح أبعاد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، مستندة إلى أحدث التوجهات البحثية والنظريات ذات الصلة. لهذا، تسهم الدراسة في إثراء البنية النظرية للمكتبة العربية بمصدر علمي جديد يمكن الرجوع إليه لتطوير بحوث مستقبلية ذات صلة. تعتبر هذه الدراسة إحدى المساهمات في التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في وجود الدعم التنظيمي المدرك في الشركة محل الدراسة.

٣. إسهام تطبيقي في بيئة العمل: تُعد هذه الدراسة من المساهمات التطبيقية النادرة في مجال التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، خاصة عند دراسة دور الدعم التنظيمي المدرك كعامل وسيط داخل الشركة قيد البحث. وبذلك توفّر نتائجها رؤية علمية وتطبيقية يمكن تعميمها أو البناء عليها في سياقات تنظيمية مماثلة، بما يدعم اتخاذ قرارات إدارية أكثر فعالية في المؤسسات المحلية

(٦-٢) الأهمية التطبيقية:

١. توجيه انتباه المسؤولين: تسعى الدراسة إلى لفت نظر القائمين على إدارة الشركة محل الدراسة إلى الدور الحيوي الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في تقليل سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، مع التأكيد على أهمية الدعم التنظيمي المدرك في هذا السياق.
٢. تقديم توصيات عملية: تضع الدراسة بين يدي صناع القرار مجموعة من التوصيات القابلة للتنفيذ، تساعد على الحد من السلوكيات السلبية في بيئة العمل، من خلال تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تقديم دعم تنظيمي مؤثر وفعال.
٣. دعم اتخاذ القرار الإداري: تساهم الدراسة في تمكين مسؤولي الشركة من فهم العوامل المؤثرة في الدعم التنظيمي المدرك، عبر إطار علمي منهجي يُساهم في تطوير السياسات الإدارية وتحسين بيئة العمل الداخلية.
٤. تحسين الأداء المؤسسي: من خلال نتائجها، تدعم الدراسة جهود تحسين مستويات أداء العاملين وتعزيز التوافق التنظيمي، بما يؤدي إلى خلق بيئة عمل أكثر إيجابية تحدّ من انتشار الممارسات والسلوكيات المضادة للإنتاج.

(٧) منهجية البحث:

يتم عرض منهجية البحث من خلال المحاور الرئيسية التالية (منهج البحث، متغيرات البحث وكيفية قياسها، مجتمع البحث، عينة البحث، أسلوب تحليل البيانات) وذلك كما يلي:

(١-٧) منهج البحث وأسلوب جمع البيانات:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث قام الباحثون بجمع البيانات الثانوية الخاصة بمتغيرات البحث من الأدبيات المختلفة والبحوث السابقة بمختلف قواعد البيانات العربية والأجنبية ببنك المعرفة المصري بهدف التأصيل النظري لهذه المتغيرات. ثم الاعتماد على أسلوب المقابلات الشخصية والاستقصاء، حيث تم إجراء مقابلات مع عدد من العاملين بالشركة بهدف التعرف على مشكلة البحث ودلائل وجودها، وتم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات الميدانية وذلك من خلال قائمة استقصاء لمتغيرات البحث الثلاثة لتجميع استجابات مفردات العينة والقيام بتحليلها إحصائياً واختبار الفروض وصولاً إلى نتائج وتوصيات البحث.

(٢-٧) متغيرات البحث وأدوات القياس:

يضم البحث ثلاث متغيرات المتغير المستقل والمتغير التابع والمتغير الوسيط، وتم الاعتماد على مقاييس مستخدمة في بحوث سابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث وقد ثبت صدق وثبات مكوناتها وتم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي للإجابة على عبارات كل متغير من المتغيرات الثلاثة. وفيما يلي توضيح لكل متغير والمقياس المستخدم فيه:

(١-٢-٧) ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء (المتغير المستقل):

تم الاعتماد في قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على مقياس (Way, 2002) المكون من ٣١ فقرة تقيس ستة أبعاد هي: (الاختيار الكفو، التدريب الشامل التعويضات العادلة، مرونة إجراءات العمل، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل).

(٢-٢-٧) الدعم التنظيمي المدرك (المتغير الوسيط):

تم الاعتماد في قياس الدعم التنظيمي المدرك على مقياس (Kraimer & Wayne, 2004) المكون من ١٢ فقرة تقيس ثلاثة أبعاد هي: (الدعم التنظيمي المدرك المالي، الدعم التنظيمي المدرك الوظيفي، الدعم التنظيمي المدرك المعدل).

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دور الدعم التنظيمي ...

د/ هيثم محمد عبد العزيز جبريل د/ أحمد علي حسين غلام د/ السيد عزيز السيد صالح

(٣-٢-٧) سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (المتغير التابع):

تم الاعتماد على مقياس (Fox et al., 2001) في قياس سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية والمكون من ٤٥ فقرة تقيس بعدين هما سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه الشركة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه الأفراد.

(٣-٧) مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بفروع شركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية، والبالغ عددها (١١) فرعاً، بالإضافة إلى المقر الرئيس للشركة، ويضم هذا المجتمع (٥٥٣١) عاملاً، ونظراً لضخامة حجم المجتمع وانتشار مفرداته قرر الباحثون الاعتماد على أسلوب العينات، ولهذا سُحبت عينة عشوائية بسيطة بالاعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة (إدريس، ٢٠١٢)، وقد بلغ حجمها (٣٦٠) عاملاً. وقد وُزعت تلك العينة بالاعتماد على أسلوب التوزيع النسبي القائم على التباين في عدد العاملين داخل كل فرع، وتمثلت وحدة المعاينة في كل من يعمل بمقر إدارة شركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية أو أحد فروعها بغض النظر عن طبيعة عمله.

جدول رقم (٥)

توزيع مجتمع وعينة البحث وفقاً لفروع شركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية

م	فروع الشركة	حجم المجتمع	النسبة المئوية	حجم العينة
١	مقر إدارة الشركة	٥٨٨	١٠%	٣٦
٢	شبين الكوم	٩٣١	١٧%	٦١
٣	أشمون	٧٢٤	١٣%	٤٧
٤	قويسنا	٥٥٦	١٠%	٣٦
٥	الباجور	٥٤٩	١٠%	٣٦
٦	مركز السادات	١٣٩	٣%	١١
٧	بركة السبع	٥٢٦	١٠%	٣٦
٨	تلا	٤٤٨	٨%	٢٩
٩	سرس الليان	١١٨	٢%	٧
١٠	منوف	٥٠٧	٩%	٣٢
١١	الشهداء	٤٤٥	٨%	٢٩
	الإجمالي	٥٥٣١	١٠٠%	٣٦٠

المصدر: سجلات إدارة شؤون العاملين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية، ٢٠٢٥م.

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دور الدعم التنظيمي ...

د/ هيثم محمد عبد العزيز جبريل د/ أحمد علي حسين غلام د/ السيد عزيز السيد صالح

وتم الاعتماد على أسلوب العينات، ونظراً لعدم وجود تجانس بين مفردات مجتمع البحث وانتشارها ووجود إطار لها فيتم سحب عينة طبقية وتم تحديد حجمها من خلال الاعتماد على برنامج Sample Size Calculator عند مستوي معنوية ٥% ودرجة ثقة ٩٥%، وكانت حجم العينة ٣٦٠ مفردة، وتم توزيعهم بشكل متناسب على كل طبقة، وتم اختيار مفردات العينة داخل كل طبقة بشكل عشوائي، وفيما يلي جدول يوضح عينة البحث ونسبة الردود في فروع شركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية.

جدول رقم (٦)

عينة البحث الممثلة لمجتمع البحث وعدد الاستبيانات الصالحة للتحليل وفقاً لكل فرع بالشركة محل البحث

م	فروع الشركة	مجتمع البحث	عينة البحث	عدد قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل	نسبة الردود
١	مقر إدارة الشركة	٥٨٨	٣٦	٣٠	٨٣%
٢	شبين الكوم	٩٣١	٦١	٤٧	٧٧%
٣	أشمون	٧٢٤	٤٧	٣٧	٧٨%
٤	قويسنا	٥٥٦	٣٦	٣١	٨٦%
٥	الباجور	٥٤٩	٣٦	٢٩	٨٠%
٦	مركز السادات	١٣٩	١١	١٠	٩٠%
٧	بركة السبع	٥٢٦	٣٦	٢٩	٨٠%
٨	تلا	٤٤٨	٢٩	٢٢	٧٦%
٩	سرس الليان	١١٨	٧	٦	٨٥%
١٠	منوف	٥٠٧	٣٢	٢٥	٧٨%
١١	الشهداء	٤٤٥	٢٩	١٦	٥٥%
	الإجمالي	٥٥٣١	٣٦٠	٢٨٢	٧٨%

المصدر: من اعداد الباحثين

(٧-٤) أسلوب تحليل البيانات:

تم استخدام مجموعة متكاملة من الأساليب الإحصائية المتقدمة لتحليل بيانات الدراسة، وذلك لضمان دقة النتائج وموثوقيتها. شملت هذه الأساليب التحليل الوصفي (حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري) لفهم اتجاهات البيانات وتشتتها، واختبار

التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov لتحديد مدى ملاءمة البيانات للنماذج الإحصائية. كما تم تقييم نموذج القياس عبر حساب الصدق التقاربي (Convergent Validity)، ومعاملات الثبات المركب (CR)، ومتوسط التباين المستخرج (AVE)، والصدق التمييزي (DV) لضمان صلاحية الأدوات. فيما يخص تقييم النموذج الهيكلي، استخدمت مؤشرات مثل متوسط معامل المسار (APC)، ومتوسط معامل التحديد (ARS)، ومتوسط التباين لمعامل التضخم (AVIF) للكشف عن التداخل الخطي. كذلك، تم اختبار الفرضيات من خلال تحليل المسار (Analysis Path) باستخدام تقنية (Bootstrapping)، إضافة إلى تحليل الوساطة (Mediation Analysis) لدراسة تأثير المتغيرات الوسيطة في العلاقات. ولتنفيذ هذه الإجراءات، استخدم الباحثون برامج SPSS v27 (للتحليل الوصفي واختبارات التوزيع)، و WarpPLS 8.0 (لنمذجة المعادلات الهيكلية وتقييم النموذج)، و SmartPLS 4 (لاختبار الفرضيات وتحليل الوساطة). هذا التكامل بين الأساليب والبرامج الإحصائية عزز من موثوقية النتائج ودقة الاستنتاجات المتعلقة بالعلاقات بين متغيرات الدراسة.

جدول (٧)

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

البرنامج المستخدم	الإجراء	الأسلوب الإحصائي
SPSS v27	- حساب الوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (SD) - لوصف البيانات	التحليل الوصفي (Descriptive Statistics)
SPSS v27	- اختبار Kolmogorov-Smirnov لفحص توزيع البيانات ومدى ملاءمتها	اختبار التوزيع الطبيعي (Normality Test)
SmartPLS 4	- اختبار الصدق التقاربي (Convergent Validity). - اختبار صدق التمايز (Discriminant Validity).	تقييم نموذج القياس (Measurement Model Evaluation)
WarpPLS 8.0	- احتساب متوسط معامل المسار (Average Path Coefficient - APC) - احتساب متوسط معامل الارتباط (Average R-squared - ARS) - احتساب متوسط التباين لمعامل التضخم (Average Variance) - للكشف عن التداخل الخطي (Inflation Factor - AVIF)	تقييم جودة النموذج الهيكلي (Structural Model Evaluation)
WarpPLS 8.0 SmartPLS 4	- تحليل مسار (Path Analysis) باستخدام التمهيد العشوائي - اختبار دلالة العلاقات بين المتغيرات (Bootstrapping)	تحليل الفرضيات (Hypothesis Testing)

المصدر: من اعداد الباحثين

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دور الدعم التنظيمي ...

د/ هيثم محمد عبد العزيز جبريل د/ أحمد علي حسين غلام د/ السيد عزيز السيد صالح

(٨) التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث:

يتناول الباحثون في هذا الجزء التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة وذلك كما يلي:-

(٨-١) التحليل الوصفي للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء):

يمكن التعرف على التحليل الوصفي للعبارات من خلال الجدول التالي:

جدول (٨)

التحليل الوصفي للمتغير المستقل

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تسعى الشركة إلى اختبار واستقطاب كادر وظيفي على مستوى مرتفع من الكفاءة والمهارة.	3.83	1.320
٢	تعتمد الشركة في اختيار المتقدمين للعمل بها على نتائج تحليل وتصميم الوظيفة.	3.86	1.196
٣	يقضع المتقدم للعمل في الشركة لعدد من الاختبارات والمقابلات التي تحدد مدى مناسبتها للعمل قبل اختياره للوظيفة.	3.54	1.305
٤	تصمم الشركة دليل يتضمن المتطلبات البشرية الواجب توافرها لمن يشغل الوظيفة وفق أسس علمية دقيقة.	3.63	1.119
٥	هناك تنسيق شامل وتكامل بين إدارات الشركة حول عمليات تحليل وتصميم الوظيفة.	3.72	1.231
٦	تعد عملية تحليل الوظيفة قاعدة أساسية لبقية وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركة.	3.77	1.157
٧	تخصص الشركة جزء من نفقاتها لتدريب العاملين بها للاستجابة للتغيرات المتلاحقة في بيئة العمل.	3.87	1.242
٨	تقوم الشركة بتصميم البرامج التدريبية المختلفة وفقاً لمتطلبات الأعمال المحددة.	3.79	1.144
٩	تضع الشركة برامج تدريبية للعاملين بها للرفع من كفاءتهم ومهاراتهم في العمل المنوط بهم.	3.74	1.200
١٠	تقدم الشركة ندوات لتثقيف العاملين وفرصاً كافية لتدريبهم بهدف رفع مستوى المهارات اللازمة للأداء الفعال.	3.73	1.236
١١	تضع الشركة برامج لتقييم أداء العاملين بعد تدريبهم للتأكد من نتائج التدريب على أداؤهم لأعمالهم.	3.81	1.291
١٢	تستند الشركة إلى نظام مكافآت عادل مبني على أسس علمية دقيقة.	3.81	1.135
١٣	تهدف التعويضات التي تقدمها الشركة للعاملين إلى تحقيق العدالة والمساواة بينهم.	3.91	1.160
١٤	تمنح الشركة للعاملين بها فرصاً متساوية للترقي الوظيفي.	3.78	1.188
١٥	تعمل الشركة على إشباع حاجات العاملين.	3.69	1.276
١٦	يؤدى العاملون في الشركة أعمالهم وفق برنامج مخطط له.	3.77	1.238
١٧	تمنح إدارة الشركة العاملين بها الحرية الكاملة لابتكار الطريقة والأسلوب المناسب لأداء أعمالهم.	3.84	1.273
١٨	تمنح الشركة للعاملين بها نوعاً من المرونة في العلاقة مع رؤسائهم في العمل.	3.69	1.225
١٩	تمنح إدارة الشركة العاملين بها الفرصة الكافية من الاستقلالية والحرية في الكيفية التي يتم بها تنفيذ العمل.	3.61	1.136
٢٠	توفر الشركة الوسائل المناسبة لإيصال مقترحات العاملين إلى الإدارة العليا.	3.78	1.101
٢١	تشجع إدارة الشركة كافة العاملين بها على تقديم الأفكار الجديدة وبشكل مفتوح.	3.65	1.317
٢٢	تسود حالة روح التعاون بين العاملين في الشركة، ويتعاملون معاً في جميع الأقسام كنظام عائلي.	3.78	1.098
٢٣	يشارك العاملون في الشركة في اتخاذ القرارات التي تساهم في حل المشكلات.	3.83	1.097
٢٤	تفوض إدارة الشركة بعض سلطاتها للعاملين بها للتأكد من إنجازهم لأعمالهم بالسرعة المطلوبة.	3.81	1.225
٢٥	تعمل إدارة الشركة على تشكيل فرق عمل قائمة على التعاون بين العاملين لإنجاز الأعمال.	3.87	.899
٢٦	تهتم إدارة الشركة بتشكيل فرق عمل تتابع الخطط التطويرية فيها.	3.69	1.217
٢٧	تشجع إدارة الشركة فرق العمل على الإبداع وتقديرهم على إنجازهم.	3.68	1.065
٢٨	تشجع الشركة العاملين على إتباع أسلوب العمل الجماعي لحل المشكلات.	3.68	1.081
٢٩	تلعب فرق العمل دور مهم في حل المشاكل المتداخلة بين الأقسام في الشركة.	3.64	1.149

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دور الدعم التنظيمي ...

د/ هيثم محمد عبد العزيز جبريل د/ أحمد علي حسين غلام د/ السيد حمزة السيد صالح

30	تهتم الشركة بتشكيل فرق العمل والأخذ بالنتائج التي تتوصل إليها تلك الفرق.	3.63	1.295
31	تزيد فرق العمل من فرص العاملين في المشاركة في وضع أهداف العمل.	3.55	1.132

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS V.27

يتضح من التحليل الوصفي للبيانات أن عينة الدراسة أبدت موافقة عامة على ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في الشركة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين ٣.٥٤ (أدنى قيمة) و ٣.٩١ (أعلى قيمة)، وهي أعلى من المتوسط النظري لمقياس "ليكرت الخماسي" (٣)، مما يشير إلى تقييم إيجابي نسبياً من العاملين. أظهرت العبارة المتعلقة بـ "النظام العادل للمكافآت" أعلى متوسط (٣.٩١)، ما يدل على ثقة الموظفين في عدالة التعويضات، بينما سجلت العبارة رقم ٣ الخاصة بـ "عمل اختبارات ومقابلات لتحديد أولية الأفراد في الوظيفة" أقل متوسط (٣.٥٤)، ما يشير إلى حاجة هذه الممارسة إلى تحسين. من ناحية الانحرافات المعيارية، تراوحت القيم بين ٠.٨٩٩ (أدنى قيمة) في العبارة الخاصة بـ "تشكيل فرق عمل قائمة على التعاون" و ١.٣٢٠ (أعلى قيمة) في العبارة المتعلقة باستقطاب الكوادر، مما يعكس اختلافاً في توقعات الموظفين أو جودة تنفيذ هذه الممارسات. بشكل عام، تُظهر النتائج أن الشركة تحقق توازناً جيداً في معظم ممارسات إدارة الموارد البشرية، مع تركيز على العدالة (مكافآت، تدريب)، لكنها تحتاج إلى تعزيز المشاركة الاستراتيجية للعاملين وتوحيد معايير التوظيف لتقليل التباين في الآراء.

(٢-٨) التحليل الوصفي للمتغير الوسيط (الدعم التنظيمي المدرك):

يمكن التعرف على التحليل الوصفي للعبارات من خلال الجدول التالي:

جدول (٩)

التحليل الوصفي للمتغير الوسيط

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تهتم الشركة بالجوانب المالية للموظفين.	3.69	1.128
٢	الحوافز المالية والبدلات المقدمة من الشركة جيدة.	3.64	1.097
٣	احصل على دعم مالي سخي من الشركة.	3.69	1.157
٤	اشعر بالرضا عن المزايا المالية المرتبطة بالوظيفية.	3.53	1.308
٥	تهتم الشركة بمسئوري الوظيفة.	3.77	1.137
٦	تأخذ الشركة أهدافاً في الاعتبار عند اتخاذ قرارات بشأن حياتي الوظيفية.	3.56	1.233
٧	تطلعني الشركة بالفرص الوظيفية المتاحة داخل الشركة.	3.69	1.206

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دور الدعم التنظيمي ...

د/ هيثم محمد عبد العزيز جبريل د/ أحمد علي حسين غلام د/ السيد عزت السيد صالح

٨	تهتم الشركة بتطوير حياتي الوظيفية	3.63	1.154
٩	تعطي الشركة اهتمام برفاهيته عالتي.	3.62	1.014
١٠	قدمت الشركة مساعدة كافية لعائلي للتكيف مع وظيفتي الجديدة.	3.70	1.064
١١	قدمت الشركة لي العديد من الفرص للترقية.	3.74	1.436
١٢	تساعدني الشركة في الاستفسار عن الوظائف الجديدة.	3.61	1.436

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS V.27

تشير نتائج التحليل الإحصائي للمتغير الوسيط "الدعم التنظيمي المدرك" كما هو موضح في الجدول المرفق إلى وجود مستويات مرتفعة نسبياً من إدراك الموظفين لدعم المنظمة في مختلف الجوانب المالية والاجتماعية والمهنية. يتضح ذلك من خلال المتوسطات الحسابية التي تراوحت بين ٣.٥٣ و ٣.٧٧، مع انحراف معياري منخفض نسبياً، مما يعكس تجانساً في آراء المشاركين حول توفر الدعم التنظيمي. تعكس هذه النتائج أن الموظفين يشعرون بأن المنظمة تهتم بالجوانب المالية والمزايا الوظيفية، وتوفر بيئة عمل داعمة تساعدهم في التكيف مع متطلبات الوظيفة الجديدة، وتدعم فرصهم في التطور المهني والاستفادة من برامج التدريب. كما تشير النتائج إلى أن هناك وضوحاً في السياسات والإجراءات، وحرصاً على إشراك الموظف في اتخاذ القرارات المتعلقة بمساره الوظيفي.

من منظور علمي، تؤكد هذه النتائج أهمية الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في تعزيز الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والأداء، وتقليل السلوكيات السلبية مثل الانسحاب أو انخفاض الدافعية. كما تدعم الأدبيات أن ارتفاع مستويات الدعم التنظيمي المدرك يرتبط بشكل إيجابي مع مؤشرات الرضا والالتزام، ويعزز من قدرة الموظفين على مواجهة التحديات وتحقيق التكيف الوظيفي. بناءً عليه، تبرز أهمية استمرار المنظمة في تطوير سياسات الدعم التنظيمي، وتعزيز التواصل الفعال، وتوفير الموارد اللازمة للموظفين لضمان استدامة هذه النتائج الإيجابية.

(٨-٣) التحليل الوصفي للمتغير التابع (سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية)

يمكن التعرف على التحليل الوصفي للعبارات من خلال الجدول التالي:

أثر ممارسته إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في الحد من سلوكياته العمل المضادة للإنتاجية: دور الدعم التنظيمي ...

د/ هيثم محمد عبد العزيز جبريل د/ أحمد علي حسين غلام د/ السيد عزيز السيد صالح

جدول (١٠) التحليل الوصفي للمتغير التابع

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	أتمتع إهدار مواد أو لوازم خاصة بالعمل.	2.31	1.128
٢	أتمتع الاستغراق في التفكير أو أحلام اليقظة.	2.36	1.102
٣	أشكو من كثرة الأشياء التي تصادفني في العمل.	2.3	1.16
٤	أخبر من هم خارج الوظيفة برداءة مكان العمل.	2.46	1.309
٥	أتمتع تنفيذ العمل بشكل غير صحيح.	2.22	1.14
٦	أحضر للعمل متأخراً دون الحصول على إذن مسبق.	2.44	1.235
٧	ادعي المرض للبقاء بالمنزل وعدم الحضور الي العمل.	2.3	1.209
٨	أتمتع إتلاف الممتلكات الخاصة بالعمل.	2.36	1.156
٩	أتمتع إلقاء القاذورات في مكان العمل.	2.38	1.019
١٠	أستولي على الأشياء الخاصة بالعمل.	2.3	1.063
١١	أبداء في الإضرار بالعمل من خلال نشر الشائعات.	2.25	1.436
١٢	أتمتع سوء المعاملة مع الأشخاص.	2.38	1.436
١٣	أتمتع التراخي في العمل رغم الحاجة الي سرعة التنفيذ.	٤.٣	1.436
١٤	أرفض التكاليف بمهامي دون مبرر منطقي.	٤.٣٣	1.436
١٥	أتمتع التأخير على مواعيد اجتماعات العمل.	2.32	1.161
١٦	أتمتع تجاهل الإبلاغ عن أي مشكلة خاصة بالعمل.	2.45	1.295
١٧	أتمتع إطالة فترات الراحة بأكثر مما هو مسموح به.	2.23	1.143
١٨	أتمتع عدم إتباع التعليمات التي يلزم العمل بها.	2.42	1.227
١٩	أتمتع مغادرة العمل قبل الموعد المخصص للمغادرة.	2.31	1.207
٢٠	أتمتع إهانة أو نقد زميل في العمل عن أدائه لوظيفته.	2.36	1.153
٢١	أتمتع أو أقصد السخريه من زميل في العمل.	2.38	1.03
٢٢	أخذ أدوات العمل لاستخدامها الشخصي دون إذن.	2.25	1.189
٢٣	أتمتع الانشغال للتهرب من واجبات العمل.	2.4	1.302
٢٤	أتمتع تضخيم عدد ساعات العمل للحصول على اجر مقابل اجر إضافي دون وجه حق.	2.36	1.613
٢٥	أتمتع أخذ أموال خاصة بالعمل دون إذن.	2.27	1.233
٢٦	أتمتع تجاهل شخص ما في مكان العمل.	2.22	1.325
٢٧	أرفض مساعدة شخص ما في مكان العمل.	2.25	1.189
٢٨	أتمتع إخفاء معلومات مطلوبة مني في مكان العمل.	2.4	1.302
٢٩	أتدخل دون وجه حق في أداء زميل في مكان العمل.	2.5	1.451
٣٠	أوجه اللوم عن أخطاء يرتكبها زملاء في العمل.	2.36	1.304
٣١	أفتعل التشاجر مع شخص ما في مكان العمل.	2.35	1.333
٣٢	أخذ شيء يخص زميل في العمل.	2	1.174
٣٣	أوجه السباب اللفظي لشخص ما في مكان العمل.	2.28	1.458
٣٤	أتمتع استخدام إشارات أو تلميحات توحى بالسب أو عدم الاحترام لشخص ما في مكان العمل.	2.41	1.235
٣٥	أتمتع استخدام العنف أو التهديد الملموس لشخص ما في العمل.	2.52	1.219
٣٦	أتمتع استخدام التهديد اللفظي أو غير اللفظي نحو شخص ما في مكان العمل.	3.6	1.263
٣٧	أتمتع الإساءة بالقول لشخص ما في مكان العمل.	3.51	1.245
٣٨	أتمتع تضليل شخص ما في مكان العمل بإخفاء شيء يبحث عنه.	3.65	1.287
٣٩	أتمتع القيام بأفعال مسيئة موجهة لشخص ما في مكان العمل.	3.66	1.303

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دور الدعم التنظيمي ...

د/ هيثم محمد عبد العزيز جبريل د/ أحمد علي حسين غلام د/ السيد عزيز السيد صالح

٤٠	أتمد استخدام المزاح المخرج أو المسمي مع شخص ما في مكان العمل.	3.47	1.263
41	أتمد إتلاف وتدمير ما يخص شخص في مكان العمل.	3.53	1.383
42	أتمد التنصص أو التجسس على البريد الإلكتروني أو المتعلقات الخاصة بشخص ما في مكان العمل.	3.61	1.447
43	الضرب أو الدفع المتعمد لشخص ما في مكان العمل.	2.75	1.116
44	أتمد السخرية من شخص ما في مكان العمل.	2.71	1.09
45	امتنع عن إجراء مكالمة هاتفية مطلوبة لشخص ما في مكان العمل.	2.7	1.158

المصدر: من اعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

أظهر التحليل الوصفي لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تبايناً ملحوظاً في تكرار الممارسات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين ٢.٠ (أدنى: "أخذ شيء يخص زميل في العمل") و ٤.٣٣ (أعلى: "رفض التكاليفات دون مبرر منطقي"). تشير الانحرافات المعيارية المرتفعة (مثل ١.٦١٣ لـ "تضخيم ساعات العمل") إلى تباين كبير في استجابات الأفراد، مما يعكس اختلافاً في تقييم حدوث هذه السلوكيات. لوحظ تركيز السلوكيات الأكثر تكراراً في مجالي التقاعس الوظيفي ("التراخي في العمل" وسط=٤.٣، انحراف=١.٤٣٦) ورفض المهام ("رفض التكاليفات" وسط=٤.٣٣)، بينما سجلت السلوكيات المادية (كالسرقة أو التخريب) متوسطات منخفضة (٢.٠-٢.٥). يُعزى هذا النمط إلى احتمالية ارتباط السلوكيات عالية التكرار بضغط العمل أو سوء التوجيه، بينما قد تعكس السلوكيات المنخفضة التكرار مخاوف من العقوبات المادية أو القانونية. تفاوتت مستويات التوافق في الآراء بشكل لافت، حيث بلغ الانحراف المعياري ١.٤٤٧ لـ "التجسس على البريد الإلكتروني" مقابل ١.٠٣ لـ "السخرية من الزملاء"، مما يدل على اختلاف إدراك خطورة هذه الممارسات ثقافياً وتنظيمياً.

(٩) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات وأبعاد الدراسة:

يتناول الباحثون في هذا التوزيع الإحصائي للمجتمع الذي سحبت منه العينة لتحديد الاختبارات الإحصائية الملاءمة وذلك كما يلي:-

(٩-١) اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء):

يمكن التعرف على طبيعة التوزيع الإحصائي للعبارات من خلال الجدول التالي:

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دور الدعم التنظيمي ...

د/ هيثم محمد عبد العزيز جبريل د/ أحمد علي حسين غلام د/ السيد عزيز السيد صالح

جدول (١١) اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل

م	العبارة	القيمة الإحصائية	مستوي الدلالة
١	تسعى الشركة إلى اختيار واستقطاب كادر وظيفي على مستوى مرتفع من الكفاءة والمهارة.	0.271	0.000
٢	تعتمد الشركة في اختيار المتقدمين للعمل بها على نتائج تحليل وتصميم الوظيفة.	0.254	0.000
٣	يخضع المتقدم للعمل في الشركة لعدد من الاختبارات والمقابلات التي تحدد مدى مناسبتها للعمل قبل اختياره للوظيفة.	0.242	0.000
٤	تصمم الشركة دليل يتضمن المتطلبات البشرية الواجب توافرها لمن يشغل الوظيفة وفق أسس علمية دقيقة.	0.218	0.000
٥	هناك تنسيق شامل وتكامل بين إدارات الشركة حول عمليات تحليل وتصميم الوظيفة.	0.218	0.000
٦	تعد عملية تحليل الوظيفة قاعدة أساسية لبقية وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركة.	0.270	0.000
٧	تخصص الشركة جزء من نفقاتها لتدريب العاملين بها للاستجابة للتغيرات المتلاحقة في بيئة العمل.	0.265	0.000
٨	تقوم الشركة بتصميم البرامج التدريبية المختلفة وفقاً لمتطلبات الأعمال المحددة.	0.214	0.000
٩	تضع الشركة برامج تدريبية للعاملين بها للرفع من كفاءتهم ومهاراتهم في العمل المنوط بهم.	0.247	0.000
١٠	تقدم الشركة ندوات لتثقيف العاملين وفرصاً كافية لتدريبهم بهدف رفع مستوى المهارات اللازمة للأداء الفعال.	0.214	0.000
١١	تضع الشركة برامج لتقييم أداء العاملين بعد تدريبهم للتأكد من نتائج التدريب على أداؤهم لأعمالهم.	0.236	0.000
١٢	تستند الشركة إلى نظام مكافآت عادل مبني على أسس علمية دقيقة.	0.224	0.000
١٣	تهدف التعويضات التي تقدمها الشركة للعاملين إلى تحقيق العدالة والمساواة بينهم.	0.288	0.000
١٤	تمنح الشركة للعاملين بها فرصاً متساوية للترقى الوظيفي.	0.243	0.000
١٥	تعمل الشركة على إشباع حاجات العاملين.	0.223	0.000
١٦	يؤدى العاملون في الشركة أعمالهم وفق برنامج مخطط له.	0.223	0.000
١٧	تمنح إدارة الشركة العاملين بها الحرية الكاملة لابتكار الطريقة والأسلوب المناسب لأداء أعمالهم.	0.255	0.000
١٨	تمنح الشركة للعاملين بها نوعاً من المرونة في العلاقة مع رؤسائهم في العمل.	0.197	0.000
١٩	تمنح إدارة الشركة العاملين بها الفرصة الكافية من الاستقلالية والحرية في الكيفية التي يتم بها تنفيذ العمل.	0.261	0.000
٢٠	توفر الشركة الوسائل المناسبة لإيصال مقترحات العاملين إلى الإدارة العليا.	0.203	0.000
٢١	تشجع إدارة الشركة كافة العاملين بها على تقديم الأفكار الجديدة وبشكل مفتوح.	0.268	0.000
٢٢	تسود حالة روح التعاون بين العاملين في الشركة، ويتعاملون معاً في جميع الأقسام كنظام عائلي.	0.257	0.000
٢٣	يشارك العاملون في الشركة في اتخاذ القرارات التي تساهم في حل المشكلات.	0.236	0.000
٢٤	تفوض إدارة الشركة بعض سلطاتها للعاملين بها للتأكد من إنجازهم لأعمالهم بالسرعة المطلوبة.	0.233	0.000
٢٥	تعمل إدارة الشركة على تشكيل فرق عمل قائمة على التعاون بين العاملين لإنجاز الأعمال.	0.217	0.000
٢٦	تهتم إدارة الشركة بتشكيل فرق عمل تتابع الخطط التطويرية فيها.	0.239	0.000
٢٧	تشجع إدارة الشركة فرق العمل على الإبداع وتقديرهم على إنجازهم.	0.188	0.000
٢٨	تشجع الشركة العاملين على اتباع أسلوب العمل الجماعي لحل المشكلات.	0.268	0.000
٢٩	تلعب فرق العمل دور مهم في حل المشاكل المتداخلة بين الأقسام في الشركة.	0.185	0.000
٣٠	تهتم الشركة بتشكيل فرق العمل والأخذ بالنتائج التي تتوصل إليها تلك الفرق.	0.241	0.000
٣١	تزيد فرق العمل من فرص العاملين في المشاركة في وضع أهداف العمل.	0.261	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS V.27

أظهرت نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لتقييم التوزيع الطبيعي لمتغير "ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء" انحرافاً معنوياً عن التوزيع الطبيعي لجميع العبارات، حيث سجلت جميع القيم الإحصائية (W) مدىً بين ٠.١٨٥-٠.٢٨٨.

مع مستوى دلالة $(P\text{-Value}) = 0.000$ لكل عبارة، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية للتوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$. تشير هذه النتائج إلى أن جميع العبارات لا تتبع التوزيع الطبيعي ولذلك يتم الاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (Partial least squares Structural Equation Modeling) باستخدام برنامج WarpPLS 8.0

(٩-٢) اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير الوسيط (الدعم التنظيمي المدرك):
يمكن التعرف على طبيعة التوزيع الاحصائي للعبارات من خلال الجدول التالي:

جدول (١٢)

اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير الوسيط

م	العبارة	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة
١	تهتم الشركة بالجوانب المالية للموظفين.	0.304	0.000
٢	الحوافز المالية والبدلات المقدمة من الشركة جيدة.	0.223	0.000
٣	احصل على دعم مالي سخي من الشركة.	0.267	0.000
٤	اشعر بالرضا عن المزايا المالية المرتبطة بالوظيفية.	0.244	0.000
٥	تهتم الشركة بمسيرتي الوظيفية.	0.204	0.000
٦	تأخذ الشركة أهدافي في الاعتبار عند اتخاذ قرارات بشأن حياتي الوظيفية.	0.231	0.000
٧	تطلعني الشركة بالفرص الوظيفية المتاحة داخل الشركة.	0.226	0.000
٨	تهتم الشركة بتطوير حياتي الوظيفية	0.227	0.000
٩	تعطي الشركة اهتمام برفاهية عائلتي.	0.292	0.000
١٠	قدمت الشركة مساعدة كافية لعائلتي للتكيف مع وظيفتي الجديدة.	0.272	0.000
١١	قدمت الشركة لي العديد من الفرص للترقية.	0.243	0.000
١٢	تساعدني الشركة في الاستفسار عن الوظائف الجديدة.	0.225	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS V.27

أظهرت نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لتقييم التوزيع الطبيعي لمتغير "الدعم التنظيمي المدرك" انحرافاً جوهرياً عن التوزيع الطبيعي لجميع العبارات الفرعية، حيث سجلت القيم الإحصائية (W) مدىً بين ٠.٢٠٤-٠.٣٠٤ مع مستوى دلالة $(P\text{-Value}) = 0.000$ لكل عبارة، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية للتوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$. تشير هذه النتائج إلى توزيع غير متماثل (Skewed Distribution) مع وجود قيم متطرفة أو تكتل للبيانات حول نقاط

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دور الدعم التنظيمي ...

د/ هيثم محمد عبد العزيز جبريل د/ أحمد علي حسين غلام د/ السيد عزيز السيد صالح

محددة، ولذلك يتم الاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (Partial least squares Structural Equation Modeling) باستخدام برنامج WarpPLS 8.0

(٩-٣) اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع (سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية):

يمكن التعرف على طبيعة التوزيع الإحصائي للعبارات من خلال الجدول التالي:

جدول (١٣)

اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع

م	العبرة	القيمة الإحصائية	مستوي الدلالة
١	أعتمد إهدار مواد أو لوازم خاصة بالعمل.	0.304	0.000
٢	أعتمد الاستغراق في التفكير أو أحلام اليقظة.	0.223	0.000
٣	أشكو من كثرة الأشياء التي تصادفني في العمل.	0.267	0.000
٤	أخبر من هم خارج الوظيفة برداءة مكان العمل.	0.248	0.000
٥	أعتمد تنفيذ العمل بشكل غير صحيح.	0.202	0.000
٦	أحضر للعمل متأخراً دون الحصول على إذن مسبق.	0.235	0.000
٧	أدعي المرض للبقاء بالمنزل وعدم الحضور الي العمل.	0.225	0.000
٨	أعتمد إتلاف الممتلكات الخاصة بالعمل.	0.228	0.000
٩	أعتمد إلقاء القاذورات في مكان العمل.	0.292	0.000
١٠	أستولي على الأشياء الخاصة بالعمل.	0.270	0.000
١١	أبداء في الإضرار بالعمل من خلال نشر الشائعات.	0.247	0.000
١٢	أعتمد سوء المعاملة مع الأشخاص.	0.227	0.000
١٣	أعتمد التراخي في العمل رغم الحاجة الي سرعة التنفيذ.	0.290	0.000
١٤	أرفض التكاليفات بمهامي دون مبرر منطقي.	0.281	0.000
١٥	أعتمد التأخير على مواعيد اجتماعات العمل.	0.261	0.000
١٦	أعتمد تجاهل الإبلاغ عن أي مشكلة خاصة بالعمل.	0.250	0.000
١٧	أعتمد إطالة فترات الراحة بأكثر مما هو مسموح به.	0.203	0.000
١٨	أعتمد عدم إتباع التعليمات التي يلزم العمل بها.	0.234	0.000
١٩	أعتمد مغادرة العمل قبل الموعد المخصص للمغادرة	0.224	0.000
٢٠	أعتمد إهانة أو نقد زميل في العمل عن أدائه لوظيفته.	0.232	0.000
٢١	أعتمد أو أقصد السخرية من زميل في العمل.	0.292	0.000
٢٢	أخذ أدوات العمل لاستخدامها الشخصي دون إذن.	0.276	0.000
٢٣	أعتمد الانشغال للهروب من واجبات العمل.	0.233	0.000
٢٤	أعتمد تضخيم عدد ساعات العمل للحصول على أجر مقابل أجر إضافي دون وجه حق.	0.286	0.000
٢٥	أعتمد أخذ أموال خاصة بالعمل دون إذن.	0.204	0.000
٢٦	أعتمد تجاهل شخص ما في مكان العمل.	0.229	0.000

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دور الدعم التنظيمي ...

د/ هيثم محمد عبد العزيز جبريل د/ أحمد علي حسين غلام د/ السيد عزت السيد صالح

٢٧	أرفض مساعدة شخص ما في مكان العمل.	0.209	0.000
٢٨	أعتمد إخفاء معلومات مطلوبة مني في مكان العمل.	0.243	0.000
٢٩	أندخل دون وجه حق في أداء زميل في مكان العمل.	0.231	0.000
٣٠	أوجه اللوم عن أخطاء يرتكبها زملاء في العمل.	0.238	0.000
٣١	أفعل التشاجر مع شخص ما في مكان العمل.	0.214	0.000
٣٢	أخذ شيء يخص زميل في العمل.	0.300	0.000
٣٣	أوجه السباب اللفظي لشخص ما في مكان العمل.	0.240	0.000
٣٤	أعتمد استخدام إشارات أو تلميحات توحى بالسب أو عدم الاحترام لشخص ما في مكان العمل.	0.301	0.000
٣٥	أعتمد استخدام العنف أو التهديد الملموس لشخص ما في مكان العمل.	0.263	0.000
٣٦	أعتمد استخدام التهديد اللفظي أو غير اللفظي نحو شخص ما في مكان العمل.	0.270	0.000
٣٧	أعتمد الإساءة بالقول لشخص ما في مكان العمل.	0.290	0.000
٣٨	أعتمد تضليل شخص ما في مكان العمل بإخفاء شيء يبحث عنه.	0.252	0.000
٣٩	أعتمد القيام بأفعال مسيئة موجهة لشخص ما في مكان العمل.	0.256	0.000
٤٠	أعتمد استخدام المزاح المخرج أو المسيء مع شخص ما في مكان العمل.	0.226	0.000
41	أعتمد إتلاف وتدمير ما يخص شخص في مكان العمل.	0.267	0.000
42	أعتمد التلصص أو التجسس على البريد الإلكتروني أو المتعلقات الخاصة بشخص ما في مكان العمل.	0.242	0.000
43	الضرب أو الدفع المتعمد لشخص ما في مكان العمل.	0.333	0.000
44	أعتمد السخرية من شخص ما في مكان العمل.	0.363	0.000
45	امتنع عن اجراء مكالمة هاتفية مطلوبة لشخص ما في مكان العمل.	0.336	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS V.27

أظهرت نتائج اختبار شايبرو-ويلك لتقييم التوزيع الطبيعي لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (٤٥ فقرة) انحرافاً جذرياً عن التوزيع الطبيعي لجميع السلوكيات، حيث تراوحت القيم الإحصائية (W) بين ٠.٢٠٢-٠.٣٦٣ مع مستوى دلالة (P-Value) 0.000 = لكل حالة، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية للتوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$. تشير هذه النتائج إلى عدم تماثل البيانات، حيث تتركز معظم القيم بشكل كبير حول المتوسط، مما يؤدي إلى ظهور قمة أو ذروة حادة ومرتفعة في الرسم البياني للتوزيع. في الوقت نفسه، تبدو الأطراف (النهايات) أعرض مقارنة بالنهايات في التوزيع الطبيعي، مما يدل على أن البيانات تتضمن مزيداً من القيم البعيدة عن المتوسط مقارنة بما هو متوقع في التوزيع الطبيعي. هذا يعني أن هناك احتمالاً أكبر لظهور قيم بعيدة جداً عن المتوسط مقارنة بالتوزيع الطبيعي خاصة في السلوكيات الأكثر تكراراً مثل "السخرية من شخص ما في العمل" (W=0.363) و"الضرب أو

الدفع المتعمد" ($W=0.333$)، بينما سجلت السلوكيات الأقل تكراراً مثل "تنفيذ العمل بشكل غير صحيح" ($W=0.202$) تشتتاً أقل. يُعزى هذا النمط إلى طبيعة البيانات الترتيبية لمقياس ليكرت وحساسية السلوكيات المضادة للإنتاجية للعوامل السياقية (كالثقافة التنظيمية أو الرقابة)، ولذلك يتم الاعتماد نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (Partial least squares Structural Equation Modeling) باستخدام برنامج WarpPLS 8.0

(١٠) تقييم نموذج القياس المستخدم في الدراسة:

يمكن التعرف على صدق وثبات جودة نموذج القياس المستخدم كما يلي:-
للتحقق من صدق المحتوى **Content Validity** تم عرض قائمة الاستبيان في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس للتأكد من صلاحيتها من الناحية العلمية أولاً، ومن حيث الفهم الصحيح لعبارات المقياس ثانياً، وقد قام الباحثون بأجراء مجموعة من التعديلات على العبارات في ضوء تلك الملاحظات، بعد ذلك تمت عملية تقييم نموذج القياس في مستويين الأول والثاني حيث يضم النموذج الهيكلي عدة متغيرات رئيسة وفرعية، وذلك من خلال قياس مدى تحقق كل من ثبات المؤشرات وصدق التقارب وصدق التمايز، وذلك كما يلي:

(١٠-١) تقييم نموذج القياس في المستوى الأول:- يضم نموذج القياس في مستواه الأول المتغيرات الفرعية وما تحتويه من عبارات، ويتم تقييم نموذج القياس من خلال حساب:-

- معاملات تحميل العبارات على الأبعاد.
- معامل الثبات، الثبات المركب، متوسط التباين المستخرج، وذلك من خلال الجدولين التاليين:

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دور الدعم التنظيمي ...

د/ هيثم محمد عبد العزيز جبريل د/ أحمد علي حسين غلام د/ السيد عزيز السيد صالح

جدول (١٤)

قيم معاملات تحميل العبارات في نموذج القياس العاكس في مستواه الأول

مستوي المعنوية لمعامل التحميل	معاملات التحميل	العبارات	الأبعاد	معاملات تحميل العبارات المتغير	
<0.001	0.878	تسعى الشركة إلى اختيار واستقطاب كادر وظيفي على مستوى مرتفع من الكفاءة والمهارة.	الاختيار الكفؤ	ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء	
<0.001	0.863	تعتمد الشركة في اختيار المتقدمين للعمل بها على نتائج تحليل وتصميم الوظيفة.			
<0.001	0.84	يخضع المتقدم للعمل في الشركة لعدد من الاختبارات والمقابلات التي تحدد مدى مناسبة للعمل قبل اختياره للوظيفة.			
<0.001	0.817	تصمم الشركة دليل يتضمن المتطلبات البشرية الواجب توافرها لمن يشغل الوظيفة وفق أسس علمية دقيقة.			
<0.001	0.914	هناك تنسيق شامل وتكامل بين إدارات الشركة حول عمليات تحليل وتصميم الوظيفة.			
<0.001	0.838	تعد عملية تحليل الوظيفة قاعدة أساسية لبقية وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركة.			
<0.001	0.913	تخصص الشركة جزء من نفقاتها لتدريب العاملين بها للاستجابة للتغيرات المتلاحقة في بيئة العمل.	التدريب الشامل		
<0.001	0.917	تقوم الشركة بتصميم البرامج التدريبية المختلفة وفقاً لمتطلبات الأعمال المحددة.			
<0.001	0.895	تضع الشركة برامج تدريبية للعاملين بها للرفع من كفاءتهم ومهاراتهم في العمل المنوط بهم.			
<0.001	0.862	تقدم الشركة ندوات لتثقيف العاملين وفرصاً كافية لتدريبهم بهدف رفع مستوى المهارات اللازمة للأداء الفعال.			
<0.001	0.826	تضع الشركة برامج لتقييم أداء العاملين بعد تدريبهم للتأكد من نتائج التدريب على أدائهم لأعمالهم.	التعويضات العادلة		
<0.001	0.892	تستند الشركة إلى نظام مكافآت عادل مبني على أسس علمية دقيقة.			
<0.001	0.855	تهدف التعويضات التي تقدمها الشركة للعاملين إلى تحقيق العدالة والمساواة بينهم.			
<0.001	0.858	تمنح الشركة للعاملين بها فرصاً متساوية للترقي الوظيفي.			
<0.001	0.906	تعمل الشركة على إشباع حاجات العاملين.	مرونة وإجراءات العمل		
<0.001	0.931	يؤدي العاملون في الشركة أعمالهم وفق برنامج مخطط له.			
<0.001	0.912	تمنح إدارة الشركة العاملين بها الحرية الكاملة لابتكار الطريقة والأسلوب المناسب لأداء أعمالهم.			
<0.001	0.919	تمنح الشركة للعاملين بها نوعاً من المرونة في العلاقة مع رؤسائهم في العمل.			
<0.001	0.869	تمنح إدارة الشركة العاملين بها الفرصة الكافية من الاستقلالية والحرية في الكيفية التي يتم بها تنفيذ العمل.	تمكين العاملين		
<0.001	0.885	توفر الشركة الوسائل المناسبة لإيصال مقترحات العاملين إلى الإدارة العليا.			
<0.001	0.939	تشجع إدارة الشركة كافة العاملين بها على تقديم الأفكار الجديدة وبشكل مفتوح.			
<0.001	0.852	تسود حالة روح التعاون بين العاملين في الشركة، ويتعاملون معاً في جميع الأقسام كنظام عائلي.			
<0.001	0.893	يشارك العاملون في الشركة في اتخاذ القرارات التي تساهم في حل المشكلات.	تشكيل فرق العمل		
<0.001	0.906	تفوض إدارة الشركة بعض سلطاتها للعاملين بها للتأكد من إنجازهم لأعمالهم بالسرعة المطلوبة.			
<0.001	0.882	تعمل إدارة الشركة على تشكيل فرق عمل قائمة على التعاون بين العاملين لإنجاز الأعمال.			
<0.001	0.88	تهتم إدارة الشركة بتشكيل فرق عمل تتابع الخطط التطويرية فيها.			

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دور الدعم التنظيمي ...

د/ هيثم محمد عبد العزيز جبريل د/ أحمد علي حسين غلام د/ السيد عزيز السيد صالح

<0.001	0.865	تشجع إدارة الشركة فرق العمل على الإبداع وتقديرهم على إنجازهم.	سلوكيات موجبة ضد المنظمة	سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية
<0.001	0.845	تشجع الشركة العاملين على إتباع أسلوب العمل الجماعي لحل المشكلات.		
<0.001	0.897	تلعب فرق العمل دور مهم في حل المشاكل المتداخلة بين الأقسام في الشركة.		
<0.001	0.863	تهتم الشركة بتشكيل فرق العمل والأخذ بالنتائج التي تتوصل إليها تلك الفرق.		
<0.001	٠.٨١٠	تزيد فرق العمل من فرص العاملين في المشاركة في وضع أهداف العمل.		
<0.001	0.832	أتمعد إهدار مواد أو لوازم خاصة بالعمل.		
<0.001	0.841	أتمعد الاستغراق في التفكير أو أحلام اليقظة.		
<0.001	0.853	أشكو من كثرة الأشياء التي تصادفني في العمل.		
<0.001	0.873	أخبر من هم خارج الوظيفة برداءة مكان العمل.		
<0.001	0.845	أتمعد تنفيذ العمل بشكل غير صحيح.		
<0.001	0.848	أحضر للعمل متأخراً دون الحصول على إذن مسبق.		
<0.001	0.882	أدعي المرض للبقاء بالمنزل وعدم الحضور الي العمل.		
<0.001	0.845	أتمعد إتلاف الممتلكات الخاصة بالعمل.		
<0.001	0.828	أتمعد إلقاء القاذورات في مكان العمل.		
<0.001	0.857	أستولي على الأشياء الخاصة بالعمل.		
<0.001	0.912	أبداء في الإضرار بالعمل من خلال نشر الشائعات.		
<0.001	0.882	أتمعد سوء المعاملة مع الأشخاص.		
<0.001	0.604	أتمعد التراخي في العمل رغم الحاجة الي سرعة التنفيذ.		
<0.001	0.596	أرفض التكاليف بمهامي دون مبرر منطقي.		
<0.001	0.854	أتمعد التأخير على مواعيد اجتماعات العمل.		
<0.001	0.873	أتمعد تجاهل الإبلاغ عن أي مشكلة خاصة بالعمل.		
<0.001	0.842	أتمعد إبطاء فترات الراحة بأكثر مما هو مسموح به.		
<0.001	0.848	أتمعد عدم إتباع التعليمات التي يلزم العمل بها.		
<0.001	0.88	أتمعد مغادرة العمل قبل الموعد المخصص للمغادرة		
<0.001	0.848	أتمعد إهانة أو نقد زميل في العمل عن أدائه لوظيفته.		
<0.001	0.831	أتمعد أو أقصد السخرية من زميل في العمل.		
<0.001	0.594	أخذ أدوات العمل لاستخدامها الشخصي دون إذن.		
<0.001	0.699	أتمعد الانشغال للتهرب من واجبات العمل.		
<0.001	0.829	أتمعد تضخيم عدد ساعات العمل للحصول على اجر مقابل أجر إضافي دون وجه حق.		
<0.001	0.696	أتمعد أخذ أموال خاصة بالعمل دون إذن.		
<0.001	0.814	أتمعد تجاهل شخص ما في مكان العمل.		
<0.001	0.747	أرفض مساعدة شخص ما في مكان العمل.		
<0.001	0.85	أتمعد إخفاء معلومات مطلوبة مني في مكان العمل.		
<0.001	0.772	أنتحل دون وجه حق في أداء زميل في مكان العمل.		
<0.001	0.859	أوجه اللوم عن أخطاء يرتكبها زملاء في العمل.		
<0.001	0.777	أفعل التشاجر مع شخص ما في مكان العمل.		
<0.001	0.788	أخذ شيء يخص زميل في العمل.		
<0.001	0.889	أوجه السباب اللفظي لشخص ما في مكان العمل.		
<0.001	0.834	أتمعد استخدام إشارات أو تلميحات توحى بالسب أو عدم الاحترام لشخص ما في مكان العمل.		
<0.001	0.75	أتمعد استخدام العنف أو التهديد الملموس لشخص ما في العمل.		
<0.001	0.676	أتمعد استخدام التهديد اللفظي أو غير اللفظي نحو شخص ما في مكان العمل.		

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دور الدعم التنظيمي ...

د/ هيثم محمد محمد العزيز جبريل د/ أحمد علي حسين غلام د/ السيد عزيز السيد صالح

		أتمتع الإساءة بالقول لشخص ما في مكان العمل.		
<0.001	0.603			
<0.001	0.747	أتمتع تضليل شخص ما في مكان العمل بإخفاء شيء يبحث عنه.		
<0.001	0.651	أتمتع القيام بأفعال مسيئة موجبة لشخص ما في مكان العمل.		
<0.001	0.776	أتمتع استخدام المزاح المخرج أو المسيء مع شخص ما في مكان العمل.		
<0.001	0.581	أتمتع إتلاف وتدمير ما يخص شخص في مكان العمل.		
<0.001	0.644	أتمتع التخلص أو التمسك على البريد الإلكتروني أو المتعلقات الخاصة بشخص ما في مكان العمل.		
<0.001	0.657	الضرب أو الدفع المتعمد لشخص ما في مكان العمل.		
<0.001	0.535	أتمتع السخرية من شخص ما في مكان العمل.		
<0.001	0.642	امتنع عن اجراء مكالمات هاتفية مطلوبة لشخص ما في مكان العمل.		
<0.001	0.862	تهتم الشركة بالجوانب المالية للموظفين.	الدعم التنظيمي	
<0.001	0.86	الحوافز المالية والبدلات المقدمة من الشركة جيدة.	المدرک المالي	
<0.001	0.868	أحصل على دعم مالي سخي من الشركة.		
<0.001	0.894	أشعر بالرضا عن المزايا المالية المرتبطة بالوظيفة.		
<0.001	0.874	تهتم الشركة بمسیرتي الوظيفية.	الدعم التنظيمي	الدعم التنظيمي
<0.001	0.847	تأخذ الشركة أهدافي في الاعتبار عند اتخاذ قرارات بشأن حياتي الوظيفية.	المدرک الوظيفي	
<0.001	0.91	تطلعني الشركة بالفرص الوظيفية المتاحة داخل الشركة.		
<0.001	0.853	تهتم الشركة بتطوير حياتي الوظيفية		
<0.001	0.833	تعطي الشركة اهتمام برفاهية عائلتي.	الدعم التنظيمي	
<0.001	0.875	قدمت الشركة مساعدة كافية لعائلتي للتكيف مع وظيفتي الجديدة.	المدرک المعدل	
<0.001	0.943	قدمت الشركة لي العديد من الفرص للترقية.		
<0.001	0.931	تساعدني الشركة في الاستمرار عن الوظائف الجديدة.		

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل باستخدام برنامج Warp PLS.8

يمكن توضيح نتائج اختبار معامل الثبات والثبات المركب ومتوسط التباين المستخرج من خلال الجدول التالي:

جدول (١٥)

قيم معاملات الثبات والثبات المركب ومتوسط التباين المستخرج في نموذج القياس العاكس في مستواه الأول

المتغير	الأبعاد	معامل الثبات	معامل الثبات المركب	متوسط التباين المستخرج
الاختبار الكفؤ	0.928	0.944	0.738	
التدريب الشامل	0.929	0.947	0.78	
التعويضات العادلة	0.901	0.931	0.771	
مرونة وإجراءات العمل	0.929	0.949	0.824	
تمكين العاملين	0.938	0.953	0.802	
تشكيل فرق العمل	0.943	0.95	0.745	
ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء				

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دور الدعم التنظيمي ...

د/ هيثم محمد عبد العزيز جبريل د/ أحمد علي حسين غلام د/ السيد عزت السيد صالح

0.674	0.979	٠.٩٧٧	سلوكيات موجبة ضد المنظمة	سلوكيات العمل المضادة
0.435	0.937	٠.٩٣	سلوكيات العمل موجبة ضد الأفراد	للإنتاجية
0.759	٠.٩٠	٠.٨٩٢	الدعم التنظيمي المدرك المالي	الدعم التنظيمي المدرك
0.759	٠.٨٦١	٠.٨٤٩	الدعم التنظيمي المدرك الوظيفي	
0.804	٠.٩٢٤	٠.٩١٨	الدعم التنظيمي المدرك المعدل	

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل باستخدام برنامج Warp PLS.8

من خلال نتائج الجدولين السابقين يمكن تقييم نموذج القياس في المستوى الأول كالآتي:

(١٠-١-١) اختبار صدق التقارب Convergent Validity Assessment: أظهرت نتائج الصدق التقاربي مستويات ممتازة لجميع المتغيرات، حيث تراوحت معاملات التحميل (Factor Loadings) بين ٠.٨١-٠.٩٣٩ لمتغير "ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء"، و ٠.٥٣٥-٠.٩١٢ لمتغير "سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية"، و ٠.٨٣٣-٠.٩٤٣ لمتغير "الدعم التنظيمي المدرك"، مع دلالة إحصائية لجميع القيم عند $p < 0.001$. تشير القيم الأعلى من ٠.٧ (المعيار المقبول) في غالبية العبارات إلى تماسك بنائي قوي، خاصة في أبعاد "التدريب الشامل" (٠.٨٩٥-٠.٩١٧) و "تمكين العاملين" (٠.٨٥٢-٠.٩٣٩)، مما يؤكد فعالية المقياس في قياس المفاهيم المستهدفة. لوحظت قيم أقل من ٠.٧ في بعض سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية مثل "أخذ شيء يخص زميل" (٠.٧٨٨) و "الضرب المتعمد" (٠.٦٥٧)، مما قد يعكس صعوبة قياس هذه السلوكيات الحساسة. بشكل عام، هذه النتائج تدعم تحقق الصدق التقاربي بنجاح، مما يعزز من موثوقية الأداة وصحة الاستنتاجات المستخلصة من الدراسة.

يتضح من نتائج اختبار معامل الثبات والثبات المركب ومتوسط التباين المستخرج أن أبعاد المتغيرات محل البحث تتميز بدرجة عالية من الثبات والـ (validity). ففي متغير "ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء"، تراوحت قيم معامل الثبات (Cronbach's Alpha) بين ٠.٩٠١ (أدنى قيمة في بعد "التعويضات العادلة") و ٠.٩٤٣ (أعلى قيمة في بعد "تشكيل فرق العمل")، بينما بلغ الثبات المركب (Composite Reliability) قيماً تتراوح بين ٠.٩٣١ و ٠.٩٥٣، مما يشير إلى

ثبات عالي وموثوقية داخلية قوية لجميع الأبعاد، حيث تجاوزت الحد الأدنى المقبول (٠.٧). فيما يتعلق بمتوسط التباين المستخرج (AVE) الذي يقيس الصدق التقاربي، سجلت الأبعاد أغلبها قيمةً تفوق ٠.٧ (مثل ٠.٧٣٨-٠.٨٢٤)، أما في متغير "الدعم التنظيمي المدرك"، فقد حافظت جميع الأبعاد على ثبات داخلي جيد (Cronbach's $\alpha \geq 0.849$) وثبات مركب ≥ 0.861 ، مع قيم AVE تتراوح بين ٠.٧٥٩ و ٠.٨٠٤، مما يؤكد صدق قياسها وتماسكها. تُظهر النتائج أن نموذج القياس يتمتع بخصائص إحصائية قوية، مما يدعم استخدامه في الدراسات المستقبلية لفحص العلاقات بين المتغيرات.

(١٠-١-٢) اختبار صدق التمايز Discriminant Validity Assessment:

يعبر صدق التمايز عن مدى اختلاف كل متغير وكل بعد من أبعاد المتغير عن المتغيرات والأبعاد الأخرى ويتم الحكم على مدى تحققه من خلال معيار Fornell-Lacker ويوضح الجدول التالي قيم معيار Fornell-Lacker لبناءات نموذج القياس العاكس في مستواه الأول:

جدول (١٦)

مصفوفة الارتباط وصدق التمايز

سلوكيات العمل موجبة ضد الأفراد	سلوكيات موجبة ضد المنظمة	الدعم التنظيمي المدرك المعدل	الدعم التنظيمي المدرك الوظيفي	الدعم التنظيمي المدرك المالي	تشكيل فرق العمل	تمكين العاملين	مرونة وإجراءات العمل	التعويضات العادلة	التدريب الشامل	الاختيار الكفؤ
										0.859
									0.883	0.783
								0.878	0.835	0.767
							0.908	0.757	0.762	0.729
						0.896	0.809	0.678	0.716	0.796
					0.863	0.791	0.724	0.711	0.663	0.776
				0.971	0.84	0.848	0.83	0.804	0.783	0.836

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دور الدعم التنظيمي ...

د/ هيثم محمد عبد العزيز جبريل د/ أحمد علي حسين غلام د/ السيد عزيز السيد صالح

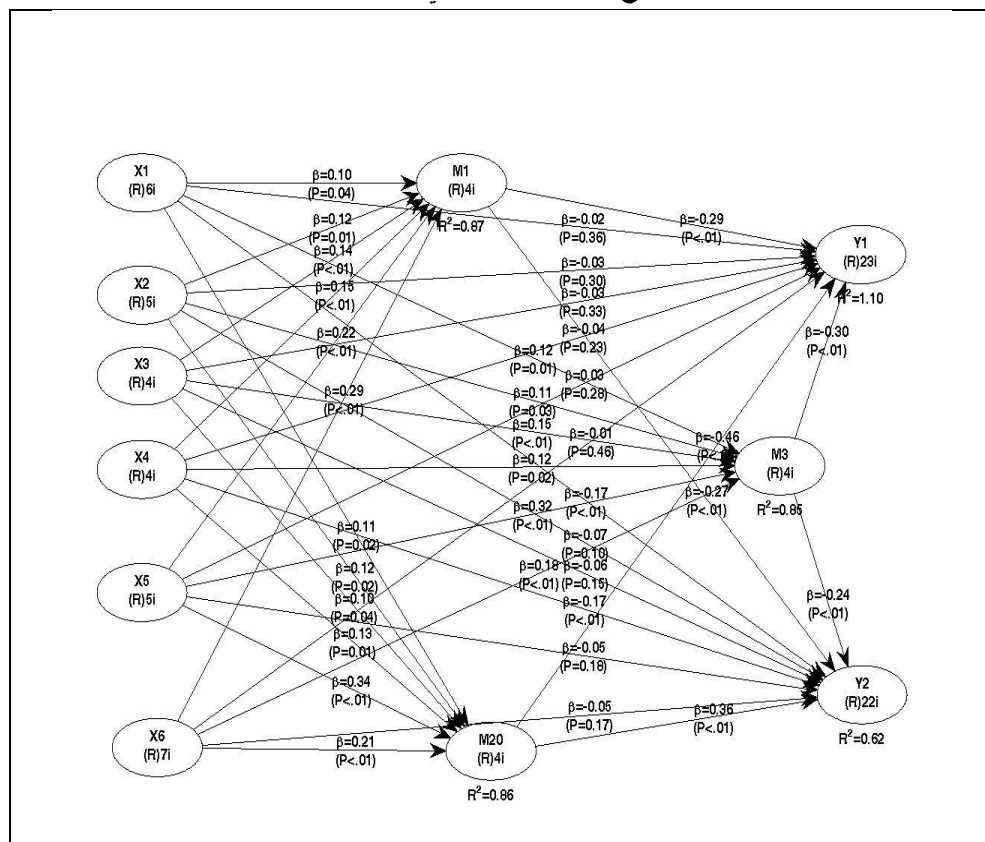
المدرک المالي										
الدعم التنظيمي	0.834	0.783	0.788	0.831	0.87	0.824	0.859	0.871		
المدرک الوظيفي										
الدعم التنظيمي	0.828	0.785	0.799	0.822	0.858	0.807	0.747	0.749	0.897	
المدرک المعدل										
سلوكيات موجهة ضد المنظمة	-0.843	-0.799	-0.799	-0.832	-0.875	-0.835	-0.975	-0.981	-0.971	0.821
سلوكيات العمل موجهة ضد الأفراد	-0.835	-0.747	-0.726	-0.794	-0.88	-0.801	-0.909	-0.896	-0.89	0.61
										0.659

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل باستخدام برنامج Warp PLS.8

يظهر اختبار (Fornell-Larcker) في الجدول السابق تحقق شرط المصادقية التمايزية بين المتغيرات، حيث يتضح أن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المُستخرج (AVE)، الموجود قطرياً في الجدول (مثل ٠.٨٥٩، ٠.٨٨٣، ٠.٨٧٨...) أكبر من معاملات الترابط بين جميع المتغيرات الأخرى في الصف أو العمود ذاته. فعلى سبيل المثال، قيمة الجذر التربيعي للمتغير "الاختيار الكفو" (٠.٨٥٩) تتجاوز أي قيمة ارتباط له مع باقي المتغيرات في صفه وعموده، كما أن متغير "التدريب الشامل" الجذر التربيعي له ٠.٨٨٣ أكبر من أعلى معامل ارتباط له مع المتغيرات الأخرى والذي يبلغ ٠.٧٨٣. الأمر ذاته يتكرر في مختلف الأبعاد؛ فعلى سبيل المثال، متغير "مرونة وإجراءات العمل" له جذر تربيعي ٠.٩٠٨، وهو أعلى من أي ترابط مع باقي المتغيرات مثل ٠.٧٥٧ و ٠.٧٦٢. هذا النمط عبر كل الأعمدة والصفوف يدعم المصادقية التمييزية للمتغيرات، مما يضع أساساً قوياً لصلاحية النموذج البنوي المستخدم في الدراسة ويؤكد على تميز البنى النظرية قيد التحليل وعدم وجود تداخل جوهري بينها.

شكل يوضح نموذج القياس في المستوي الأول:

شكل (٢)
نموذج القياس العاكس في مستواه الأول



المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS 4

أظهر نموذج القياس في المستوى الأول (First-Order Factor Model) صلاحية بنائية قوية بناءً على تحليل العوامل التوكيدي (CFA)، حيث تراوحت معاملات التحميل (Factor Loadings) لجميع العبارات بين ٠.٦٨ و ٠.٩٢، وهي قيم أعلى من الحد الأدنى المقبول والذي يُعتبر عادة ٠.٥٠ (Hair et al., 2006)، مما يدل على أن العبارات تساهم بشكل كافٍ في تمثيل المتغيرات التي تقيسها، كما حقق النموذج تماسكاً داخلياً عالياً. سجل الثبات المركب (CR) قيماً بين ٠.٨٣-٠.٩٤، مما

يفوق المعيار المقبول (0.70) (Fornell & Larcker, 1981)، بينما تراوح متوسط التباين المستخرج (AVE) بين 0.58-0.77، متجاوزاً حد 0.50 اللازم للصلاحيّة التقاربية (Fornell & Larcker, 1981). وفقاً لمعيار (Fornell-Larcker) للصدق التمايزي، تجاوزت الجذور التربيعية لـ AVE (0.76-0.88) الارتباطات بين المتغيرات الكامنة (0.32-0.65) في جميع الحالات، مما يؤكد تمايزها البنائي. تشير النتائج إلى أن 76-85% من تباين العبارات يعود إلى العوامل الكامنة، مع نسبة خطأ تتراوح بين 15-24%، مما يعكس كفاءة النموذج في قياس المتغيرات المستهدفة. هذه المستويات تتوافق مع الدراسات السابقة (MacCallum et al., 1999) وتؤكد صلاحية النموذج للتطبيقات الأكاديمية والتطبيقية.

(١٠-٢) تقييم نموذج القياس في المستوى الثاني:

يضم نموذج القياس في مستواه الثاني المتغيرات الرئيسة الثلاثة وما تحتويه من متغيرات فرعية، ويتم تقييم نموذج القياس من خلال حساب:-

- معاملات تحميل العبارات على الأبعاد.
- معامل الثبات، الثبات المركب، متوسط التباين المستخرج

جدول (١٧)

قيم معاملات تحميل مؤشرات البناءات الفرعية ومعاملات ثبات وصدق نموذج القياس في مستواه الثاني

المتغير	الأبعاد	معامل التحميل	مستوى المعنوية لمعامل التحميل	معامل الثبات	معامل الثبات المركب	متوسط التباين المستخرج
ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء	الاختيار الكفؤ	0.926	<0.001	0.951	0.961	0.802
	التدريب الشامل	0.89	<0.001			
	التعويضات العادلة	0.884	<0.001			
	مرونة وإجراءات العمل	0.91	<0.001			
	تمكين العاملين	0.894	<0.001			
	تشكيل فرق العمل	0.87	<0.001			
سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية	سلوكيات العمل موجهة ضد المنظمة	0.940	<0.001	0.897	0.943	0.892

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دور الدعم التنظيمي ...

د/ هيثم محمد عبد العزيز جبريل د/ أحمد علي حسين غلام د/ السيد عزيز السيد صالح

			<0.001	٠.٨٥٤	سلوكيات العمل موجبة ضد الأفراد	
			<0.001	0.985	الدعم التنظيمي المدرك المالي	الدعم التنظيمي المدرك
			<0.001	٠.٨٩٠	الدعم التنظيمي المدرك الوظيفي	
			<0.001	٠.٧٨٠	الدعم التنظيمي المدرك المعدل	
٠.٩٦٧	٠.٩٨٩	٠.٩٨٣				

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل باستخدام برنامج Warp PLS.8 أظهر نموذج القياس في المستوى الثاني صلاحية بنائية قوية عبر جميع المؤشرات. تراوحت معاملات التحميل للأبعاد على المتغيرات الكامنة بين ٠.٧٨٠-٠.٩٨٥، حيث جاءت جميع القيم أعلى من الحد الأدنى المقبول البالغ ٠.٧٠ (Hair et al., 2016) مع دلالة إحصائية كاملة ($p < 0.001$). سجل متغير "الدعم التنظيمي المدرك" أعلى المؤشرات بمعامل ثبات ٠.٩٨٣ وثبات مركب ٠.٩٨٩ ومتوسط تباين ٠.٩٦٧، مما يُفسر ٩٦.٧% من التباين الكامن ويعكس تماسكاً داخلياً استثنائياً. حقق متغير "ممارسات إدارة الموارد البشرية" توازناً جيداً بين الأبعاد الستة (معاملات تحميل ٠.٨٧-٠.٩٢٦) مع معامل ثبات ٠.٩٥ ومتوسط تباين مستخرج ٠.٨٠٢. أما "سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية" فأظهر تمايزاً واضحاً بين البعدين (٠.٨٥٤ للسلوكيات ضد الأفراد مقابل ٠.٩٤٠ للسلوكيات ضد المنظمة) مع معامل ثبات ٠.٨٩٧. تؤكد هذه النتائج موثوقية النموذج للتطبيق في السياق العربي، مع تحقيق معايير Fornell & Larcker للصلاحية التقريبية ($AVE > 0.50$) والثبات المركب ($CR > 0.70$).

اختبار صدق التمايز :- يمكن توضيح نتائج اختبار الصدق التمايز كما يلي:

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دور الدعم التنظيمي ...

د/ هيثم محمد عبد العزيز جبريل د/ أحمد علي حسين غلام د/ السيد عزيز السيد صالح

جدول (١٨)

مصفوفة الارتباط وصدق التمايز (قيم معاملات Fornell & Lacker) لمتغيرات نموذج القياس في مستواه الثاني

البنائات	ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء	الدعم التنظيمي المدرك	سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية
ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء	0.933		
الدعم التنظيمي المدرك	٠.٨٩٦	0.٩٨٤	
سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية	-0.03	0.086	0.944

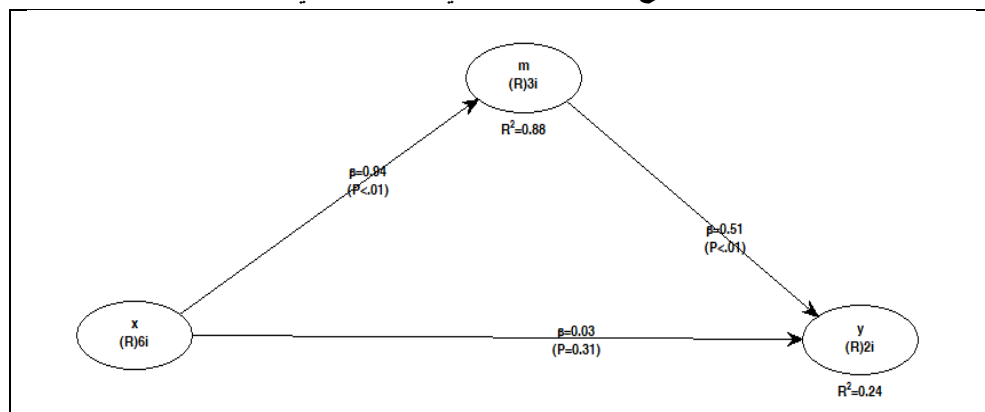
المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل باستخدام برنامج Warp PLS.8

تُظهر نتائج اختبار الصدق التمايزي باستخدام معيار Fornell & Larcker تحقق شروط التمايز البنائي بين المتغيرات الثلاثة، حيث تجاوزت الجذور التربيعية لمتوسط التباين المستخرج (AVE) على القطر الرئيسي - والبالغة ٠.٩٣٣ لممارسات إدارة الموارد البشرية، ٠.٩٨٤ للدعم التنظيمي المدرك، و ٠.٩٤٤ لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية - لجميع الارتباطات بين المتغيرات في المصفوفة. يُلاحظ أنَّ أقوى ارتباط بين المتغيرات كان بين "ممارسات إدارة الموارد البشرية" و "الدعم التنظيمي المدرك" (٠.٨٩٦)، والذي يبقى أقل من قيمتي AVE لكلا المتغيرين (٠.٩٣٣ و ٠.٩٨٤ على التوالي). من ناحية أخرى، سجلت "سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية" ارتباطات ضعيفة مع المتغيرات الأخرى (-٠.٠٣ و ٠.٠٨٦)، مما يعكس طبيعتها المتميزة وفقاً للتوقعات النظرية. هذه النتائج تؤكد أنَّ النموذج يحقق صدقاً تمايزياً كافياً، مما يضمن أنَّ كل متغير يقيس مفهوماً منفصلاً و متميزاً عن الآخرين، ويدعم صلاحية استخدام هذه المقاييس في التحليلات اللاحقة للنموذج البنائي. ويوضح شكل (٣) التالي نموذج القياس العاكس في مستواه الثاني:

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دور الدعم التنظيمي ...

د/ هيثم محمد عبد العزيز جبريل د/ أحمد علي حسين علام د/ السيد عزيز السيد صالح

شكل (3) نموذج القياس العاكس في مستواه الثاني



المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS 4

(١١) تقييم جودة النموذج

مؤشرات تقييم جودة النموذج من خلال عرض متوسط معامل المسار ومتوسط معامل الارتباط ومتوسط التباين لمعامل التضخم من خلال الجدول التالي:

جدول (١٩)

تقييم النموذج الهيكلي للبحث

المؤشر	الرمز الإحصائي	قيمة المسار	قيمة المعنوية
متوسط معامل المسار	APC	٠.١٥٧	P<0.001
متوسط معامل الارتباط	ARS	٠.٨٦١	P<0.001
متوسط التباين لمعامل التضخم	AVIF	٤.٤٣١	-----

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات برنامج smart PLS 4

أظهرت مؤشرات جودة النموذج صلاحية إجمالية ممتازة وفقاً لمعايير WarpPLS، حيث حقق متوسط معامل المسار (APC) قيمة ٠.١٥٧ بدلالة إحصائية عالية ($P<0.001$)، مما يشير إلى وجود علاقات معنوية قوية بين متغيرات البحث. سجل متوسط معامل الارتباط (ARS) قيمة استثنائية بلغت ٠.٨٦١ مع دلالة إحصائية ($P<0.001$)، مما يعني أن النموذج يفسر ٨٦.١% من التباين في المتغيرات التابعة،

وهي نسبة تفوق بكثير المعيار المقبول ($R^2 > 0.25$) وتعكس قوة تفسيرية عالية للنموذج. أما متوسط التباين لمعامل التضخم (AVIF) فبلغ ٤.٤٣١، وهو أقل من الحد الأقصى المسموح (٥.٠)، مما يؤكد عدم وجود مشكلة التداخل الخطي المتعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة. هذه النتائج تشير إلى أن النموذج يحقق معايير الجودة الثلاثة المطلوبة في تحليل المعادلات البنائية بطريقة PLS-SEM، مما يؤهله للاستخدام في التفسير والتنبؤ بثقة عالية.

تم التحقق من صدق النموذج الهيكلي (Model Validity) في النمذجة بالمعادلات الهيكلية من خلال عدة معايير أساسية تضمن دقة النتائج وقوة التفسير. من أبرز هذه المعايير قياس معامل التحديد (R^2) لكل متغير تابع، والذي يعكس نسبة التباين المفسر بواسطة المتغيرات المستقلة في النموذج؛ حيث تشير القيم الأعلى لـ R^2 إلى قدرة تفسيرية أقوى للنموذج، وتُعد القيم التي تتجاوز ٠.٢٥ دلالة على تفسير مقبول، بينما تشير القيم الأعلى من ٠.٥٠ إلى تفسير قوي للمتغيرات التابعة. بالإضافة إلى ذلك، يتم تقييم الارتباط التنبؤي للنموذج؛ أي مدى قدرة النموذج على التنبؤ بالنتائج المستقبلية أو القيم خارج العينة، وهو ما يُعرف بالصدق التنبؤي. يُعد الجمع بين هذه المؤشرات ضروريًا لتأكيد أن النموذج لا يفسر فقط العلاقات النظرية بين المتغيرات، بل يمتلك أيضاً قدرة عملية على التنبؤ بالنتائج، مما يعزز من موثوقية النموذج وصلاحيته للاستخدام في الدراسات التطبيقية وتتمثل هذه المعايير في الآتي:

(١١-١) المعيار الأول: معامل التحديد (R^2) Coefficient of Determination
يعتبر معامل التحديد (R^2) إحدى المعايير التي تستخدم في تقييم PLS-based SEM، حيث يجب أن تكون قيمة معامل التحديد مقبولة، وقد أسفرت النتائج عن الجدول التالي:

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دور الدعم التنظيمي ...

د/ هيثم محمد عبد العزيز جبريل د/ أحمد علي حسين غلام د/ السيد عزيز السيد صالح

جدول (٢٠)

معامل التحديد للمتغيرات محل الدراسة

المتغيرات	معامل التحديد	مؤشر القبول	النتيجة
الدعم التنظيمي المدرك	٠.٨٧٨	أكبر من ١٩%	مقبولة
سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية	٠.٢٤٢	أكبر من ١٩%	مقبولة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي المعروضة في الجدول، يُظهر فحص صدق النموذج الهيكلي باستخدام معامل التحديد (R^2) نتائج مقبولة وفقاً لمعيار Chin الذي يشترط أن تكون قيم معامل التحديد أكبر من ١٩%. حققت متغيرات الدراسة معاملات تحديد مرتفعة، حيث بلغ معامل التحديد للدعم التنظيمي المدرك ٠.٨٧٨ مما يشير إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تفسر ٨٧.٨% من التباين في الدعم التنظيمي المدرك. كما بلغ معامل التحديد لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ٠.٢٤٢، مما يعني أن ٢٤.٢% من التباين في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية يمكن تفسيره من خلال متغيري إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والدعم التنظيمي المدرك. هذه النتائج تؤكد القوة التفسيرية للنموذج الهيكلي المقترح وتدعم صدقه في تفسير العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة، خاصة في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الدعم التنظيمي المدرك.

(٢-١١) المعيار الثاني: الارتباط التنبؤي Predictive Relevance: معامل Q-squared هو مقياس غير معلمي وقد أسفرت النتائج عن الجدول التالي:

جدول (٢١)

الارتباط التنبؤي للمتغيرات محل الدراسة

المتغيرات	الارتباط التنبؤي Q2	مؤشر القبول	النتيجة
الدعم التنظيمي المدرك	٠.٨٧٥	أكبر من الصفر	مقبولة
سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية	٠.٢١١	أكبر من الصفر	مقبولة

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

بناءً على نتائج فحص الارتباط التنبؤي (Predictive Relevance) باستخدام معامل Q-squared كمقياس غير معلمي un parametric، يُظهر الجدول قدرة تنبؤية مرتفعة للنموذج الهيكلي المقترح. حقق متغير الدعم التنظيمي المدرك قيمة ارتباط تنبؤي بلغت ٠.٨٧٥، وهي قيمة مرتفعة جداً تفوق المعيار المطلوب وهو أن تكون القيمة أكبر من الصفر، مما يشير إلى قدرة تنبؤية ممتازة للنموذج فيما يتعلق بهذا المتغير. كما بلغت قيمة الارتباط التنبؤي لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ٠.٢١١، وهي قيمة موجبة تتجاوز الحد الأدنى المطلوب، مما يؤكد القدرة التنبؤية المقبولة للنموذج لهذا المتغير أيضاً. هذه النتائج تدعم صدق النموذج الهيكلي من منظور الارتباط التنبؤي، حيث إن جميع قيم Q-squared الموجبة تشير إلى أن النموذج يتمتع بقدرة تنبؤية أفضل من النموذج الصفري، مما يعزز من موثوقية النموذج في التنبؤ بالمتغيرات التابعة محل الدراسة.

(١٢) اختبار فروض الدراسة:

يمكن عرض نتائج اختبار الفروض على النحو التالي:

(١-١٢) الفرض الأول:

يوجد تأثير سلبي معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية للعاملين في فروع الشركة محل البحث.
يمكن عرض نتائج اختبار الفرض الأول من خلال الجدول التالي:-

جدول (٢٢)

نتائج اختبار الفرض الأول

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة المسار	مستوي المعنوية	قيمة المعنوية
الاختبار الكفؤ	سلوكيات موجهة ضد المنظمة	٠.١١٧-	0.019	معنوي
التدريب الشامل		٠.١٤٩-	0.004	معنوي
التعويضات العادلة		٠.٠٠٩-	0.039	معنوي
مرونة وإجراءات العمل		٠.١٢٠-	0.016	معنوي

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دور الدعم التنظيمي ...

د/ هيثم محمد عبد العزيز جبريل د/ أحمد علي حسين غلام د/ السيد عزيز السيد صالح

معنوي	<0.001	٠.٣١٢-		تمكين العاملين
معنوي	<0.001	٠.٢١٩-		تشكيل فرق العمل
معنوي	0.019	٠.١٧٥-	سلوكيات موجهة ضد الافراد	الاختيار الكفو
معنوي	0.004	٠.١٧٦-		التدريب الشامل
معنوي	0.0٢٠	٠.٠٣٦-		التعويضات العادلة
معنوي	0.016	٠.٠٤٤-		مرونة وإجراءات العمل
معنوي	<0.001	٠.٤٣٥-		تمكين العاملين
معنوي	<0.001	٠.١٣٦-		تشكيل فرق العمل

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل باستخدام برنامج Warp PLS.8

تُظهر نتائج اختبار الفرض الأول وجود تأثير سلبي ومعنوي إحصائياً لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية للعاملين في فروع الشركة محل البحث. فيما يتعلق بسلوكيات موجهة ضد المنظمة، حقق تمكين العاملين أقوى تأثير سلبي بقيمة مسار -٠.٣١٢ عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١، يليه تشكيل فرق العمل بقيمة -٠.٢١٩ عند نفس مستوى المعنوية، ثم التدريب الشامل بقيمة -٠.١٤٩ عند مستوى معنوية ٠.٠٠٤، ومرونة إجراءات العمل بقيمة -٠.١٢٠ عند مستوى معنوية ٠.٠١٦، والاختيار الكفو بقيمة -٠.١١٧ عند مستوى معنوية ٠.٠١٩، وأخيراً التعويضات العادلة بأضعف تأثير بقيمة -٠.٠٠٩ عند مستوى معنوية ٠.٠٣٩. وبالنسبة لسلوكيات موجهة ضد الأفراد، سجل تمكين العاملين أعلى تأثير سلبي بقيمة مسار -٠.٤٣٥ عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١، يليه التدريب الشامل والاختيار الكفو بقيم -٠.١٧٦ و -٠.١٧٥ على التوالي عند مستوى معنوية ٠.٠٠٤ و ٠.٠١٩، ثم تشكيل فرق العمل بقيمة -٠.١٣٦ عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١، ومرونة إجراءات العمل بقيمة -٠.٠٤٤ عند مستوى معنوية ٠.٠١٦، وأخيراً التعويضات العادلة بقيمة -٠.٠٣٦ عند مستوى معنوية ٠.٠٢٠. هذه النتائج تؤكد قبول الفرض الأول وتدعم الإطار النظري الذي يشير إلى أن تطبيق

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دور الدعم التنظيمي ...

د/ هيثم محمد عبد العزيز جبريل د/ أحمد علي حسين غلام د/ السيد عزيز السيد صالح

ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تساهم في تقليل سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بأبعادها المختلفة.

(٢-١٢) الفرض الثاني :

يوجد تأثير إيجابي معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على الدعم التنظيمي المدرك للعاملين في فروع الشركة محل البحث.

يمكن عرض نتائج اختبار الفرض الثاني من خلال الجدول التالي:-

جدول (٢٣)

نتائج اختبار الفرض الثاني

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة المسار	مستوى المعنوية	قيمة المعنوية
الاختيار الكفؤ التدريب الشامل التعويضات العادلة مرونة وإجراءات العمل تمكين العاملين تشكيل فرق العمل	الدعم التنظيمي المدرك المالي	٠.٠٩٧	0.042	معنوي
		٠.١٢٤	0.013	معنوي
		٠.١٣٨	0.007	معنوي
		٠.١٤٧	0.004	معنوي
		٠.٢١٩	<0.001	معنوي
		٠.٢٨٩	<0.001	معنوي
الاختيار الكفؤ التدريب الشامل التعويضات العادلة مرونة وإجراءات العمل تمكين العاملين تشكيل فرق العمل	الدعم التنظيمي المدرك الوظيفي	٠.١١٠	0.025	معنوي
		٠.١١٥	0.020	معنوي
		٠.١٠١	0.036	معنوي
		٠.١٢٩	0.010	معنوي
		٠.٣٤٢	<0.001	معنوي
		٠.٢٠٨	<0.001	معنوي
الاختيار الكفؤ التدريب الشامل التعويضات العادلة مرونة وإجراءات العمل تمكين العاملين تشكيل فرق العمل	الدعم التنظيمي المدرك المعدل	٠.١٢٥	0.013	معنوي
		٠.١٠٦	0.030	معنوي
		٠.١٥٠	0.004	معنوي
		٠.١١٩	0.017	معنوي
		٠.٣٢٣	<0.001	معنوي
		٠.١٨٠	<0.001	معنوي

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل باستخدام برنامج Warp PLS.8

تُظهر نتائج اختبار الفرض الثاني وجود تأثير إيجابي ومعنوي إحصائياً لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على أبعاد الدعم التنظيمي المدرك للعاملين في فروع الشركة محل البحث. فيما يتعلق بالدعم التنظيمي المدرك العادل، حقق تشكيل فرق العمل أقوى تأثير إيجابي بقيمة مسار ٠.٢٨٩ عند مستوى معنوية

أقل من ٠.٠٠١، يليه تمكين العاملين بقيمة ٠.٢١٩ عند نفس مستوى المعنوية، ثم مرونة إجراءات العمل بقيمة ٠.١٤٧ عند مستوى معنوية ٠.٠٠٤، والتعويضات العادلة بقيمة ٠.١٣٨ عند مستوى معنوية ٠.٠٠٧، والتدريب الشامل بقيمة ٠.١٢٤ عند مستوى معنوية ٠.٠١٣، وأخيراً الاختيار الكفؤ بقيمة ٠.٠٩٧ عند مستوى معنوية ٠.٠٤٢. وبالنسبة للدعم التنظيمي المدرك الوظيفي، سجل تمكين العاملين أعلى تأثير بقيمة مسار ٠.٣٤٢ عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١، يليه تشكيل فرق العمل بقيمة ٠.٢٠٨، ثم مرونة إجراءات العمل بقيمة ٠.١٢٩، والتدريب الشامل بقيمة ٠.١١٥، والاختيار الكفؤ بقيمة ٠.١١٠، وأخيراً التعويضات العادلة بقيمة ٠.١٠١. أما للدعم التنظيمي المدرك المعدل، فقد حقق تمكين العاملين أقوى تأثير بقيمة مسار ٠.٣٢٣ عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١، يليه تشكيل فرق العمل بقيمة ٠.١٨٠، ثم التعويضات العادلة بقيمة ٠.١٥٠، والاختيار الكفؤ بقيمة ٠.١٢٥، ومرونة إجراءات العمل بقيمة ٠.١١٩، وأخيراً التدريب الشامل بقيمة ٠.١٠٦. هذه النتائج تؤكد قبول الفرض الثاني وتدعم الإطار النظري الذي يشير إلى أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء يعزز من إدراك العاملين للدعم التنظيمي المدرك بأبعاده المختلفة.

(٣-١٢) الفرض الثالث :

يوجد تأثير سلبي معنوي للدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية للعاملين في فروع الشركة محل البحث.
يمكن عرض نتائج اختبار الفرض الثالث من خلال الجدول التالي:-

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دور الدعم التنظيمي ...

د/ هيثم محمد عبد العزيز جبريل د/ أحمد علي حسين غلام د/ السيد حمزة السيد صالح

جدول (٢٤) نتائج اختبار الفرض الثالث

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة المسار	مستوى المعنوية	قيمة المعنوية
الدعم التنظيمي المدرك المالي	سلوكيات موجهة ضد المنظمة	٠.٢٨١-	<0.001	معنوي
الدعم التنظيمي المدرك الوظيفي		٠.٤٤٤-	<0.001	معنوي
الدعم التنظيمي المدرك المعدل		٠.٢٧٩-	<0.001	معنوي
الدعم التنظيمي المدرك المالي	سلوكيات موجهة ضد الافراد	٠.٢٩٤-	<0.001	معنوي
الدعم التنظيمي المدرك الوظيفي		٠.٤١٠-	<0.001	معنوي
الدعم التنظيمي المدرك المعدل		٠.٢٣٣-	<0.001	معنوي

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل باستخدام برنامج Warp PLS.8

ويتضح للباحثين من خلال الجدول السابق ما يلي:-

تُظهر نتائج اختبار الفرض الثالث وجود تأثير سلبي ومعنوي إحصائياً لجميع أبعاد الدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية للعاملين في فروع الشركة محل البحث. فيما يتعلق بالسلوكيات الموجهة ضد المنظمة، حقق الدعم التنظيمي المدرك الوظيفي أقوى تأثير سلبي بقيمة مسار -٠.٤٤٤ عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١، يليه الدعم التنظيمي المدرك المالي بقيمة -٠.٢٨١ عند نفس مستوى المعنوية، ثم الدعم التنظيمي المدرك المعدل بقيمة -٠.٢٧٩ عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١. وبالنسبة للسلوكيات الموجهة ضد الأفراد، سجل الدعم التنظيمي المدرك الوظيفي أعلى تأثير سلبي بقيمة مسار -٠.٤١٠ عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١، يليه الدعم التنظيمي المدرك المالي بقيمة -٠.٢٩٤ عند نفس مستوى المعنوية، وأخيراً الدعم التنظيمي المدرك المعدل بقيمة -٠.٢٣٣ عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١. هذه النتائج تؤكد قبول الفرض الثالث بشكل كامل وتدعم الإطار النظري الذي يشير إلى أن زيادة إدراك العاملين للدعم التنظيمي بأبعاده المختلفة يؤدي إلى انخفاض معنوي في سلوكياتهم المضادة للإنتاجية سواء الموجهة ضد المنظمة أو ضد الأفراد،

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية محالية الأداء في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دور الدعم التنظيمي ...

د/ هيثم محمد عبد العزيز جبريل د/ أحمد علي حسين غلام د/ السيد حمزة السيد صالح

مما يعكس الدور الوقائي للدعم التنظيمي في الحد من السلوكيات السلبية في بيئة العمل.

(١٢-٤) الفرض الرابع :

يتوسط الدعم التنظيمي المدرك العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية للعاملين في فروع الشركة محل البحث. يمكن عرض نتائج اختبار الفرض الرابع من خلال الجدول التالي:-

جدول (٢٥)

نتائج اختبار الفرض الرابع

نوع الوساطة	VAF	التأثيرات الكلية		التأثيرات غير المباشرة		المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المستقل
		مستوى المعنوي	معامل المسار	مستوى المعنوي	معامل المسار			
جزئية	58%	0.007	٠.١٣٩-	0.022	٠.٠٨١-	سلوكيات موجبة ضد المنظمة	الدعم التنظيمي المدرك المالي	الاختيار الكفؤ
جزئية	72%	0.005	٠.١٤٤-	0.005	٠.١٠٣-			التدريب الشامل
كلية	٩٦%	0.027	٠.١١٩-	0.002	٠.١١٤-			التعويضات العادلة
كلية	88%	0.007	٠.١٣٧-	0.001	٠.١٢١-			مرونة وإجراءات العمل
كلية	81%	<0.001	٠.٢٢٤-	<0.001	٠.١٨١-			تمكين العاملين
جزئية	29%	<0.001	٠.٨٢٨-	<0.001	٠.٢٣٩-			تشكيل فرق العمل
جزئية	28%	<0.001	٠.٢٥٠-	0.042	٠.٠٦٩-			الاختيار الكفؤ
جزئية	52%	0.001	٠.١٦٩-	0.014	٠.٠٨٨-			التدريب الشامل
جزئية	61%	0.002	٠.١٦١-	0.007	٠.٠٩٨-			التعويضات العادلة
جزئية	46%	<0.001	٠.٢٢٧-	0.005	٠.١٠٤-			مرونة وإجراءات العمل
جزئية	45%	<0.001	٠.٣٤٨-	<0.001	٠.١٥٥-	سلوكيات موجبة ضد الأفراد	الدعم التنظيمي المدرك الوظيفي	تمكين العاملين
كلية	98%	<0.001	٠.٢١٠-	<0.001	٠.٢٠٥-			تشكيل فرق العمل
جزئية	75%	٠.٠١٢	٠.١٢٦-	٠.٠٠٩	٠.٠٩٥-			الاختيار الكفؤ
جزئية	63%	٠.٠٠٣	٠.١٥٧-	٠.٠٠٦	٠.٠٩٩-			التدريب الشامل
كلية	91%	٠.٠٤٣	٠.٠٩٦-	٠.٠١٤	٠.٠٨٧-			التعويضات العادلة
كلية	95%	٠.٠١٨	٠.١١٧-	٠.٠٠٣	٠.١١١-			مرونة وإجراءات العمل
كلية	91%	<0.001	٠.٢٨٥-	<0.001	٠.٢٥٩-			تمكين العاملين
جزئية	74%	<0.001	٠.٢٤٣-	<0.001	٠.١٧٩-			تشكيل فرق العمل
جزئية	34%	<0.001	٠.٢٣٩-	٠.٠٢٢	٠.٠٨١-			الاختيار الكفؤ
جزئية	44%	<0.001	٠.١٩٠-	٠.٠١٧	٠.٠٨٤-			التدريب الشامل
جزئية	66%	0.023	٠.١١٢-	٠.٠٣٢	٠.٠٧٤-	سلوكيات موجبة ضد الافراد	الدعم التنظيمي المدرك المعدل	التعويضات العادلة
جزئية	41%	<0.001	٠.٢٢٢-	٠.٠٠٩	٠.٠٩٤-			مرونة وإجراءات العمل
كلية	83%	<0.001	٠.٣٠٠-	<0.001	٠.٢٥٠-			تمكين العاملين
جزئية	56%	<0.001	٠.٢٧١-	<0.001	٠.١٥٢-			تشكيل فرق العمل
جزئية	74%	٠.٠٠٩	٠.١٣٤-	٠.٠٠٦	٠.٠٩٩-			الاختيار الكفؤ
جزئية	57%	٠.٠٠٤	٠.١٤٨-	٠.٠١٧	٠.٠٨٤-			التدريب الشامل
كلية	94%	٠.٠١٢	٠.١٢٧-	٠.٠٠١	٠.١١٩-			التعويضات العادلة

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دور الدعم التنظيمي ...

د/ هيثم محمد عبد العزيز جبريل د/ أحمد علي حسين غلام د/ السيد عزيز السيد صالح

مرونة وإجراءات العمل	٠.٠٩٥٠	٠.٠١٩	٠.١٠٤٠	٠.٠١٠	91%	كلية
تمكين العاملين	٠.٢٥٨٠	<0.001	٠.٢٩٧٠	<0.001	87%	كلية
تشكيل فرق العمل	٠.١٤٤٠	<0.001	٠.٢٣١٠	<0.001	62%	جزئية
الاختيار الكفو	٠.٠٨٣٠	٠.٠١٩	٠.٢٥٩٠	<0.001	32%	جزئية
التدريب الشامل	٠.٠٧٠٠	٠.٠٤٠	٠.١٥١٠	0.003	46%	جزئية
التعويضات العادلة	٠.٠٩٩٠	٠.٠٠٦	٠.١٣٧٠	٠.٠٠٧	72%	جزئية
مرونة وإجراءات العمل	٠.٠٧٩٠	٠.٠٢٤	٠.٢٠٥٠	<0.001	39%	جزئية
تمكين العاملين	٠.٢١٤٠	<0.001	٠.٣٦٤٠	<0.001	59%	جزئية
تشكيل فرق العمل	٠.١١٩٠	<0.001	٠.٢٠٧٠	<0.001	57%	جزئية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل باستخدام برنامج Warp PLS.8

تشير نتائج الجدول إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يلعب دوراً وسيطاً مهماً في العلاقة بين المتغير المستقل بأبعاده (الاختيار الكفو، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، مرونة وإجراءات العمل، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل) والمتغير التابع بأبعاده (سلوكيات موجهة ضد المنظمة أو ضد الأفراد)، حيث أظهرت معاملات المسار ومستويات الدلالة الإحصائية أن هذا الدور الوسيط يتنوع بين الوساطة الجزئية في معظم الحالات والوساطة الكلية حسب قيمة نسبة الوساطة (VAF)؛ فكلما اقتربت النسبة من ١٠٠% دل ذلك على وساطة كلية، بينما تشير النسب المتوسطة إلى وساطة جزئية، ما يدل على أن معظم أثر سياسات الموارد البشرية يمر عبر الدعم التنظيمي المدرك، ويعزز أهمية تعزيز إدراك الموظفين للدعم التنظيمي لتقليل السلوكيات السلبية وتعظيم نتائج سياسات الموارد البشرية الفعالة. هذه النتائج تؤكد قبول الفرض الرابع بأن الدعم التنظيمي المدرك يتوسط بشكل جزئي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية للعاملين في فروع الشركة محل البحث

(٥-١٢) ملخص نتائج اختبار فروض الدراسة:

في ضوء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية يمكن عرض جدول ملخص نتائج اختبار فروض الدراسة على النحو التالي:

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دور الدعم التنظيمي ...

د/ هيثم محمد عبد العزيز جبريل د/ أحمد علي حسين غلام د/ السيد عزيز السيد صالح

جدول (٢٦) ملخص نتائج اختبار الفروض

كود الفرض	الفرض	نتيجة التحليل الإحصائي
H1	يوجد تأثير سلبي معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية للعاملين في فروع الشركة محل البحث	قبول الفرض كلياً
H2	يوجد تأثير إيجابي معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على الدعم التنظيمي المدرك للعاملين في فروع الشركة محل البحث.	قبول الفرض كلياً
H3	يوجد تأثير سلبي معنوي للدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية للعاملين في فروع الشركة محل البحث.	قبول الفرض كلياً
H4	يتوسط الدعم التنظيمي المدرك العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية للعاملين في فروع الشركة محل البحث.	يتوسط بشكل جزئي

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

(١٣) مناقشة النتائج وتفسيرها:

يتضمن النموذج الهيكلي للبحث ثلاث متغيرات رئيسة ما بين مستقل وتابع ووسيط، وتمثل الهدف الرئيس للبحث في تحديد الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية للعاملين بشركة مياه الشرب بمحافظة المنوفية، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثون بصياغة واختبار أربعة فروض تبحت التأثير المباشر وغير المباشر بين هذه المتغيرات. وفيما يلي مناقشة لنتائج اختبار تلك الفروض:

أظهرت نتائج اختبار الفرض الأول وجود تأثير سلبي معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية للعاملين في فروع الشركة محل البحث، حيث أن تقديم الدعم المالي والوظيفي والتدريب وتمكين العاملين وتدرجهم الوظيفي بما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم إضافة إلى توفير بيئة عمل مرنة وتشجيع العمل الجماعي ضمن خطط عمل واضحة يعزز من رفاهية الموظفين ويؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي وتقليل السلوكيات المضادة للإنتاجية. وتتفق نتيجة هذا البحث مع ما توصل إليه بحث (Salin et al., 2022) حيث أشار إلى أنه وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإن التزام الموظفين تجاه المنظمة ينشأ نتيجة الدعم الذي يتلقونه عندما تقدم الشركة مكافآت مالية وتدريباً مستمراً أو بيئة عمل مرنة ويشعر

الموظفون بالتقدير والامتنان؛ مما يدفعهم إلى رد الجميل من خلال سلوكيات إيجابية، مثل زيادة الإنتاجية أو تقليل السلوكيات السلبية مثل التأخر أو عدم اللباقة، هذا التبادل المتبادل يعزز الولاء للهوية التنظيمية ويخلق بيئة عمل تعاونية. كما اتفقت أيضاً مع نتائج بحث (Gebretsadik Estifo et al., 2019) الذي توصل إلى وجود تأثير سلبي معنوي لهذه الممارسات على تلك السلوكيات حيث إن الممارسات المرتكزة على دعم الموظفين تُقلل من السلوكيات السلبية مثل الانسحاب أو التخريب من خلال تعزيز الثقة بين الأفراد والمنظمة، مما يُحقق مبدأ "تبادل المنفعة" الذي تشير إليه نظرية التبادل الاجتماعي. ووفقاً لدراسة (Joy & Balu, 2016)، فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء مثل التعويضات العادلة وتمكين العاملين تقلل من السلوكيات المضادة للإنتاجية من خلال تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. كما أشارت دراسة (Pandey et al., 2018) إلى أن الدعم الإشرافي لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء يقلل من السلوكيات السلبية مثل التخريب والانسحاب، مما يدعم النتائج الحالية. بالإضافة إلى ذلك، أكدت دراسة (khan et al., 2024) أن هذه الممارسات تعزز الشعور بالعدالة التنظيمية، مما يقلل من السلوكيات المضادة للإنتاجية. وأوضحت دراسة (Shore et al., 2006) أن العلاقات الإيجابية بين الموظفين والمنظمة الناتجة عن هذه الممارسات تقلل من التوتر الوظيفي وبالتالي السلوكيات السلبية.

وكشفت نتائج اختبار الفرض الثاني عن وجود تأثير إيجابي معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على الدعم التنظيمي المدرك للعاملين في فروع الشركة محل البحث حيث تُظهر هذه الممارسات التزام المنظمة تجاه موظفيها؛ مما يعزز شعورهم بأن المنظمة تقدر مساهماتهم وتهتم برافاهيتهم مما يؤدي إلى تحسين التفاعل الوظيفي والسلوك الابتكاري. وتتفق نتيجة هذا البحث مع نتائج بحث (Chiang et al., 2011) الذي توصل إلى أن العلاقة بين الموظف والمنظمة تتسم بطابع الحافز مقابل المساهمة؛ حيث تتبنى الشركة برامج الحوافز والمكافآت والتدريب والتدرج الوظيفي وتمكين من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، بهدف تحفيز العاملين وتعزيز أدائهم. وفي

هذا السياق يدرك العاملون أن الشركة داعمة لهم، مما يجعل هذه الممارسات وسيلة لتعزيز الدعم التنظيمي. وتتفق أيضاً مع نتائج بحث (Rubel et al., 2021) الذي أوضح من خلال دراسته طبيعة علاقة التبادل بين الشركة والموظفين، حيث تتبنى الشركة خطط عمل تحفيزية وتُهيئ بيئة عمل يشعر فيها الموظفون بأن أداءهم ومساهماتهم موضع اهتمام وتقدير، مما يعزز شعورهم بالدعم التنظيمي. وذلك أيضاً ما توصلت إليه دراسة Zhong et al., (2016) أن ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء تعزز الدعم التنظيمي المدرك من خلال تعزيز التفاعل الوظيفي، خاصة في السياقات الثقافية المختلفة. كما أشارت دراسة Kim et al., (2023) إلى أن هذه الممارسات تعزز الدعم التنظيمي من خلال دور إدارة الموارد البشرية في تجسيد القيم التنظيمية، مما يدعم النتائج الحالية. وأضافت دراسة Eisenberger et al., (1986) أن هذه الممارسات تعزز الدعم المدرك من خلال تعزيز الثقة في المنظمة، بينما أكدت دراسة Wayne et al., (1997) أن الاستثمار في تطوير الموظفين يعزز إدراكهم للدعم كجزء من العلاقة المتبادلة.

كما كشفت نتائج اختبار الفرض الثالث وجود تأثير سلبي معنوي للدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية للعاملين في فروع الشركة محل البحث، إذ يرى الموظفون أن الدعم الذي يتلقونه من المنظمة يدفعهم إلى رد الجميل من خلال سلوكيات عمل إيجابية، بينما يؤدي غياب الدعم إلى ردود فعل سلبية وسلوكيات مضادة للإنتاجية. وتتفق نتيجة هذا البحث إلى ما توصل إليه بحث (Bal, 2020) إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يُعزز الثقة والالتزام العاطفي لدى الموظفين في القطاع العام، مما يُقلل من الدوافع السلبية التي تؤدي إلى سلوكيات مضادة للإنتاجية مثل النسيمة أو التمرد على القواعد التنظيمية. واتفق أيضاً مع بحث (Abas et al., 2015) إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يؤثر سلباً على سلوكيات العمل بثلاث طرق: (العلاقة المتبادلة، تلبية الاحتياجات العاطفية والاجتماعية والوظيفية، إدراك الموظف لاستعداد الشركة لمكافأة الجهود). تدعم دراسة Liu & Ding, (2012) هذه النتيجة بإظهار أن الدعم التنظيمي المدرك يقلل من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من خلال تعزيز العدالة التفاعلية. كما أكدت دراسة Palmer

et al., (2017) أن الدعم التنظيمي يخفف من تأثير السمات الشخصية السلبية على السلوكيات المضادة للإنتاجية، مما يعزز النتائج الحالية. وأشارت دراسة Rhoades (2002) & Eisenberger إلى أن الدعم المدرك يقلل من السلوكيات السلبية من خلال تعزيز الشعور بالانتماء، بينما أكدت دراسة Kurtessis et al., (2017) أن الدعم يعزز الالتزام العاطفي ويحد من السلوكيات السلبية.

فيما يتعلق بنتائج اختبار الفرض الرابع الخاص باختبار التأثير غير المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك، فقد تبين أن الدعم التنظيمي المدرك يتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بشكل جزئي وليس كلي عند النظر إلى العلاقة بشكل عام. فعند مراجعة قيم VAF (النسبة المئوية للتأثير غير المباشر من التأثير الكلي) لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة نجد أن معظم القيم تقع بين ٢٠% و ٨٠%، وهي النسبة التي تدل على وساطة جزئية حسب المعايير العلمية. فقط في بعض الممارسات الفردية (مثل "التعويضات العادلة"، "مرونة وإجراءات العمل"، "تمكين العاملين") تجاوزت VAF نسبة ٨٠%، ما يشير إلى وساطة كلية في هذه الحالات فقط، أما عند النظر إلى التأثير الكلي لجميع الممارسات، فالغالبية العظمى من القيم تشير إلى وساطة جزئية. لذلك فإن الدعم التنظيمي المدرك يتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ككل بشكل جزئي، أي أن وجود الدعم التنظيمي المدرك يقلل من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لكنه لا يفسر كامل العلاقة بين هذه الممارسات والسلوكيات، بل يبقى هناك جزء من التأثير المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على هذه السلوكيات. تدعم دراسة Tremblay et al., (2010) هذه النتيجة بإظهار أن الدعم التنظيمي يتوسط جزئياً العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الوظيفي، مما يتماشى مع الوساطة الجزئية في الدراسة الحالية. كما أشارت دراسة Li et al., (2022) إلى أن الدعم التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دور الدعم التنظيمي ...

د/ هيثم محمد عبد العزيز جبريل د/ أحمد علي حسين غلام د/ السيد عزيز السيد صالح

وسلوكيات الموظفين، مما يعزز النتائج الحالية. وأكدت أيضاً دراسة Alfes et al., (2013) أن الدعم التنظيمي المدرك يتوسط جزئياً العلاقة بين الممارسات وسلوكيات العمل من خلال تعزيز التفاعل الوظيفي، بينما أوضحت دراسة Sun et al., (2007) أن الوساطة تعتمد على قوة العلاقة بين الموظف والمنظمة.

(١٤) توصيات البحث:

في ضوء ما توصلت إليه نتائج البحث التي أثبتت أن تعزيز ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء مع رفع مستوى الدعم التنظيمي المدرك، يؤدي إلى تقليص السلوكيات المضادة للإنتاجية بشكل ملموس، يقدم الباحثون مقترحاً لبعض التوصيات إلى إدارة الموارد البشرية والمسؤولين بالشركة محل البحث والتي يجب ربطها بمؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس، مع مراجعة دورية لمدى تحقيق الأهداف مع التأكيد على ضرورة المتابعة والتقييم المستمر لمدى فعالية هذه التوصيات في الحد من السلوكيات السلبية وتعزيز الدعم التنظيمي المدرك بما ينعكس إيجابياً على تطوير أداء الشركة وسلوكيات العاملين. وفيما يلي توضيحاً لتلك التوصيات:

جدول (٢٧)

توصيات البحث

م	التوصية	القائم بالتنفيذ	المدة الزمنية
١	تطوير قدرات القيادات الإدارية في الموارد البشرية تعزيز برامج التدريب والتطوير للقيادات في إدارة الموارد البشرية، مع التركيز على بناء مهارات القيادة التحويلية والتخطيط الاستراتيجي وإدارة التغيير، بما يتماشى مع متطلبات البيئة التنظيمية المتغيرة واحتياجات العاملين الفعلية. ينصح بتبني برامج تقييم دوري للكفاءات القيادية وربطها بمؤشرات الأداء المؤسسي.	مدير عام الشركة	نصف سوياً
٢	إشراك العاملين في صنع القرار وتعزيز الشفافية تفعيل آليات المشاركة الفعلية للعاملين في مناقشة القرارات والسياسات المتعلقة ببيئة العمل، من خلال لجان استشارية أو منصات إلكترونية تتيح للعاملين التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، مع ضمان أن يكون لهذه المشاركات أثر ملموس على السياسات التنفيذية، مما يعزز شعورهم بالدعم التنظيمي ويخفض السلوكيات السلبية.	إدارة الموارد البشرية	شهرياً
٣	تأمين بيئة العمل الداعمة والأمنة العمل على تطوير بيئة عمل داعمة نفسياً واجتماعياً من خلال تعزيز العدالة التنظيمية وتوفير قنوات دعم مهنية واجتماعية للعاملين وتطبيق سياسات واضحة لمكافحة التمييز مع تفعيل برامج الصحة النفسية والدعم الأسري.	مدير عام الشركة	أسبوعياً

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دور الدعم التنظيمي ...

د/ هيثم محمد عبد العزيز جبريل د/ أحمد علي حسين غلام د/ السيد عزيز السيد صالح

٤	تعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين	اعتماد قنوات تواصل رسمية وغير رسمية تضمن تدفق المعلومات بشكل شفاف ودوري وتدعم بناء الثقة بين الإدارة والعاملين مع الاستفادة من التكنولوجيا في تسريع حل المشكلات وتلقي الشكاوى والمقترحات بشكل فعال.	مدير عام الشركة	يوميًا
٥	دعم متكامل للعاملين في الجوانب المالية والاجتماعية والمهنية	تطوير منظومة متكاملة للحوافز والمزايا المالية والاجتماعية مع التركيز على العدالة والشفافية في توزيع المكافآت والترقيات، وتقديم برامج دعم مهني وأسري مخصصة للعاملين في حالات الطوارئ أو الأزمات، بما يعزز إدراكهم للدعم التنظيمي ويقلل السلوكيات المضادة للإنتاجية.	إدارة الموارد البشرية	دائمًا
٦	تعزيز العدالة والشفافية في جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية	مراجعة سياسات التوظيف والترقية والتدريب والتقييم بشكل دوري لضمان العدالة والشفافية، وتفعيل آليات رقابة داخلية وخارجية لمنع أي تحيز أو تمييز، مع نشر نتائج هذه المراجعات للعاملين لتعزيز الثقة في الإدارة.	إدارة الموارد البشرية	دائمًا
٧	مراعاة الاحتياجات الفردية والاجتماعية للعاملين	تصميم سياسات مرنة تراعي اختلاف الاحتياجات الفردية والاجتماعية للعاملين، مثل العمل عن بعد وساعات العمل المرنة وبرامج دعم الأسرة بما يحقق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية ويعزز الولاء التنظيمي.	إدارة الموارد البشرية	دائمًا
٨	دعم التعلم المستمر والابتكار	إتاحة فرص التعلم والتطوير المهني المستمر للعاملين، وتشجيعهم على المشاركة في المؤتمرات والورش البحثية، وتبني أفكارهم ومبادراتهم التطويرية مع ربط ذلك بمسارات الترقية والتقدير المؤسسي.	إدارة الموارد البشرية	دائمًا
٩	إنشاء وحدة متخصصة لرصد السلوكيات السلبية	تأسيس وحدة أو لجنة دائمة لرصد وتحليل السلوكيات المضادة للإنتاجية، ودراسة أسبابها واقتراح حلول وقائية وعلاجية، مع نشر تقارير دورية للإدارة العليا حول مؤشرات السلوك التنظيمي.	إدارة الموارد البشرية	دائمًا
١٠	تفعيل قنوات التعبير عن المشكلات والاحتياجات	تفعيل قنوات آمنة وسريّة تتيح للعاملين التعبير عن مشكلاتهم واحتياجاتهم دون خوف من العقاب، مع ضمان سرعة الاستجابة من الإدارة واتخاذ إجراءات تصحيحية حقيقية، ما يعزز مناخ الثقة ويحد من لجوء العاملين للسلوكيات المضادة للإنتاجية.	إدارة الموارد البشرية	سنويًا

المصدر: من إعداد الباحثين.

(١٥) البحوث المستقبلية:

تناول البحث الحالي دراسة الأثر والعلاقات المباشرة بين ثلاث متغيرات رئيسة متمثلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والدعم التنظيمي المدرك وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، كذلك دراسة التأثير غير المباشر من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من ٣٦٠ مفردة من العاملين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية في الفترة من ٢٠٢٥/١/١ حتى ٢٠٢٥/٤/٣٠ بغض النظر عن الدرجات الوظيفية. في ضوء حدود البحث هذه، يقترح الباحثون بعض الموضوعات البحثية التي يمكن دراستها مستقبلياً،

والتي تعمل على صقل البنية النظرية وإثراء التطبيقات العملية لتوجيه صانعي القرار في بناء سياسات موارد بشرية أكثر فاعلية ومرونة. منها على سبيل المثال:

(١٥-١) إدخال متغير معدل على نموذج البحث مثل القيادة الأخلاقية التي من دورها أن تعزز من أو تغير اتجاه التأثير المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، كذلك التأثير غير المباشر من خلال المتغير الوسيط الدعم التنظيمي المدرك.

(١٥-٢) دراسة التأثير الوسيط لمتغيرات أخرى مثل مناخ العمل الأخلاقي على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. كذلك الاعتماد على أبعاد أخرى للدعم التنظيمي المدرك كالدعم النفسي، ودراسة الدور المعدل للسمات الفردية مثل الذكاء العاطفي.

(١٥-٣) دراسة العلاقات بين هذه المتغيرات وفقاً للدرجات الوظيفية والمناصب في الشركة محل البحث. كذلك دراسة أثر استراتيجيات الموارد البشرية الرقمية مثل التعلم الإلكتروني والحوكمة الرقمية على الدعم التنظيمي المدرك وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

(١٥-٤) تطبيق هذه العلاقات في مجالات آخر كقطاع التعليم والصحة والبنوك، كذلك اعتماد تصميم طولي (longitudinal) للتمكن من تتبع تطور هذه العلاقات عبر الزمن.

(١٦) مراجع الدراسة:

أولاً: المراجع العربية:

- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٢). "بحوث التسويق أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض". مجموعة النيل العربية طباعة نشر توزيع. الطبعة الخامسة.
- محمد، دُر (٢٠١٧). "أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي". مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية - مؤسسة كنوز، الحكمة للنشر والتوزيع - الجزائر، (٩)، ٣٢٥-.
- زيادة، ر. م. م. (٢٠٢٣). تأثير أبعاد التهكم التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالتطبيق على العاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية بمنطقة الدقهلية. المجلة العلمية للتجارة والتمويل، (١)، ٣٦-١.
- تيشات، س.، & مزهودة، ن. د. (٢٠٢١). الدعم التنظيمي المدرك ودوره في تعزيز التماثل التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي: دراسة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، جامعة ورقلة. مجلة العلوم الإدارية والمالية، (٢)، ٢٢٢-٢٤٥.
- غنيم، ع. ح.، فول، أ. ع. ر. س.، & أحمد، ر. ح. م. (٢٠٢٤). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الأداء على مرونة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (١)، ٤٤٢-٤١١.
- مهدي، م. ح. أ. (٢٠١٨). أثر الدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات العمل السلبية بالتطبيق على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة سوهاج. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة سوهاج - كلية التجارة، ٣٢ (٤)، ٢٤٥-٢٨٧.
- نور الدين، أ. م. (٢٠٢٢). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في تعزيز النجاح الاستراتيجي في ظل الدور الوسيط للبراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، (٣)، ٨٥-١٣٩. <https://doi.org/10.21608/acj.2022.245537>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abas, C., Omar, F., Wati Halim, F., & Waheeda Muhammad Hafidz, S. (2015). The Mediating Role of Organizational-Based Self-Esteem in Perceived Organizational Support and

Counterproductive Work Behaviour Relationship. *International Journal of Business and Management*, 10(9).
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n9p99>

Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330–351.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.679950>

Al-Taie, M., & Khattak, M. N. (2024). The impact of perceived organizational support and human resources practices on innovative work behavior: Does gender matter? *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1401916>

Austen, A., Kremmydas, E., & Szczepanik, M. (2021). HR Activities Amidst the COVID-19 Pandemic across Levels of Analysis. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H–Oeconomia*, 55(2), 7-17. [DOI:10.17951/h.2021.55.2.7-17](https://doi.org/10.17951/h.2021.55.2.7-17)

Bal, T. (2020). The Role of Organizational Cynicism as a Mediator in the Relationship between Perceived Organizational Support and Counter Productive Work Behavior for Public Employees. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 145–164.
<https://doi.org/10.32331/sgd.753051>

Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of applied psychology*, 85(3), 349-360.

Boxall, P., & Huo, M. (2022). Fostering the high-involvement model of human resource management: What have we learnt and what

challenges do we face? Asia Pacific Journal of Human Resources, 60(1), 41–61. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12305>

Castiglione, A. (2010). Counterproductive work behaviors: The role of employee support policies, envy, and narcissism. California State University, Long Beach.

Cheng, J.-C., & O-Yang, Y. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. International Journal of Hospitality Management, 72, 78–85.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.005>

Chiang, H., Han, T., & Chuang, J. (2011). The relationship between high-commitment HRM and knowledge-sharing behavior and its mediators. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 604–622. <https://doi.org/10.1108/01437721111158224>

Chu, X., Yu, J., Litifu, A., Zhao, W., Wei, X., Wang, P., & Wei, J. (2024). Organizational support and task performance: A multiple mediation model. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1258177>

Eder, P., & Eisenberger, R. (2008). Perceived Organizational Support: Reducing the Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior. *Journal of Management*, 34(1), 55–68. <https://doi.org/10.1177/0149206307309259>

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.

- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Fida, R., Marzocchi, I., Arshad, M., Paciello, M., Barbaranelli, C., & Tramontano, C. (2025). Self-efficacy and nontask performance at work. A meta-analytic summary. *Personality and Individual Differences*, 241, 113179. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2025.113179>
- Foong-Ming, T. (2008). Linking Career development practices to turnover intention: The mediator of perceived organizational support. *Journal of Business and Public affairs*, 2(1), 1-16.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382–388. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>
- Fox, S., Spector, P. E., & 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. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803>
- Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J., & Wright, P. M. (2001). Beginning to unlock the black box in the HR firm performance relationship: The impact of HR practices on employee attitudes and employee outcomes.

- Gebretsadik Estifo, Z., Fan, L., & Ahmad Faraz, N. (2019). Effect of Employee Oriented Human Resource Management Practices on Counterproductive Work Behaviors. *INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION AND ECONOMIC DEVELOPMENT*, 5(2), 23–41.
<https://doi.org/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.52.2002>
- Gould-Williams, J. (2007). HR practices, organizational climate and employee outcomes: Evaluating social exchange relationships in local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(9), 1627–1647.
<https://doi.org/10.1080/09585190701570700>
- Graafland, J. J., & Rutten, B. (2004). Perceived organisational support and profitability. 45. 1-29
- Gualandri, M. (2012). Counterproductive work behaviors and moral disengagement. Università degli Studi di Roma “La Sapienza.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276.
<https://doi.org/10.1080/095851997341630>
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) Sage Publications. Thousand Oaks, CA, USA.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* 6th Edition. Pearson Prentice Hall. New Jersey.
- Han, J. H., Liao, H., Taylor, M. S., & Kim, S. (2018). Effects of high-performance work systems on transformational leadership and

- team performance: Investigating the moderating roles of organizational orientations. *Human Resource Management*, 57(5), 1065–1082. <https://doi.org/10.1002/hrm.21886>
- Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1983). *Theft by employees* (Vol. 126). Lexington, MA: Lexington Books.
- Hoover, R. S. (2007). The relationship of perceived ethical climate, perceived organizational support and affective well-being: A survey analysis of a military unit (Doctoral dissertation, Capella University).
- Hu, Y.-L., Hung, C.-H., & Ching, G. S. (2017). Shifting between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: The effects of workplace support and engagement. *International Journal of Research Studies in Education*, 6(4). <https://doi.org/10.5861/ijrse.2016.1632>
- Huang, Y., Fan, D., Su, Y., & Wu, F. (2018). High-performance work systems, dual stressors and ‘new generation’ employee in China. *Asia Pacific Business Review*, 24(4), 490–509. <https://doi.org/10.1080/13602381.2018.1451127>
- Iqbal, S., & Hashmi, M. S. (2015). Impact of perceived organizational support on employee retention with mediating role of psychological empowerment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 9(1), 18-34.
- Jangsiriwattana, T. (2021). The mediating effect of resilience on the relationship between perceived organizational support and work engagement. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(5), 1-12.

- Jiao, Y., Jia, J., & Fan, C. (2025). The effect of perceived HRM system strength on employees' counterproductive work behavior. *Asian Business & Management*, 24(2), 310–330.
<https://doi.org/10.1057/s41291-023-00257-y>
- Johnson, M. A. (2021). Engaging Leadership, Basic Psychological Need Satisfaction, and Employee Engagement: A Quantitative Cross-Sectional Correlational Study in Higher Education (Doctoral dissertation, Northcentral University).
- Joy, M. M., & Balu, V. G. (2016). The impact of perceived organizational support on counterproductive work behaviors-an empirical study in Indian information technology sector. *International Journal of Commerce, Business and Management*, 5(4), 58-63.
- Karavardar, G. (2014). Perceived Organizational Support, Psychological Empowerment, Organizational Citizenship Behavior, Job Performance and Job Embeddedness: A Research on the Fast Food Industry in Istanbul, Turkey. *International Journal of Business and Management*, 9(4).
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n4p131>
- Kawai, N., & Strange, R. (2014). Perceived organizational support and expatriate performance: Understanding a mediated model. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2438–2462. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.884615>
- Kelloway, E. K., Francis, L., Prosser, M., & Cameron, J. E. (2010). Counterproductive work behavior as protest. *Human Resource Management Review*, 20(1), 18–25.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.03.014>

- Kenar, G., & Yeşiltaş, M. (2024). Service-oriented high performance human resource practices and proactive work behavior: A moderated mediation model. *The Service Industries Journal*, 44(3–4), 237–264.
<https://doi.org/10.1080/02642069.2023.2261857>
- Khan, Z. U., Ahmad, M. B., Shaukat, F., & Kashif, M. (2024). Role of High-Performance Human Resource Practices and Employee Innovative Behavior in the Implementation of Digital Transformation: A Case of Pakistan's IT Sector. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 13(1).
<https://doi.org/10.61506/01.00236>
- Kim, K. Y., Clark, K. D., & Messersmith, J. G. (2023). High performance work systems and perceived organizational support: The contribution of human resource department's organizational embodiment. *Human Resource Management*, 62(2), 181–196.
<https://doi.org/10.1002/hrm.22142>
- Kraimer, M. L., & Wayne, S. J. (2004). An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment. *Journal of Management*, 30(2), 209–237. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.01.001>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884.
<https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Lew, T. Y. (2008). Perceived organizational support: linking human resource management practices with affective organizational commitment, professional commitment and turnover intention.

- Li, M., Jameel, A., Ma, Z., Sun, H., Hussain, A., & Mubeen, S. (2022). Prism of Employee Performance Through the Means of Internal Support: A Study of Perceived Organizational Support. *Psychology Research and Behavior Management, Volume 15*, 965–976. <https://doi.org/10.2147/prbm.s346697>
- Li, Q., Mohamed, R., Mahomed, A., & Khan, H. (2022). The Effect of Perceived Organizational Support and Employee Care on Turnover Intention and Work Engagement: A Mediated Moderation Model Using Age in the Post Pandemic Period. *Sustainability, 14*(15), 9125. <https://doi.org/10.3390/su14159125>
- Liu, N.-T., & Ding, C. G. (2012). General ethical judgments, perceived organizational support, interactional justice, and workplace deviance. *The International Journal of Human Resource Management, 23*(13), 2712–2735. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610945>
- Liu, X., Sha, Y., & Yu, X. (2022). The Impact of Developmental HR Practices on Career Self-Management and Organizational Citizenship Behavior: A Moderated Mediation Model. *Psychology Research and Behavior Management, Volume 15*, 1193–1208. <https://doi.org/10.2147/prbm.s355376>
- MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S., & Hong, S. (1999). Sample size in factor analysis. *Psychological methods, 4*(1), 84.
- Newman, A., Miao, Q., Hofman, P. S., & Zhu, C. J. (2016). The impact of socially responsible human resource management on employees' organizational citizenship behaviour: The mediating role of organizational identification. *The International Journal of Human Resource Management, 27*(4), 440–455. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1042895>
-

- Nguyen-Viet, B., & Vo Tri Chau, T. (2025). The impact of counterproductive work behavior on organizational citizenship behavior: The moderating role of moral identity and organizational justice. *Cogent Business & Management*, 12(1).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2444545>
- Obeidat, S. M., Mitchell, R., & Bray, M. (2016). The link between high performance work practices and organizational performance: Empirically validating the conceptualization of HPWP according to the AMO model. *Employee Relations*, 38(4), 578–595.
<https://doi.org/10.1108/er-08-2015-0163>
- Palmer, J. C., Komarraju, M., Carter, M. Z., & Karau, S. J. (2017). Angel on one shoulder: Can perceived organizational support moderate the relationship between the Dark Triad traits and counterproductive work behavior? *Personality and Individual Differences*, 110, 31–37.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.01.018>
- Pandey, A., Schulz, E. R., & Camp, R. R. (2018). The impact of supervisory support for high-performance human resource practices on employee in-role, extra-role and counterproductive behaviors. *Journal of Managerial Issues*, 97-121.
- Peethambaran, M., & Naim, M. F. (2025). Unlocking employee flourishing in the hospitality industry: Role of high-performance work systems, psychological capital and work passion. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 8(1), 80–101.
<https://doi.org/10.1108/jhti-12-2023-0906>
- Peng, L., Su, J., Du, Y., & Li, M. (2021). High-Performance Work System and Employee Counterproductive Work Behavior: The

- Perspective of Employee Perception. *Complexity*, 2021(1).
<https://doi.org/10.1155/2021/9083670>
- Pfeffer, J. (1998). Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*, 40(2), 96–124.
<https://doi.org/10.1177/0008125619884002001>
- Pletzer, J. L. (2021). Why older employees engage in less counterproductive work behavior and in more organizational citizenship behavior: Examining the role of the HEXACO personality traits. *Personality and Individual Differences*, 173, 110550. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110550>
- Qureshi, S. F., & Tasneem, K. A. (2021). High-performance work system & employee performance in public sector: Testing the mediating effect of job engagement. *ESJ Social Sciences*, 17(12), 129-159. [Doi:10.19044/esj.2021.v17n12p129](https://doi.org/10.19044/esj.2021.v17n12p129)
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38(2), 555-572.
- Rubel, M. R. B., Hung Kee, D. M., & Rimi, N. N. (2021). High-performance work practices and medical professionals' work outcomes: The mediating effect of perceived organizational support. *Journal of Advances in Management Research*, 18(3), 368–391. <https://doi.org/10.1108/jamr-05-2020-0076>
- Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., Daghriri, Y. Q., & Rimi, N. N. (2023). Does perceived organizational support matter? The effect of

- high-commitment performance management on supervisors' performance. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.837481>
- Salin, D., Baillien, E., & Notelaers, G. (2022). High-Performance Work Practices and Interpersonal Relationships: Laissez-Faire Leadership as a Risk Factor. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.854118>
- Shaheen, A., Nawaz, M. K., Sattar, S., & Nawaz, S. (2024). Unveiling the Nexus: How High-Performance Work Practices Influence Employee Innovative Work Behavior through the Lens of Perceived Organizational Support. *Journal of Excellence in Management Sciences*, 3(1), 80–95. <https://doi.org/10.69565/jems.v3i1.220>
- Shin, D., & Konrad, A. M. (2017a). Causality Between High-Performance Work Systems and Organizational Performance. *Journal of Management*, 43(4), 973–997. <https://doi.org/10.1177/0149206314544746>
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and Economic Exchange: Construct Development and Validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837–867. <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00046.x>
- Sokro, E., Pillay, S., & Bednall, T. (2021). The effects of perceived organisational support on expatriate adjustment, assignment completion and job satisfaction. *International Journal of Cross Cultural Management*, 21(3), 452–473. <https://doi.org/10.1177/14705958211061007>

- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>
- Stanley, D. S., & Aggarwal, V. (2019). Impact of disruptive technology on human resource management practices. *International Journal of Business Continuity and Risk Management*, 9(4), 350. <https://doi.org/10.1504/ijbcm.2019.102608>
- Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2021). Impact of strength of human resource management system on perceived organizational support. *International Journal of Business and Management*, 14(3), 1-60.
- Sun, L.-Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558–577. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.25525821>
- Tabiu, A. (2019). Do “high-performance” human resource practices work in public universities? Mediation of organizational and supervisors’ supports. *African Journal of Economic and Management Studies*, 10(4), 493–506. <https://doi.org/10.1108/ajems-02-2019-0079>
- Tang, G., Yu, B., Cooke, F. L., & Chen, Y. (2017). High-performance work system and employee creativity: The roles of perceived organisational support and devolved management. *Personnel Review*, 46(7), 1318–1334. <https://doi.org/10.1108/pr-09-2016-0235>

- Travis, J., & Craig, S. B. (2023). Toward a typology of counterproductive employees: A person-centered investigation of counterproductive work behavior. *Journal for Person-Oriented Research*, 9(1), 1–16.
<https://doi.org/10.17505/jpor.2023.25256>
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D., & Vandenberghe, C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(3), 405–433.
<https://doi.org/10.1080/09585190903549056>
- Wang, Q., & Wang, C. (2020). Reducing turnover intention: Perceived organizational support for frontline employees. *Frontiers of Business Research in China*, 14(1).
<https://doi.org/10.1186/s11782-020-00074-6>
- Way, S. A. (2002). High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance Within the US Small Business Sector. *Journal of Management*, 28(6), 765–785.
<https://doi.org/10.1177/014920630202800604>
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal*, 40(1), 82–111.
- Wen, J., Huang, S. (Sam), & Hou, P. (2019). Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: A moderated mediation model. *International*

Journal of Hospitality Management, 81, 120–130.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.009>

Yang, C., & Yasmin, F. (2022). Effects of high-performance human resource practices in the education sector: The mediational model. *Frontiers in Psychology*, 13.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1042082>

Yusof, R. M., Yunus, N. K. Y., & Adnan, A. A. Z. (2019). Examining Moderating Effect of Industrial Relations Climate on Workplace Spirituality and Counterproductive Work Behaviour. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 9(3).
<https://doi.org/10.6007/ijarafms/v9-i3/6531>

Zhong, L., Wayne, S. J., & Liden, R. C. (2016). Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: A cross-level investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 823–844. <https://doi.org/10.1002/job.2076>