

تأثير القيادة السامة على سلوك العمل الانحرافي: الدور الوسيط لانتهاك العقد النفسي، والدور المعدل للانفصال الأخلاقي - دراسة تطبيقية على العاملين بمجالس المدن والوحدات المحلية بمحافظة الفيوم

Impact of Toxic Leadership on Deviant Work behavior: Mediating role of psychological contract Violation and Moderating role of Moral Disengagement- an empirical study on employees in cities councils and local units in Fayoum governorate

د. حامد زعزوع سنوسي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة - جامعة بني سويف

hzs160267@gmail.com

مستخلص البحث:

هدف البحث الحالي إلى اختبار أثر القيادة السامة باعتبارها متغيرا مستقلا، وانتهاك العقد النفسي المدرك باعتباره متغيرا وسيطا تفاعليا على سلوك العمل الانحرافي، وكذلك اختبار الدور المعدل للانفصال الأخلاقي لعلاقة كل من القيادة السامة وانتهاك العقد النفسي بسلوك العمل الانحرافي لدى العاملين بمجالس المدن والوحدات المحلية بمحافظة الفيوم. اعتمد البحث على عينة قوامها (٣٨٤)، وتم تجميع البيانات من خلال الاستقصاء، وبلغت نسبة الردود ٨٣.٦٪. وبالاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية، توصل البحث الى وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة السامة على كل من انتهاك العقد النفسي وسلوك العمل الانحرافي، وتأثير إيجابي لانتهاك العقد النفسي على سلوك العمل الانحرافي، كما توصل البحث أيضا إلى لوجود دور وساطة معنوية لانتهاك العقد النفسي في علاقة القيادة السامة بسلوك العمل الانحرافي، بالإضافة الى وجود دور معدل معنوي للانفصال الأخلاقي يعدل من علاقة كل من القيادة السامة وانتهاك العقد النفسي بسلوك العمل الانحرافي.

الكلمات المفتاحية: القيادة السامة، العقد النفسي، الانفصال الأخلاقي، سلوك العمل الانحرافي، مجالس المدن، وحدات التنمية المحلية.

Abstract

The current research aimed to test the effect of toxic leadership as an independent variable, and the perceived psychological contract violation as an interactive mediating variable on Deviant work behavior, as well as to test the moderator role of moral disengagement on the relationship of both toxic leadership and psychological contract violation to Deviant work behavior among employees in cities councils and local units in Fayoum Governorate. The research relied on a sample of (384), and the data was collected through a survey, the response rate was 83.6%. Depending on the structural equations modeling, the research found that there is a direct positive effect of toxic leadership on both psychological contract violation and Deviant work behavior, and a positive effect of psychological contract violation on Deviant work behavior. the results, also proved a significant moderating role of moral disengagement which modifies the relationship of both toxic leadership and psychological contract violation with Deviant work behavior.

Keywords: Toxic leadership, psychological contract, moral disengagement, Deviant , counterproductive work behavior, local development units.

مقدمة

تشير المؤشرات العالمية والمصرية إلى انتشار ظاهرة الفساد الإداري، والتي عرفها تقرير الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد بأنها: "الفساد الإداري هو: إساءة استخدام السلطة الممنوحة في تطبيق القوانين واللوائح أو المحاباة وتعظيم المصلحة الشخصية وكل ما يضر بالمصلحة العامة وتحقيق مكاسب شخصية مادية أو معنوية (تقرير مؤشر إدراك ومكافحة الفساد الإداري، ٢٠٢٠، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، رئاسة مجلس الوزراء، ص ٩). وقد تبنت الحكومة المصرية استراتيجية وطنية لمكافحة الفساد تم إطلاقها عام ٢٠١٤، ويتم متابعة تنفيذها من خلال مؤشر إدراك الفساد الإداري في المنظمات الحكومية، ووفقا لتقارير اللجنة الوطنية لمكافحة الفساد، وتقرير هيئة الرقابة الإدارية، سجل مؤشر إدراك الفساد (٦٩،٢) نقطة عام ٢٠١٨، و(٥٩،٥) نقطة عام ٢٠١٩، و (٤٩) نقطة عام ٢٠٢٠، علما بأن درجة هذا المؤشر لقياس الفساد

الإداري في الجهات الحكومية تتراوح بين - صفر إلى ١٠٠ نقطة-(تقرير الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، ٢٠٢١).

إن ظاهرة الفساد الإداري ما هي إلا انعكاس لظاهرة تنظيمية ما زالت تخضع للبحث والتحقيق تحت مفهوم سلوك العمل الانحرافي (DWB) Deviant Work Behavior أو ما يطلق عليه السلوك المضاد للإنتاجية، أو سلوك العمل المناوئ، أو المضاد، أو المعوق للإنتاج (Counterproductive Work Behavior (CWB) وهو من المفاهيم التي نالت اهتماماً كبيراً من الباحثين في الآونة الأخيرة (Asantiel, K. (2017; Andrews, J. S., 2018; Aydinay) (Chao, J. M., et al., 2010; Cakici, 2021)، ويعبر هذا المفهوم عن "مجموعة الأفعال الإرادية للموظفين التي تضر أو تهدف إلى إلحاق الضرر بالمنظمات أو الأشخاص في المنظمات" (عشري، ٢٠٢١؛ داهش، ٢٠١٩). حيث تشكل هذه السلوكيات انحرافاً في مكان العمل يأخذ أشكالاً مختلفة من سوء السلوك في مكان العمل تتراوح ما بين البسيطة مثل التأخير عن العمل ونشر الشائعات والعمل بشكل أبطأ من المعتاد لإضاعة الوقت إلي السلوكيات بالغة الخطورة مثل السرقة، والاختلاسات، والرشاوى، وتخريب الممتلكات، الأمر الذي قد يلحق الضرر بالمنظمة والعاملين بها (Spector, P. E., et al., 2006). ونظراً لانتشار هذه السلوكيات بالمنظمات، والعواقب السلبية لها، سعت الدراسات إلى تحديد المسببات والعوامل التي توضح: متى ولماذا ينخرط الموظفون في هذه السلوكيات الانحرافية (Hattab, S., et al., 2022).

وفي الآونة الأخيرة أولت البحوث اهتماماً كبيراً لدور القيادة في الحد من سلوكيات العمل الانحرافي، وركزت معظم الجهود في ذلك على الجوانب الإيجابية والأخلاقية للقيادة وتأثيرها على هذه الظاهرة (عواد، ٢٠١٥؛ رضوان، ٢٠١٩)، ثم تحول الاهتمام البحثي إلى علاقة السلوكيات السلبية للقيادة بالسلوك الانحرافي للعاملين، وفي هذا الخصوص، برز مفهوم القيادة السامة (Toxic Leadership) كأحد المفاهيم الحديثة التي تصف السلوكيات غير الأخلاقية، والاستبدادية، والأنانية، والاستغلالية، والمسيسة للقادة الذين يسعون لتعظيم مصالحهم الشخصية على حساب مصالح المنظمة والأخرين، ومن ثم يبتئون سمومهم في المنظمة وبين العاملين بها، مما قد يخلق مناخاً ملائماً للفساد الإداري والانحراف في مكان العمل (عشري، ٢٠٢١؛ عبد

المعطى، ٢٠٢٠؛ حسن، ٢٠١٦؛ Lipman-Blumen, J., 2005; Dobbs, J. M., & Do, (J. J., 2019; Hattab, S., et al., 2022).

إن سلوك العمل الانحرافي للعاملين يتوقف على العوامل السياقية مثل أنماط القيادة والإشراف، وعلى المناخ التنظيمي، وعلى تجارب الموظف السلبية في مناخ العمل (Malik, M., S., et al., 2019; Hattab, S., et al., 2022 ؛ النجار، وفتحي، ٢٠١٦)، ويعتبر مدخل العقد النفسي (Psychological Contract)، أحد المداخل الهامة التي استخدمتها البحوث لتفسير اتجاهات العاملين وسلوكياتهم، وتعتبر قضية انتهاك العقد النفسي (Psychological Contract Violation) من القضايا التي نالت اهتمام الباحثين أخيراً لتفسير تأثير العوامل السياقية على سلوك العمل الانحرافي (السلنتي، ٢٠١٧؛ محمد، ٢٠٢١؛ الزهار، ٢٠٢٠؛ Jan, S. A., et al., 2021; Jain, V., & Sharma., 2020).

وفي الآونة الأخيرة، حاولت الدراسات الإجابة عن سؤال مفاده "لماذا ينخرط الفرد في عمل غير أخلاقي أو سلوك منحرف عندما يشعر أن لا أحد يراه؟" بالإضافة إلى، أنه ليس كل من يتعرض لتجارب القيادة السلبية، أو الأخطاء التنظيمية، أو يشعر بالظلم التنظيمي، قد ينخرط في السلوك الانحرافي في العمل، لذلك، خلال السنوات القليلة الماضية، تم إحياء مفهوم الانفصال الأخلاقي (Moral Disengagement) والبحث في دوره كمتغير وسيط أو معدل للعوامل التي تساهم في تقادم سلوك العمل الانحرافي أو الحد منه (Samnani, A. K., et al., 2014; Sabokro, M., et al., 2022; Manix, K. G., 2022).

ويسعى هذا البحث إلى التعرف على واقع القيادة السامة وسلوكيات العمل الانحرافي للعاملين، والتأثير المباشر لهذا النمط القيادي على سلوك العمل الانحرافي، والتأثير غير المباشر من خلال ادراك انتهاك العقد النفسي كمتغير وسيط، وكذلك تحديد الدور التفاعلي للانفصال الأخلاقي كآلية تعدل من تأثير كل من القيادة السامة وانتهاك العقد النفسي على سلوك العمل الانحرافي.

أولاً: مشكلة البحث:

على الرغم من مكافحة الدول للفساد بصفة عامة، والفساد الإداري بصفة خاصة، إلا أن ظاهرة الانحراف التنظيمي في المصالح الحكومية في الآونة الأخيرة أصبحت سلوكاً اعتيادياً

(عشرى، ٢٠٢١)، وتشير المؤشرات العالمية والمصرية إلى انتشار ظاهرة الفساد الإداري. وفقا لمؤشرات منظمة الشفافية الدولية، احتلت مصر رُتب عالية في مؤشر الفساد، خلال الفترة من عام ٢٠١٧ إلى عام ٢٠٢١ كان ترتيب مصر في مؤشر الفساد هو (١١٧، ١٠٥، ١٠٦، ١١٧، ١١٧) على التوالي (الرتبة الأعلى هي ١٨٠)، وكان تقييم مصر في الدول الأكثر فسادا وفقا لهذا المؤشر خلال السنوات المذكورة هو: (٣٣، ٣٣، ٣٥، ٣٢) على التوالي - ووفقا للمؤشر كلما اقتربت الدولة من النقطة (١٠٠) كلما كانت اكثر شفافية، وكلما اقتربت من الصفر كانت اكثر فسادا (منظمة الشفافية العالمية، الموقع الرسمي <https://www.transparency.org>).

ووفقا لتقارير اللجنة الوطنية لمكافحة الفساد، وتقارير هيئة الرقابة الإدارية، سجل مؤشر إدراك الفساد (٦٩،٢) نقطة عام ٢٠١٨، و(٥٩،٥) نقطة عام ٢٠١٩، و (٤٩) نقطة عام ٢٠٢٠، علما بأن درجة هذا المؤشر لقياس الفساد الإداري في الجهات الحكومية تتراوح بين (صفر إلى ١٠٠ نقطة)، واحتلت وزارة التنمية المحلية الرتبة الأعلى في مؤشر الفساد الإداري، بينما احتلت الجامعات الحكومية ادنى رتبة في الفساد الإداري وفقا لهذا المؤشر، علما بأن المؤشر يعتمد على مؤشرات فرعية لقياس الفساد من وجهة نظر المواطنين، ومسئولى الشركات، والخبراء والمتخصصين في المجالات السياسية والاقتصادية، والقانونية (مؤشر إدراك ومكافحة الفساد الإداري، ٢٠٢٠، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، رئاسة مجلس الوزراء). وخلال عام ٢٠٢١ أسفرت جهود هيئة الرقابة الإدارية عن الكشف عن (٤١٢) قضية فساد لمسئولين بالجهاز الإداري للدولة تم اتهامهم في قضايا استغلال السلطة لتحقيق مكاسب شخصية، ورشوة واختلاس واستيلاء على المال العام، بالإضافة إلى (١٤٣٣) قضية انحراف لموظفين عموميين، كما أسفرت تحريات الهيئة عند عدم صلاحية (٤٢١) موظف عام من إجمالي (٩٦٤٥) موظف عام مرشح لتولى وظائف قيادية بالجهاز الإداري للدولة (تقارير الرقابة الإدارية، على الموقع الرسمي <https://aca.gov.eg>).

تشير المؤشرات السابقة إلى وجود سلوكيات عمل انحرافية من قبل الموظفين بالجهاز الإداري للدولة، وممارسات قيادية سلبية من قبل المسئولين في هذه الأجهزة، وقد حظي سلوك القيادة باهتمام بالغ من الباحثين خلال العقود الماضية، وركزت معظم البحوث على الجانب المشرق للقيادة من خلال تسلط الضوء على الطرق الإيجابية لتعزيز العلاقة بين القائد وتابعيه، ينما نالت السلوكيات السلبية للقيادة اهتماما قليلا.

ولتحديد مشكلة الدراسة، قد قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية اعتمدت على المقابلات الشخصية شبه المهيكلة مع عينة ميسرة (٣٧) من العاملين والمسؤولين بمجالس المدن والوحدات المحلية بمحافظة الفيوم، وتم إجراء المقابلات في ضوء اطار للمقابلات تم إعداده بناء على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وذلك لتكوين فكرة مبدئية عن نمط القيادة، ومدى توافر أبعاد القيادة السامة، ومدى قناعة الموظف للوفاء بالعقد النفسى أو خرقه أو انتهاكه، وكذلك النظرة الأخلاقية للتصرفات المسيئة، وكيفية تبريرها وقبولها، بالإضافة إلى مدى وجود السلوكيات السلبية أو الانحرافية في مكان العمل، وقد كشفت الدراسة الاستطلاعية عن عدة مؤشرات أولية، أهمها:

- وجود تفاوت بين العاملين من حيث مستوى ممارسة المديرين والرؤساء والمشرفين لأبعاد القيادة السامة، فقد أشار بعض المقابليين إلى أن رؤساءهم يسيئون استخدام سلطاتهم، ويستخدمون ألفاظ مسيئة عند التعامل معهم، وذكر البعض أن رؤسائهم أنانيون، ويعملون لتحقيق مصالحهم الشخصية على حساب مصلحة الجهة التي يديرونها، وذكر البعض أن مديره استغلالي أو مرتشي، في حين أكد البعض على أن أسلوب مديرهم في التعامل يختلف تماما عند تعامله مع رؤسائه، في حين أكد آخرين على أن رؤسائهم غالبا ينسبون النجاح لأنفسهم ويلقون بأخطائهم على العاملين للتهرب من تحمل المسئوليات.
- وجود تفاوت بين العاملين من حيث درجة توافر أبعاد سلوك العمل الانحرافي - فقد حرص الباحث أثناء المقابلات على عدم سؤال الفرد عن سلوكه الانحرافي، بل تم تغليف السؤال حول مدى قيام الزملاء الآخرين بهذه السلوكيات- فقد أشار البعض منهم إلى استخدام الزملاء أو الآخرين لممتلكات المصلحة لأغراضه الشخصية، وإضاعة البعض لوقت العمل في أنشطة غير ضرورية، كما ذكر البعض عدة ممارسات أخرى، منها: عدم الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف، ومحاباة الأقارب والمعارف في تقديم الخدمات، والتلاعب في مستندات إصدار تراخيص البناء، وتراخيص الأنشطة التجارية والصناعية.
- أبدى العديد من العاملين استيائهم عن المقابل المادى (الأجور والحوافز)، وعدم مساواتهم بالعاملين في الجهات الأخرى، وأكد البعض على أن عمله الحالي لم يحقق له أماله وطموحاته، وإن فرص الترقى محدودة، ولا تعمل المحليات على تطوير المسار المهني للموظف.

• وجود تفاوت في مدى التبرير الأخلاقي لسلوكيات العمل السلبية، فقد أشار البعض إلى أنه يمكن استخدام ممتلكات العمل لغرض شخصي لأن "راتبه ضئيل لا يلبي مطالبه"، وبرر ادهم اخذ رشوة لمنح ترخيص بناء غير قانوني بأن "معظم المسؤولين في المحليات يقومون بذلك"، وذكر البعض أنه يمكن أن يسيئ لزميله أو رئيسه لأنه يستحق ذلك، في حين أكد آخرين على أن قيمهم الدينية وأخلاقهم تجعلهم لا يبررون أي عمل غير أخلاقي أو سلوك يسيء لسمعتهم.

وبناء على المؤشرات السابقة، ونتائج الدراسة الاستطلاعية، حاول الباحث تحديد الفجوة البحثية من خلال الاستعلام في قواعد البيانات العالمية، لتحديد الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات بحثه المراد دراستها. ويوضح الجدول (١) نتائج الاستعلام من قواعد البيانات عن عدد البحوث السابقة التي تناولت متغيرات بحثنا الحالي (سواء تلك التي تناولت كل متغير على حدة، أو تناولت العلاقة بين تلك المتغيرات باللغة الإنجليزية وباللغة العربية)، وتشير بيانات الجدول (١) إلى عدة قضايا، وهي:

١- أهتمت (٢٠٠٠) دراسة تقريبا بموضوع الانفصال الأخلاقي، وحوالي (١٦٠٠) دراسة تقريبا بسلوك العمل الانحرافي، وتناول ما يزيد عن (١٢٠٠) دراسة خرق وانتهاك العقد النفسى، وما يقرب من (٢٠٠) دراسة اهتمت بالقيادة السامة.

٢- وجود ندرة في الأبحاث التي تناولت العلاقة بين ثلاث متغيرات من الأربع متغيرات المراد دراسة العلاقة بينها، فقد اقتصر عدد الدراسات التي تناولت العلاقات بين ثلاث متغيرات على (١٥) دراسة باللغة الإنجليزية.

٣- تشير بيانات الجدول إلى عدم وجود دراسات سابقة - سواء باللغة الإنجليزية أو العربية - تناولت دراسة العلاقات بين المتغيرات الأربعة (القيادة السامة، وانتهاك العقد النفسى، والانفصال الأخلاقي، وسلوك العمل الانحرافي)، مما يعنى وجود فجوة بحثية في فحص العلاقات بين هذه المتغيرات وخاصة في البيئة العربية، وسوف يتناولها البحث الحالي.

جدول (١)

نتائج الاستعلام في قواعد البيانات العالمية عن عدد البحوث التي تناولت متغيرات البحث الحالي

المصطلحات *						قاعدة البيانات
القيادة السامة + انتهاك العقد النفسي	القيادة السامة + سلوك العمل الانحرافي	الانفصال الأخلاقي	انتهاك العقد النفسي	سلوك العمل الانحرافي	القيادة السامة	
١٦	٢١	١١٤١	٨٠٨	٨٣٩	١٧٣	Academic Search Complete EBSCO
٢	١٧	٨٣٣	٤٠٨	٧١٢	٣٣	Science direct
لا يوجد	٢	٢٩	٢٥	٥٤	١٠	بنك المعرفة المصري ودار المنظومة (عربي)

تابع الجدول (١)

المصطلحات *				قاعدة البيانات
القيادة السامة + انتهاك العقد النفسي + سلوك العمل الانحرافي + الانفصال الأخلاقي	انتهاك العقد النفسي + الانفصال الأخلاقي + سلوك العمل الانحرافي	الانفصال الأخلاقي + سلوك العمل الانحرافي	انتهاك العقد النفسي + سلوك العمل الانحرافي	
لا يوجد	٥	٥	١٣٢	Academic Search Complete EBSCO
لا يوجد	١٠	٦٩	١٦٥	Science direct
لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	٥	بنك المعرفة المصري ودار المنظومة (عربي)

* تاريخ البحث والاستعلام (يوليو ٢٠٢٢)، مع ملاحظة:

١- تم البحث بالمصطلحات (كلمات دالة في العنوان) خلال الفترة من سنة ٢٠٠٠ إلى ٢٠٢٢.

٢- عند البحث باللغة الأجنبية تم استخدام المرادفات مثل (Deviant work Behavior, Counterproductive work behavior, organizational deviant; Workplace)، وهكذا الأمر بالنسبة لمرادفات باقي المتغيرات.

٣- عند البحث باللغة العربية تم استخدام مرادفات مثل (انتهاك/ إخلال/ خرق العقد النفسي)، (الانحراف التنظيمي/ سلوك العمل المعاكس/ سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية) وهكذا.

وتأسيسا على ما سبق، يمكن للباحث صياغة مشكلة البحث في التساؤل التالي:

ما أثر القيادة السامة، باعتبارها متغيرا مستقلا، ومشاعر انتهاك العقد النفسي، باعتباره متغيرا وسيطا، على سلوك العمل الانحرافي، وهل يعدل الانفصال الأخلاقي باعتباره متغيرا معدلا من تأثير كل من القيادة السامة وانتهاك العقد النفسي على سلوك العمل الانحرافي لدى العاملين بوحديات التنمية المحلية بمحافظة الفيوم؟

ثانيا: أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- قياس وتحديد مستويات كل من: القيادة السامة، انتهاك العقد النفسي المدرك، الانفصال الأخلاقي، وسلوك العمل الانحرافي لدى عينة من العاملين بوحديات التنمية المحلية محل الدراسة.
- ٢- تحديد التأثير المباشر للقيادة السامة على سلوك العمل الانحرافي لدى عينة من العاملين بوحديات التنمية المحلية محل الدراسة.
- ٣- تحديد التأثير المباشر للقيادة السامة على انتهاك العقد النفسي المدرك لدى عينة من العاملين بوحديات التنمية المحلية محل الدراسة.
- ٤- تحديد التأثير المباشر لانتهاك العقد النفسي المدرك على سلوك العمل الانحرافي لدى عينة من العاملين بوحديات التنمية المحلية محل الدراسة.
- ٥- تحديد التأثير غير المباشر للقيادة السامة على سلوك العمل الانحرافي من خلال انتهاك العقد النفسي المدرك كمتغير وسيط لدى عينة من العاملين بوحديات التنمية المحلية محل الدراسة.
- ٦- اختبار معنوية الانفصال الأخلاقي كمتغير معدل، يعدل من تأثير القيادة السامة على سلوك العمل الانحرافي لدى عينة من العاملين بوحديات التنمية المحلية محل الدراسة.

٧- اختبار معنوية الانفصال الأخلاقي كمتغير معدل، يعدل من تأثير انتهاك العقد النفسى المدرك على سلوك العمل الانحرافي لدى عينة من العاملين بوحدات التنمية المحلية محل الدراسة.

٨- التوصل لبعض الدلالات النظرية والتوصيات العملية التي قد تؤدي إلى: توسيع قاعدة البحث في مجال القيادة، ومكافحة الفساد، وتساعد في تدنية السلوكيات السلبية للمسؤولين في المنظمات الحكومية، والحد من سلوك العمل الانحرافي في الوحدات التنظيمية محل الدراسة.

ثالثا: أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث النظرية والتطبيقية من الاعتبارات التالية:

- ١- السعي للمساهمة في الجدل العلمى والنظرى لموضوع القيادة السامة، وانتهاك العقد النفسى، وسلوك العمل الانحرافي، والانفصال الأخلاقي.
- ٢- في ظل محدودية الدراسات التي تناولت علاقة القيادة السامة بسلوك العمل الانحرافي، وندرة الدراسات التي تناولت العلاقات بين القيادة السامة وكل من انتهاك العقد النفسى وسلوك العمل الانحرافي (كما هو مبين بجدول ١ في هذا البحث)، وعدم تناولها - على حد علم الباحث- في بيئة المنظمات العربية عامة والمصرية خاصة، يساعد هذا البحث في تحديد طبيعة العلاقات التأثيرية بين هذه المتغيرات.
- ٣- يعد هذا أول بحث- على حد علم الباحث- يتناول تأثير الانفصال الأخلاقي على العلاقات بين كل من القيادة السامة وانتهاك العقد النفسى، وسلوك العمل الانحرافي.
- ٤- يتناول هذا البحث مجموعة من السلوكيات التنظيمية السلبية، التي يترتب عليها آثار سلبية على الأفراد، وعلى المنظمات وعلى المجتمع ككل، وتتبع أهمية البحث الحالي، أيضا، من تحليله لطبيعة كل من هذه السلوكيات ومسبباتها ونواتجها، مما يمكن صناع القرارات والمسؤولين بالمنظمات من التعامل معها بطريقة علمية.
- ٥- يستمد هذا البحث أهميته من كونه يتناول موضوعات أولت لها الحكومة المصرية اهتمامها، من خلال تبني استراتيجية وطنية لمكافحة الفساد الإداري ما زالت في طور التنفيذ (٢٠١٤-٢٠٢٢)، يشارك في تنفيذها العديد من الأجهزة الرقابية والقضائية، ويمكن أن تساهم نتائج هذا

البحث وتوصياته في تسليط الضوء على الجوانب المظلمة للقيادة وبواعث السلوك الانحرافي بما يدعم التنفيذ الفعال لهذه الجهود.

٦- يستمد البحث أهميته أيضا من مجال التطبيق، وهو وحدات التنمية المحلية، فقد أكدت مؤشرات مكافحة الفساد على أن وزارة التنمية المحلية احتلت اعلى رتبة في مؤشر ادراك الفساد، وبالتالي قد تسهم نتائج هذا البحث وتوصياته في مساعدة القادة ومتخذي القرارات في هذه الوحدات التنظيمية من الحد من هذه السلوكيات السلبية.

رابعاً: الإطار النظري لمتغيرات البحث:

١- القيادة السامة:

أ- مفهوم القيادة السامة

استخدمت Marcia Lynn Wicker, (Whicker, M.L.,1996) مصطلح القيادة السامة لأول مرة، حيث ميزت بين ثلاثة أنماط للقيادة، هي: القادة الجديرون بالثقة Trustworthy، والقادة المتغيرون Transitional، والقادة السامون Toxic Leaders. ووصفت نمط القائد السام بأنه "قائد غير متسق مع ذاته، ساخط، وعنيف، وغالبا ما يكون خبيث وحقود، ويعتمد في نجاحه على الاستتواء وهدم الآخرين"، وأنهم قادة أنانيون، لديهم براعة كبيرة في الخداع، مدفوعون في تصرفاتهم بمصالحهم الشخصية على حساب مصالح وأهداف المنظمة والآخرين، ويدمرون الأداء التنظيمي (Whicker, Marcia Lynn.,1996; 2022).

ورغم تعدد الدراسات التي تناولت القيادة السامة، فلا يوجد تعريف واحد متفق عليه بين الكتاب على هذا المفهوم، ويرجع ذلك، من ناحية، إلى الخلط بين مفهوم القيادة السامة ومفاهيم أنماط القيادة السلبية الأخرى مثل القيادة المدمرة Destructive Leadership، والقيادة الاستغلالية exploitive Leadership، والقيادة الاستبدادية، ومن ناحية أخرى تعبر القيادة السامة عن مجموعة من الاختلالات الوظيفية جعلت من الإجماع على وجود تعريف واحد لها أمراً صعباً (الزهار، ٢٠٢٠؛ رضوان، ٢٠١٩).

لقد وصف Reed, G. E., (2004) المديرين السامين بأنهم "أولئك الذين يسيئون استخدام السلطة التي يمتلكونها، لا سيما على المرؤوسين، لخدمة وإشباع كل من الغايات

الشخصية الاقتصادية والعاطفية"، ويرى **Wilson-Starks, (2003)** أن القيادة السامة "هي نهج قيادي يضر بالناس - وفي النهاية الشركة أيضًا - من خلال تسميم الحماس والإبداع والاستقلالية والتعبير المبتكر."

ويعرف **Lipman-Blumen, J., (2005)** القادة السامون بأنهم "أولئك الأفراد، الذين بسبب سلوكياتهم المدمرة وصفاتهم الشخصية المختلفة يؤثرون تأثيرًا سامًا خطيرًا ودائمًا على الأفراد والعائلات والمنظمات والمجتمعات وحتى المجتمعات بأكملها التي يقودونها، ويعمل القادة السامون عمدًا على إلحاق الأذى بالآخرين أو تعزيز أنفسهم على حساب الآخرين، ويتسببون بدون قصد في إلحاق ضرر جسيم من خلال السلوك المتهور، فضلًا عن عدم كفاءتهم".

بينما عرف **Schmidt, A. A., (2008)** القيادة السامة بأنها نمط قيادي يعتمد على: الإشراف التعسفي، والقيادة الاستبدادية، والنرجسية، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ. ويختلف نمط القيادة السامة عن أنماط القيادة الأخرى، وتتنبأ أبعادها بشكل كبير بنتائج الموظفين مثل نيات ترك العمل، والرضا الوظيفي والرضا عن المشرف، والأداء التنظيمي. وقدم **Ulmer, W., (2012)** تعريف القادة السامون بأنهم "أفراد يبدو سلوكهم مدفوعًا بالروح المهنية المتمحورة حول الذات على حساب مرؤوسيه ووحدهم، ويتسم أسلوبهم بالسلوك المسيء والديكتاتوري الذي يعزز مناخًا تنظيميًا غير صحي".

وقد نال مفهوم القيادة السامة اهتماماً كبيراً في الأدب العسكري، فقد أوضح **Darrell Aubrey, (2012)**، أن القادة السامون هم أفراد، بحكم طبيعة مصالحهم الذاتية، يسيئون استخدام السلطة والموقف ويروجون لأنفسهم على حساب المرؤوسين. كذلك، ذكر **Doty, J., & Fenlason, J., 2013** أن "القادة السامون قد يكونون نرجسيين، ولا يسمعون لغيرهم، ويفتقرون إلى التعاطف، وغالبًا ما ينسبون النجاح لأنفسهم على حساب الآخرين، ولديهم حساسية مفرطة تجاه النقد، ولديهم إحساس مبالغ فيه بالأهمية الذاتية، وغالبًا ما يغضبون بدون سبب، ويهينون ويدلون مرؤوسيهم. كما عرّف منشور عقيدة الجيش (الأمريكي) رقم ٦-٢٢، القادة السامين، بأنهم أولئك الذين "يستخدمون باستمرار السلوكيات المختلفة لخداع الآخرين، أو ترهيبهم، أو إكراههم، أو معاقبتهم بشكل غير عادل للحصول على ما يريدون لأنفسهم" (**U.S. Army., 2012, September 10**).

ويختلف مفهوم القيادة السامة عن مفهوم القيادة المدمرة، فقد عرف كل من (Einarsen, 2010; Aasland, M. S., et al., 2007; S., et al., 2007)، القيادة المدمرة بأنها "سلوك منهجي ومتكرر من قبل القائد أو المشرف أو المدير الذي ينتهك المصلحة المشروعة للمنظمة من خلال تقويض و/ أو تخريب أهداف المنظمة ومهامها ومواردها وفعاليتها و/ أو تقويض الدافع أو الرفاهية أو الرضا الوظيفي للمرؤوسين". وبناء على هذا المفهوم تتضمن القيادة المدمرة كافة السلوكيات الضارة التي تستهدف العاملين والمنظمة ككل، بما فيها الإيذاء البدني، وهي سلوكيات تقع خارج نطاق القيادة السامة، ومن ثم يمكن القول بأن القيادة المدمرة مظلة شاملة لمعظم السلوكيات السلبية للقيادة بما فيها القيادة السامة.

كما يختلف مفهوم القيادة السامة عن مفهوم القيادة الاستبدادية، والتي تعنى ميل الفرد إلى فرض قوته وسلطته وسيطرته على الآخرين (Boisselle, et al., 2014)، وعرف (De Hoogh & Den Hartog, 2008) القيادة الاستبدادية على أنها ميل القائد للانخراط في السلوك الاستبدادي المهيمن سعياً وراء المصلحة الذاتية، والتعظيم الذاتي، واستغلال مرؤوسيه. ورغم أن القيادة الاستبدادية تشمل سلوكيات مثل: التعسف، وتعظيم الذات، واحتقار الآخرين، والعقاب غير اللازم، إلا أنها تفتقر للكثير من أبعاد القيادة السامة، وقد تمثل القيادة الاستبدادية احد أبعاد القيادة السامة (الزهار، ٢٠٢٠؛ Tanvir, K., 2021). وينطبق ذلك على مفهوم القيادة الاستغلالية Exploitative/ despotic Leadership، فالقيادة الاستغلالية تعنى استخدام القائد لنفوذه وسلطته لتحقيق المصالح الشخصية من خلال استغلال الآخرين (Kayani, M. B., et al., 2021)، وهكذا يختلف مفهوم القيادة السامة عن مفهوم القيادة الاستغلالية.

(ب) أبعاد القيادة السامة

حددت دراسات (Schmidt, A. A., 2008; Malik, M. S., et al., 2019; Zaki, & Elsaiad, 2021; Rizani, M., et al., 2022) وكذلك دراسات (حسانين والسطوحى وخيال، ٢٠١٨؛ رضوان، ٢٠١٩؛ عبد المعطى، ٢٠٢٠، الزهار، ٢٠٢٠، أبو شحاتة، ٢٠٢١) أبعاد القيادة السامة في خمسة أبعاد توضح سلوكيات وممارسات القائد السام، وهي:

(١) الترويج للذات **Self-promotion**: يقصد بالترويج الذاتي تصرف القائد بطرق تحقق مصالحه الشخصية على حساب أهداف منظمته وعلى حساب مصالح العاملين بها، ووفقاً لذلك،

ينسب القائد النجاحات لنفسه، وينكر الأخطاء في الوحدات التنظيمية المسؤول عنها ويلقى باللوم عن الفشل على المرؤوسين، ويضع اهتماماته ومصالحه الشخصية في قمة أولوياته، ويستخدم التمويه للتعطيم على أخطائه، وإخفاء نقاط ضعفه عن الآخرين.

(٢) **الإشراف المسيء Abusive Supervision**: يشير الإشراف المسيء إلى التقييم الشخصي للموظفين للسلوك السلبي لمشرفيهم تجاههم. ويعرف الإشراف المسيء على أنه " المدركات التي يكونها الأفراد حول المدى الذي يبدي فيه المشرفون السلوكيات العدوانية اللفظية وغير اللفظية باستثناء الاحتكاك المادي (حسانين؛ عبد الحميد، ٢٠١٩). أن هذه السلوكيات التعسفية والمسيئة تستهدف المرؤوسين المباشرين وتشمل النقد المستمر والتوبيخ أمام الآخرين، والتهمك والسخرية المعلنة، وفرض العقوبات غير المبررة وإلقاء اللوم عليهم بشأن أخطاء لم يرتكبونها.

(٣) **النرجسية (الأنانية) Narcissism**: يقصد بالنرجسية حب الذات والانشغال بالنفس والإعجاب بها والسعي للهيمنة وتجاهل آراء الآخرين، حيث يتصرف القائد وفق هذا النمط استناداً إلى أنه أفضل من غيره، ويرى نفسه في درجة أعلى من الآخرين، ولديه إحساساً مبالغاً فيه بحب وتقدير الذات، وعدم الاستعداد لتقبل النقد، ويسعى للهيمنة وتجاهل آراء الآخرين، كما يتسم بالأنانية.

(٤) **التقلب / صعوبة التنبؤ Unpredictability**: ويشير هذا البعد إلى عدم قدرة المرؤوسين على توقع أو التنبؤ بسلوك قائدهم بسبب تقلبه بين عدة أنماط سلوكية مختلفة، حيث يكون لدى القائد نوبات متكررة من الانفجار أو الغضب، ويؤثر مزاجه الحالي على مناخ العمل.

(٥) **القيادة السلطوية (الاستبدادية) Authoritarian Leadership**: تشير القيادة الاستبدادية إلى السلوكيات التي يسعى من خلالها القادة إلى امتلاك السلطة المطلقة والسيطرة بشكل كامل على المرؤوسين والتأكيد على طاعتهم وتنفيذهم لكافة الأوامر والتعليمات التي تصدر من خلالهم دون أي مناقشة أو جدال أو معارضة من جانبهم. ومن ثم تقييد استقلالية المرؤوسين والحد من حريتهم في الاختيار وإحباط أي مبادرات فردية أو أفكار جديدة مقدمة من جانبهم.

٢- انتهاك العقد النفسي:

أ- مفهوم وأنواع العقد النفسي:

أشارت الكتابات إلى أن مفهوم العقد النفسي مر بعدة تطورات (Janssens, M., et al., 2017; Asantiel, K., 2016; Solinger, et al., 2006; Dulac, T., et al., 2010; 2003). في المراحل الأولى - في ستينيات القرن العشرين تم استخدام المفهوم للإشارة إلى التوقعات غير المكتوبة التي تنشأ بين العامل والمنظمة، وتتوقف نواتج العقد النفسي على مدى التوافق بين الطرفين على هذه التوقعات (النجار، ٢٠١٨؛ حسانين، وآخرون، ٢٠١٩). ثم قامت (Rousseau, 1989) بإعادة صياغة مفهوم العقد النفسي، فبدلاً من التركيز على التوقعات تم التركيز على الالتزامات التي تبنى على الوعود، بالإضافة إلى التحول من التركيز على مدركات الطرفين للوفاء أو عدم الوفاء بالوعد إلى التركيز على مدركات العاملين فقط (Rousseau, J., 1989).

لقد أشار (Janssens, M., et al., 2003) إلى تعريف (Kotter, 1973) للعقد النفسي على أنه "مجموعة من التوقعات المتبادلة غير المكتوبة بين الموظف والمؤسسة"، وكذلك تعريف (Schein, 1978) الذي عرفه بأنه "عقد ضمني بين الفرد ومنظّمته يحدد ما يتوقعه كل منهما من الآخر في علاقاته". وقدمت (Rousseau, 1989) تعريف العقد النفسي بأنه "معتقدات الفرد بشأن الالتزامات المتبادلة بينه وبين المنظمة"، واتفق معها (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003) "توقعات الأفراد حول الالتزامات الموجودة بينهم وبين المنظمة التي يعملون بها"، ويرى (Lapointe et al., 2013) أن العقد النفسي يدور حول اعتقادات الموظف حول الالتزامات المتبادلة بينه وبين المنظمة التي يعمل بها"، وتؤسس هذه الالتزامات على الوعود المدركة (Perceived Promises) وليست من الضرورة أن تكون محددة من قبل المنظمة.

ورغم تعدد التعريفات التي أوردتها الكتابات لمفهوم العقد النفسي، إلا أنها جميعها تتفق على عدة أمور وهي: إن العقد النفسي عقد ضمني غير مكتوب، وأنه يؤسس على الاعتقاد (في ذهن الفرد فقط)، وتتمحور المعتقدات حول مجموعة من التوقعات أو الوعود بين طرفي العقد، ويعتقد كل طرف في التزام الطرف الآخر بالوفاء بالوعد أو التوقعات المدركة.

وفيما يتعلق بأنواع العقود النفسية، فقد صنفت (Rousseau, 1990, 1995) العقود النفسية في صنفين، هما: عقود المعاملات، والعقود العلائقية. يعتمد تصنيف العقود النفسية إلى عقود معاملات وعقود علائقية على أساس النطاق الزمني ودرجة الملموسية. فمن حيث النطاق الزمني حيث تتميز العقود النفسية للمعاملات بعلاقة توظيف قصيرة الأجل يمكن فيها تحديد متطلبات الأداء أو الالتزامات المتبادلة بشكل لا لبس فيه. ومن حيث الملموسية، يكون أساس التبادل اقتصادي (ملموس)، حيث يتفاوض العامل حول الموارد الاقتصادية مثل: الأجر، والحوافز، وساعات العمل، والمزايا الصحية، وتتمثل التزامات العامل تجاه المنظمة في إنجاز متطلبات أداء الدور الرسمي. في المقابل، تتميز العقود العلائقية بعلاقات عمل طويلة الأجل لا يمكن فيها تحديد الالتزامات المتبادلة بشكل لا لبس فيه. ومن حيث ملموسية الالتزامات، تشمل التزامات العقد العلائقي كل من الالتزامات الاقتصادية وللالتزامات الاجتماعية والعاطفية غير الملموسة، وتتمثل التزامات المنظمة، بالإضافة إلى الالتزامات الاقتصادية، في: توفير فرص التدريب وتطوير المسار المهني، وتحقيق الأمان الوظيفي على المدى الطويل، في حيث تتمثل التزامات العامل تجاه المنظمة في: الدور الرسمي والدور غير الرسمي (سلوك المواطنة التنظيمية)، والالتزام التنظيمي والارتباط الوظيفي.

وبدلاً من التصنيف على الأساس السابق، قام (Shore, L. M., & Barksdale, K, 1998) بتصنيف العقود النفسية على أساس كل من درجة التوازن ومستوى الالتزامات. ويكون العقد النفسي متوازن إذا كانت الالتزامات المتصورة للموظف وصاحب العمل على نفس المستوى، أما مستوى الالتزام فيتحدد بالمدى الذي يشعر به كل من الموظف وصاحب العمل بالالتزام بالوفاء ببنود معينة للعقد النفسي. ووفقاً لهذين البعدين حددوا نوعين للعقود النفسية هما: العقد المتوازن، والعقد غير المتوازن، وذلك وفقاً لأربعة حالات من الوفاء بالالتزامات هي: الالتزامات العالية المتبادلة *mutual high obligations*، والالتزامات المنخفضة المتبادلة *mutual low obligation*، والإفراط في التزام العامل *employee over-obligation*، وانخفاض التزام العامل *employee under-obligation*.

في حالة الالتزامات العالية المتبادلة، يكون العقد النفسي متوازناً وكلا الطرفين عليهما التزامات عالية، لذلك ينشأ عقد نفسي يعطي أفضل النتائج من حيث المشاركة العاطفية للموظفين،

ونيتهم في الاستمرار في العمل لدى المنظمة، وتصورهم لمستقبلهم مع منظماتهم والدعم المتصور الذي يتلقونه من المنظمة. في المقابل، يتميز العقد النفسي للالتزامات المنخفضة المتبادلة بالتوازن، ولكن مع التزامات منخفضة لكلا الطرفين. بسبب انخفاض التزامات الموظف المتصورة، ويجادل (Shore, L. M., & Barksdale, K, 1998) بأن هذا النوع من العقود النفسية يؤدي إلى نتائج أسوأ للمنظمة من النوع السابق. النوعان الآخران من العقود غير متوازنين: زيادة التزام الموظف وانخفاض التزام الموظف. بسبب عدم التوازن وانخفاض التزامات الموظف، من المتوقع أن يؤدي هذا النوع الأخير من العقود النفسية إلى أسوأ النتائج من جميع الأنواع. وعلى أية حال، فالعقد المتوازن هو عقد علائقي، والعقد غير المتوازن يتشابه في خصائصه بالعقد التبادلي وفقاً لتصنيف (Rousseau, 1990, 1995). ويأخذ بحثنا هذا بتصنيف (Rousseau) للعقد التنفسي..

ب- خرق وانتهاك العقد النفسي:

يؤكد العديد من الكتاب (Morrison, & Robinson, 1997; Zhao, et al., 2007;) على أن الفكرة المحورية في نظرية العقد النفسي تتمثل في خرق العقد النفسي (Psychological Contract Breach (PCB) وانتهاك العقد النفسي Psychological Contract Violation (PCV) لأن موضوع اختراق وانتهاك العقد النفسي يقدم تفسيراً جوهرياً للأسباب التي تجعل الإخلال بالعقد النفسي يؤثر بشكل سلبي على اتجاهات وسلوكيات العاملين بالمنظمة (العطوي، ٢٠١٢، السلنتي، ٢٠١٧). وبالرغم من استخدام بعض الدراسات لكل من مفهوم الخرق والانتهاك كمترادفين، واعتبار البعض أن خرق العقد النفسي ما هو إلا شكل من أشكال انتهاك العقد النفسي، إلا أن (Morrison & Robinson, 1997) ميزا بين المفهومين، وقد لاقى هذا التمييز قبولا واسعا في الكتابات التي اهتمت بالعقد النفسي (العطوي، ٢٠١٢؛ عياد، ٢٠٢٢).

ويعبر خرق العقد النفسي عن الحالة الإدراكية المعرفية التي تتبلور لدى العاملين حول فشل المنظمة أو مديروها في الوفاء بواحدة أو أكثر من التزاماتها ضمن العقد النفسي للفرد بطريقة تتناسب مع مساهمات ذلك الفرد (Dulac, T., et al., 2008). أما انتهاك العقد النفسي فقد عرفه (Morrison & Robinson, 1997) بأنه "المشاعر العاطفية والوجدانية بخيبة الأمل، والإحباط،

والغضب، والاستياء، وتتبع هذه المشاعر من إدراك الفرد وتفسيره لخرق العقد النفسى، ومن الظروف المحيية به".

وفيما يتعلق بمقدمات ونواتج الإخلال بالعقد النفسى، فقد وثقت الدراسات السابقة العديد من سوابق خرق وانتهاك العقد النفسى ونواتجه، ومن هذه المقدمات: ثقة الموظف في المنظمة ومسئوليتها، وعدم العدالة التنظيمية (Robinson, & Morrison, 2000)، وقد أجرى (Agarwal, P., 2014) تحليل بعدى Meta-analysis للدراسات السابقة التي تناولت مقدمات خرق وانتهاك العقد النفسى، وخلص تحليله إلى أن هذه المقدمات تتمثل في: الضغوط الوظيفية، الجوانب السلبية للقيادة، الإشراف المسيء، والقيادة المدمرة، والقيادة السامة، أنماط الشخصية، ومناخ الأمن النفسى. أما المترتبات على خرق وانتهاك العقد النفسى، فقد تناولت دراسات عدة نواتج ادراك خرق و/أو انتهاك العقد النفسى من قبل الموظف، حيث وثقت الدراسات المعتمدة على التحليل البعدى للدراسات السابقة في فترات مختلفة (Zhao, H. et al., 2007; Jayaweera, et al., 2020) التأثير السلبى لخرق وانتهاك العقد النفسى على كل من: الرضا الوظيفى، والالتزام التنظيمى، وسلوك الدور الرسمى، وسلوك المواطنة التنظيمية، والارتباط الوظيفى، وسلوك العمل الابتكارى، والتأثير الإيجابى على: الإجهاد العاطفى، وسلوك العمل الانحرافى، وترك العمل.

٣- الانفصال الأخلاقي:

أ- مفهوم الانفصال الأخلاقي:

لكل فرد على كوكب الأرض مجموعة من المعايير التي يشعر بالرضا عنها، وتشكل هذه المعايير آلية ضبط داخلية ورقابة ذاتية لديه، تحكم سلوكه وتصرفاته (Detert, J. R., et al., 2008) وعندما يقوم الفرد بأفعال تنتهك معايير الذاتى التي تشكل آلية أخلاقية للسلوك، فإنه يشعر بتأنيب الضمر، والشعور بالذنب (Bandura, A., 2002; Moore, C., 2015).

في نظريته المعرفية الاجتماعية للفكر والفعل الأخلاقي، طور (Bandura, A., 1991) مفهوم الانفصال الأخلاقي لشرح سبب قيام الأفراد أحياناً بأفعال غير أخلاقية دون انتقاد ذاتي واضح. ويعتمد مفهوم الانفصال الأخلاقي على آلية التنظيم - الضبط- الذاتى، والتي تشير إلى قدرة البشر على اتخاذ قرار بشأن السلوكيات الحالية بناءً على مجموعة من المعايير الداخلية

(Hystad, S. W., et al., 2014)، وأشار Bandura, A., (2002) إلى أن الانفصال الأخلاقي يحدث عندما يعطل الفرد - وبطريقة انتقائية- آليات الضبط الذاتي، وقد عرفه بأنه " مجموعة من الآليات المعرفية التي تعطل تنظيم الذات الأخلاقية، وتجعل الأفراد يتخذون قرارات غير أخلاقية في معظم الأحيان بدون الشعور بالذنب أو لوم الذات". كذلك، عرفه (Detert, J. R., et al., 2008) بأنه "نوع من أساليب التفكير في المبررات الكامنة التي يعتمد عليها الفرد لإضفاء الصبغة الأخلاقية على سلوكياته غير السوية والمزمنة.

ويرى (Yıldız, B., et al., 2015) أن الانفصال الأخلاقي هو "إعادة تعريف السلوك غير الأخلاقي أو غير السوي باستخدام آليات الانفصال النفسية لإلغاء الفعالية الأخلاقية الذاتية من خلال إعادة تعريف السلوك بحيث لا ينظر إليه على انه ضار أو غير سوي".، وبالمثل، ويعرف (Fida, R., et al., 2015) الانفصال الأخلاقي بأنه " عملية إقناع الذات بأن المعايير الأخلاقية لا تنطبق على الذات في سياق معين من خلال فصل ردود الأفعال الأخلاقية عن السلوك غير السوي عن طريق تعطيل آليات الذات"، ويعرفه (Moore, C., 2015) بأنه " مجموعة من ثمان آليات تفصل المشاعر الذاتية الداخلية للفرد عن تصرفاته وسلوكه، مما تجعله ينخرط في سلوك ضار للآخرين دون الشعور بالإهانة الذاتية".

وبناء على ما سبق، يمكن القول بأن الانفصال الأخلاقي هو " إقناع الفرد لذاته بأن المعايير الأخلاقية لا تنطبق على الذات في سياق معين من خلال تعطيل الفرد لآليات الضبط والمراقبة الذاتية الأخلاقية وبشكل انتقائي لكي يبدو سلوكه اللاأخلاقي في اطار أخلاقي، وذلك بالاعتماد على عدة آليات لتبرير سلوكه، أو عدم مسؤوليته عن الفعل، أو مقارنة بأفعال أسوء، أو تسمية سلوكه بمسمى آخر مقبول أخلاقياً، أو بلوم الضحية وتجريدها من الإنسانية، أو عدم مسؤوليته منفرداً عن الفعل، أو عزو الفعل لآخرين، أو بالتقليل من أثار فعله".

ب- آليات الانفصال الأخلاقي:

اتفقت معظم الكتابات (Bandura, A., 1991;2002; Liu, Y., & Loi, R., 2012) Hystad, S. W., et al., 2014; Moore, C., 2015; Moore, C., et al., 2012; Fida et al. 2015; Erkutlu, H., & Chafra, J., 2019; Jain, V., & Sharma, C. S.,2020 على أن الانفصال الأخلاقي يعتمد على ثمانى آليات مختلفة، ولكنها متكاملة، وهى:

١- **التبرير الأخلاقي Moral Justification**: وفقا له الآلية، يعيد الفرد تفسير سلوكه غير السوي بطريقة تجعل السلوك يبدو أخلاقيا، بحيث يصبح العمل غير الأخلاقي جدير بالثناء في نظره، فهو يعتمد على التبرير لإعادة صياغة الواقع السلبي إلى واقع إيجابي، ويبرر الفرد سلوكه غير السوي الى سلوك مقبول ذاتيا واجتماعيا من خلال تصويره على أنه يخدم أغراضا ذات قيمة اجتماعية وأخلاقية

٢- **التسمية الملطفة (التهديب اللغوي) Euphemistic Labelling**: تشير هذه الآلية إلى اعتماد الفرد على تسمية أو وصف سلوكه غير الأخلاقي باسم أو وصف يجعله سلوكا سويا، حيث يستخدم مفردات ومصطلحات مقبولة ومنطقية، واستبدال الكلمات أو المفردات غير الأخلاقية بكلمات تُحسن وتُجمل السلوك اللاأخلاقي وتقلل من فداحته.

٣- **المقارنة المفيدة Advantageous Comparison**: وفقا لهذه الآلية، يبرر مرتكب السلوك غير السوي أفعاله عن طريق مقارنة ما يرتكبه من أفعال غير أخلاقية بالسلوكيات الأخرى التي تعتبر أسوأ بكثير، ويهدف من خلال المقارنة أن يبدو سلوكه غير الأخلاقي بسيط وتافه مقارنة بما قام به فرد آخر أو أن أفراد آخرين قاموا بفعل غير أخلاقي يعد اشد سوءا.

٤- **إزاحة المسؤولية displacement of responsibility**: من خلال إزاحة المسؤولية عن سلوكه غير الأخلاقي، يؤكد مرتكب الفعل أنه غير مسؤول عن فعله وأن ذلك يقع على عاتق قوة خارجية أو صانع قرار أعلى في التسلسل الهرمي للمنظمة أو يرد سبب فعله للموقف، أو للصدفة، أو للمكان، أو لأي سبب آخر أدى لحدوث ذلك بعيد عن مسؤوليته الذاتية عن الفعل.

٥- **نشر المسؤولية diffusion of responsibility**: تشير هذه الآلية إلى عدم استعداد الجاني لتحمل المسؤولية عن السلوك غير الأخلاقي لمجموعة، فهي وسيلة لتخفيف المسؤولية الفردية من خلال تقاسم الشعور بالذنب بين جميع أفراد المجموعة، من خلال القول بأن الجاني لا يشعر بأنه مسؤول شخصيا عن هذا السلوك.

٦- **تشويه العواقب distortion of consequences**: تشير هذه الآلية إلى تعمد مرتكب السلوك اللاأخلاقي إلى تزييف، وقلب وتخفيف النتائج أو تهوين الآثار المترتبة على فداحة سلوكه، وتجاهل الضرر الذي تسبب فيه، أو الإشارة للآخرين إلى أن الضرر أقل خطورة مما هو عليه في الواقع، أو يجادل بأنه لم يتسبب في ضرر.

٧- نزع الإنسانية **dehumanization**: يشير إلى أن مرتكب السلوك غير الأخلاقي يعامل ضحية سلوكه على أنها تستحق الأذى أو أن تكون أقل إنسانية من الآخرين.

٨- إسناد اللوم **attribution of blame**: يشير إلى الموقف الذي يسعى فيه الفرد إلى إلقاء اللوم عن السلوك للأخلاقى على الآخرين، عادة الضحية، لإبراء ذمته من المسؤولية، وأن سلوكه رد فعل طبيعي، على اعتبار أن الضحية يستحق ما حدث له، ويُلام الضحايا على جلب المعاناة لأنفسهم، وذلك لتبرئة الذات.

وفيما يخص مقدمات وعواقب الانفصال الأخلاقي، فقد أهتمت الدراسات بالعوامل التي تؤدي بالناس إلى الانفصال أخلاقياً في سياق العمل خلال العقد الماضي. حيث حظيت مقدمات الانفصال الأخلاقي باهتمام متزايد في أدبيات الإدارة وفي أدبيات علم النفس بشكل عام (Moore 2015). فقد ركزت أدبيات الإدارة، على الفروق الفردية باعتبارها مقدمات للانفصال الأخلاقي (Detert, et al., 2008). ومن بين العوامل التي تعتبر مقدمات لها علاقة سلبية بالانفصال الأخلاقي: التعاطف والهوية الأخلاقية، الصدق والتواضع لدى الأفراد (Ogunfowora and Bourdage 2014)، والكفاءة الذاتية للقيادة، والدافع العاطفي للقيادة (Hinrichs et al. 2012)، وتصورات العدالة الشخصية، والعدالة التنظيمية (Tang, Y., et al., 2018)، والقيادة الأخلاقية (Lee, et al. 2017)، والهوية الأخلاقية، والشخصية الأخلاقية (Kennedy et al., 2017)، الشخصية الأخلاقية. أما العوامل التي تؤدي إلى حدوث الانفصال الأخلاقي، فقد أشارت الدراسات إلى: مركز التحكم، والسخرية والتهكم من الشخصية، استنفاد الموارد، الاستحقاق النفسي (Lee, et al., 2017)، وعدم التماثل التنظيمي، والقيادة الاستبدادية (Hinrichs et al., 2012)، والعواطف السلبية (Fida et al. 2015)، والقيادة التمييزية (Tang, Y., et al., 2018) وإدراك الموظفون لخرق العقد النفسي (Pervez, S., et al, 2019; Jain, & Sharma, 2020).

أما عن المترتبات على الانفصال الأخلاقي، فقد ذكرت دراسة (Fida, et al., 2015) أن الانفصال الأخلاقي يفسر تأثير الوجدان السلبي على سلوك العمل الانحرافي، وأكد (Lee, et al., 2017) أن الانفصال الأخلاقي توسط علاقة الاستحقاق النفسي بالسلوك غير الأخلاقي وسلوك العمل الانحرافي، وأيضاً، توسط الانفصال الأخلاقي العلاقة بين انعدام الأمن الوظيفي وسلوك العمل الانحرافي ونية ترك العمل (Huang et al. 2017).

كما تناول الباحثون دور القيادة للحد الانفصال الأخلاقي. فقد وجد (Huang, et al., 2017) أن القيادة الأخلاقية أدت إلى مستويات أدنى من الانفصال الأخلاقي للمجموعة وأن الانفصال الأخلاقي للمجموعة توسط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والانحراف التنظيمي الجماعي لأعضاء المجموعة، وبالمثل، أفاد (Moore et al., 2012) أن تصورات الموظفين للقيادة الأخلاقية كانت مرتبطة بشكل سلبي بالانفصال الأخلاقي، ويتفق ذلك مع ما توصل إليه (Liu, Y., & Loi, R., 2012) حيث وجد أن الانفصال الأخلاقي توسط في العلاقة بين سلوك القائد والسلوك الأخلاقي التابع على المستوى الفردي.

(٣) سلوك العمل الانحرافي:

حظيت السلوكيات الانحرافية في مكان العمل باهتمام مكثف من الباحثين خلال العقدين الماضيين باعتبارها سلوكيات سلبية تؤثر على المنظمة وعلى العاملين فيها، وقد عرف (Robinson, S. L. & Bennett, R. J., 2000) سلوك العمل الانحرافي بأنه "سلوك طوعي يصدر من فردا ما أو مجموعة من الأفراد بقصد انتهاك المعايير التنظيمية، ومن ثم يضر أو يحتوي على احتمالات إلحاق الضرر بالمنظمة و/ أو العاملين فيها"، وهو نفس التعريف الذي استخدمه (Fox and Spector, 2001)، حيث عرفا المفهوم على أنه "السلوك الذي يُقصد به أن يكون له تأثير ضار على المنظمات وأعضائها"، وقد وسع (Gruys, M. L., & Sackett, 2003) هذه التعريفات، حيث عرفه على أنه "أي سلوك متعمد من جانب عضو في المنظمة تعتبره المنظمة مخالفاً لمصالحها المشروعة". ، وقد استخدمت الدراسات باللغة العربية (الزهار، ٢٠٢٠؛ داهش، ٢٠١٧، السلنتي، ٢٠١٧؛ حسن، ٢٠١٦؛ عواد، ٢٠١٥؛ حسانين، ٢٠١١) نفس المفهوم الذي قدمه Robinson & Bennet .

ويمثل سلوك العمل الانحرافي ظاهرة تنظيمية تمت دراستها تحت مسميات مختلفة مثل: سلوك العمل الانحرافي Deviant work behavior، والانحراف في مكان العمل Deviance Workplace، وسلوك العمل المضاد للإنتاجية Counterproductive Work Behavior، والانحراف التنظيمي Organizational Deviance، والسلوك المعادي للمجتمع Antisocial Behavior، سوء السلوك التنظيمي Organizational Misbehaviors، السلوك اللاأخلاقي Unethical Behavior.

وفيم يتعلق بأبعاد سلوك العمل الانحرافي، صنف (Robinson & Bennet, 1995) أنواع هذا السلوك وفقا لبعدين، هما: المستهدف بالسلوك "العلاقات الشخصية مقابل التنظيمية" وتأثير السلوك "ثانوي مقابل خطير، ووفقا لهذا التصنيف، تتضمن سلوكيات العمل الانحرافية:

١- انحراف الإنتاج: وهي السلوكيات التي تنتهك القواعد التنظيمية فيما يتعلق بكمية وجودة العمل، مثل عدم الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف، وقضاء الوقت في أعمال غير منتجة، وهدر الموارد، والعمل ببطء متعمد... الخ. وهي سلوكيات موجهة تجاه المنظمة وصنف تأثيرها على انه اقل خطورة أو ثانوي.

٢- انحراف الملكية: وهي سلوكيات موجهة للإضرار بالمنظمة، ولذلك فهي خطيرة من حيث تأثيرها، وتشمل التخريب، والسرقة، والاختلاس، وقبول رشاوى أو عمولات... الخ.

٣- الانحراف تجاه الأشخاص (العداء الشخصى): وهي سلوكيات خطيرة موجهة ضد الأفراد في المنظمة، ومن أمثلتها الاعتداء، والتحرش، وسرقة ما يخص الزملاء أو محاولة الحقاق الضرر بهم وتعريضهم للخطر.

٤- انحراف سياسى: وهو موجه أيضا تجاه الأفراد، ولكنه اقل خطورة من العدوان الشخصى، ومن أمثلته: المحسوبية، والنميمة على الزملاء وترويج شائعات عنهم، ومنافستهم بأساليب لا أخلاقية.

وبالمثل، حدد (Spector, P. E., et al., 2006) أبعاد سلوك العمل الانحرافي في خمسة أبعاد، هي:

١- الإساءة Abuse: وتشمل السلوكيات الضارة الموجهة إلى زملاء العمل وغيرهم والتي تضر جسديًا أو نفسيًا من خلال التهديد، أو التعليقات السيئة، أو تجاهل الشخص، أو تقويض قدرة الشخص على العمل بفعالية.

٢- انحراف الإنتاج Production deviance: هو الفشل المتعمد في أداء المهام الوظيفية بفعالية بالطريقة التي يُفترض أن تؤدي بها.

٣- التخريب Sabotage: ينطوي على تشويه أو تدمير الممتلكات المادية العائدة لصاحب العمل؛ والإهدار المتعمد للمواد في المنظمة وتعتمد تلطيخ مكان العمل.

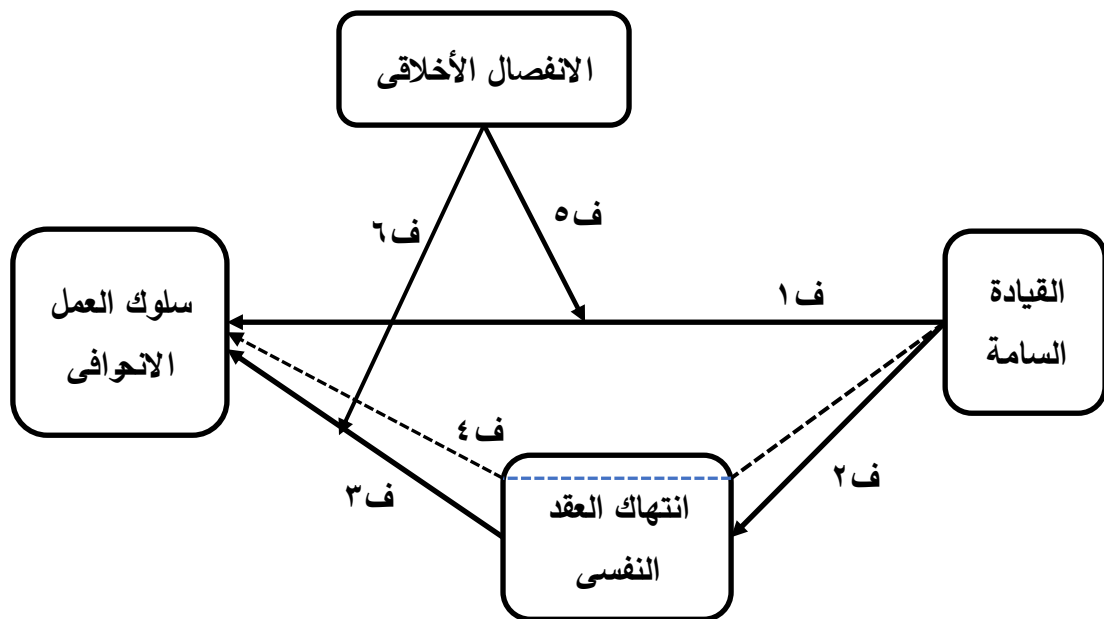
٤- السرقة **Theft**: سرقة شيء يخص صاحب العمل وتأخير أداء الدور لجذب أجر إضافي أو أنواع أخرى من المكافآت.

٥- الانسحاب **Withdrawal**: يتكون هذا من السلوكيات التي تقيد مقدار وقت العمل بأقل مما تتطلبه المنظمة. ويشمل ذلك الغياب، والوصول متأخرًا أو المغادرة مبكرًا، وأخذ أوقات راحة أطول مما هو مسموح به.

ومن حيث مقدمات ونواتج سلوك العمل الانحرافي، فقد أشارت الدراسات إلى النواتج الخطيرة لهذا السلوك على الأداء التنظيمي، وعلى ممتلكات المنظمات، وعلى زملاء العمل، والمجتمع ككل، وقد تناولت دراسات عديدة تحديد السوابق المحتملة لهذا السلوك مثل: السمات الشخصية (Grijalva, E., & Newman, D. A., 2015)، وخرق وانتهاك العقد النفسي (Jensen, J. M., et al., 2010; Chao, J. M., et al., 2011; Griep, Y., et al., 2018,)؛ 2022؛ والسلنتي، ٢٠١٧، النجار، ٢٠١٨، مناخ، ٢٠٢٢، بيومي، وأخرون، ٢٠١٧)، القيادة السلبية - المدمرة، والاستغلالية، والسلطوية، والسامة (Reed, 2004; Steele, J. P., 2011;)؛ Gabriel, J. M. O., 2016; Zaki, A. & Elsayad, H., 2021; Rizani, M., et al., 2022; Hattab, S., 2022؛ والكرداوي، ٢٠١٥؛ النجار وفتحى، ٢٠١٦؛ داهش، ٢٠١٩؛ سبع، ٢٠٢٢)، ومن خلال إجراء meta-analysis لعدد ٣٥ دراسة سابقة تناولت مقدمات سلوك العمل الانحرافي، وجد (Şulea, C., et al., 2010) أن اهم هذه السوابق هي : عدم العدالة التنظيمية بأنواعها، وعدم الرضا الوظيفي، والوجدان السلبي، وخرق وانتهاك العقد النفسي، والإشراف المسيء، والقيادة السلطوية. وفي دراسة حديثة قام (Liao, E. Y., et al., 2021) إجراء meta-analysis لعدد ١٨١ دراسة سابقة تناولت مقدمات سلوك العمل الانحرافي، وخلص إلى أن أهم العوامل التي تؤثر إيجابيا على سلوك العمل الانحرافي، هي: الإشراف المسيء، الصراع مع المشرف، الظلم التنظيمي، القيادة السلطوية، الصراع بين زملاء العمل، خرق وانتهاك العقد النفسي، الانفصال الأخلاقي، الصراع بين العمل والأسرة، في حين تمثلت العوامل التي تؤثر سلبا على الانحراف في العمل هي: القيادة الأخلاقية والتحويلية، الدعم التنظيمي، دعم الزملاء، دعم الأسرة، تماسك المجموعة، المناخ الأخلاقي.

خامسا: التأصيل النظري ومراجعة الدراسات السابقة وصياغة فروض البحث:

بناء على الدراسات السابقة، ونتائج الدراسة الاستطلاعية، ومشكلة البحث وأهدافه، يوضح شكل رقم (١) النموذج النظري للبحث والعلاقات المتوقعة بين متغيراته، ويتناول الباحث في هذا الجزء صياغة فروض بحثه بناء على (١) التأصيل النظري للعلاقة بين متغيراته، (٢) نتائج الدراسات السابقة التطبيقية التي تناولت العلاقة بين كل متغيرين من متغيراته، وذلك على النحو التالي:



شكل رقم (١)

النموذج النظري للبحث

(١) العلاقة بين القيادة السامة وسلوك العمل الإنحرافي:

تفترض معظم الدراسات (Aasland, M. S., et al., 2010; Boisselle, D. J., et al., 2014; Dobbs, J. M., & Do, J. J., 2019; Aydinay, M., et al., 2021) التي تناولت نواتج القيادة السامة أنها تؤثر سلبا على مناخ العمل، فهذا النمط القيادي يشجع السلوك غير المرغوب فيه من قبل العاملين، فوفقا لنظرية التبادل الاجتماعي وبناء على قاعدة المعاملة

بالمثل، ناقش (Tripp, T. M., 2001; Tripp, T. M., et al., 2002) أنه عندما يتعرض العاملون إلى المعاملة السلبية من رؤسائهم ينتهجون نهجا عدوانيا، وبناء على ذلك، عندما يتعرض العاملون الى السلوكيات السلبية للقادة، يحاول العاملون تحقيق التوازن من خلال السلوكيات الانتقامية والحاق الضرر بالمنظمة، وقد تشمل هذه السلوكيات الانتقامية عمليات التخريب، وتقديم معلومات غير دقيقة أو مضللة، وحجب سلوكيات المواطنة (Gabriel, J. M. O., 2016; Kayani, & Alasan, 2021). وناقش (Kusy, M., & Holloway, E., 2009) في كتابهم "مناخ العمل السام" التأثير السلبي لمناخ العمل السام والشخصية السامة على اتجاهات وسلوكيات العاملين في المنظمات، وأكدوا على ميل الموظفون الذين يتعرضون للقادة الذين يهاجمون احترامهم لذاتهم إلى الشعور بتدني القيمة الذاتية وتضاؤل الشعور بالكفاءة الذاتية وتقادم سلوكياتهم الانحرافية.

وقد برهنت الدراسات التطبيقية السابقة على وجود تأثير إيجابي للقيادة السامة على سلوك العمل الانحرافي للمرؤوسين، وتعتبر دراسة Reed, (2004) من الدراسات الرائدة التي حاولت تحديد النتائج السلبية للقيادة السامة في المجال العسكري، والتي أكدت أن القيادة السامة تؤدي الى تقويض تماسك الوحدة وتقليص روح العمل الجماعي، وفي ذات السياق، قام (Steele, J. P., 2011) الباحث بمركز القيادة للجيش الأمريكي بدراسة ميدانية لمدة عامين لتحديد سوابق وعواقب القيادة السامة في الجيش الأمريكي، وخلصت دراسته إلى أن حوالي ١ من كل ٥ مرؤوسين ينظرون إلى قائدهم بشكل سلبي، وتشمل السلوكيات السامة: الإدارة التقضيلية، والنجسية، والعدوان، واللتم، وسوء الإشراف، وسوء اتخاذ القرار، وتقديم مثال سيء. وخلصت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين القيادة السامة والسلوكيات الانحرافية للمرؤوسين.

وبالتطبيق على منظمات الأعمال، تناولت دراسة Gabriel, J. M. O., (2016) تأثير القيادة السامة على أبعاد السلوك الانحرافي في مكان العمل على عينة مكونة من (٢٦٦) من العاملين في المستشفيات العامة في نيجيريا، وتوصلت لوجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة السامة على كافة أبعاد سلوك العمل الانحرافي. في حين، اختبرت دراسة (Malik, M. S., et al., 2019) الدور المعدل للقيادة السامة لعلاقة التتمر بسلوك العمل الانحرافي على عينة من ٢٦٢ من

العاملين في صناعة النسيج في باكستان، ووجدت الدراسة أنه كلما ارتفع مستوى ادراك العاملين للقيادة السامة كلما زاد تأثير التمر على سلوك العمل الانحرافي.

كما توصل (**Tanvir, K., 2021**) لوجود تأثير إيجابي للقيادة الاستبدادية على سلوك العمل الانحرافي، لدى عينة من ٢٧١ من العاملين في البنوك في باكستان، وفي نفس الاتجاه، هدف (**Aydinay & Cakici, 2021**) إلى تحليل العلاقة بين القيادة السامة وسلوك العمل الانحرافي والكفاءة الذاتية على عينة من ٤٨٦ من العاملين بمنظمات خدمية بتركيا، وتوصلت إلى وجود تأثير مباشر إيجابي للقيادة السامة على سلوك العمل الانحرافي تجاه المنظمة، ولكن كان التأثير غير معنوي على سلوك العمل الانحرافي تجاه الأفراد. وفي ذات السياق، فحصت دراسة (**Rizani, M., et al., 2022**) تأثير القيادة السامة على سلوك العمل الانحرافي والأداء التنظيمي، على عينة من ١٠٠ مفردة من العاملين بوزارة التضامن الاجتماعي بإندونيسيا، وتوصلت لوجود تأثير إيجابي مباشرة للقيادة السامة على السلوك الانحرافي، وأنه يتوسط العلاقة بين القيادة السامة والأداء التنظيمي. أيضا، تناولت دراسة (**Hattab, S., et al., 2022**)، التأثير القيادة السامة على سلوك العمل الانحرافي من خلال نية ترك العمل كمتغير وسيط على عينة مكونة من ٣٥٧ مفردة من العاملين في المنظمات العامة في إندونيسيا، وتوصلت لوجود تأثير مباشر للقيادة السامة على سلوك العمل الانحرافي، وان هذا التأثير يتوسطه جزئيا نية ترك العمل.

وفي بيئة العمل بالمنظمات المصرية اهتمت بعض الدراسات بالعلاقة بين بعض جوانب القيادة السامة وسلوك العمل الانحرافي، فقد توصل (**الكرداوي، ٢٠١٥**) إلى وجود تأثير إيجابي مباشر لدرجة المديرين على السلوك الانحرافي للمرؤوسين لدى عينة مكونة من (٤٥٠) موظف بمستشفيات جامعة المنصورة، وفي نفس الاتجاه، فحص (**النجار، وفتحي، ٢٠١٦**) تأثير الإشراف المسيء على سلوك العمل الانحرافي لدى عينة مكونة من (٣٥٧) من العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية وتوصل لوجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد الإشراف المسيء على وسلوكيات انحراف الموظف. كما توصلت دراسة (**داهش، ٢٠١٩**) إلى وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة السامة على السلوك الانحرافي للعاملين بمهنة التمريض بالمستشفيات العامة بمحافظة المنيا، وتأثير غير مباشر من خلال متغير المشاعر السامة. أما دراسة (**Zaki, A. & Elsaiad, H., 2021**) فهذهت الى تحليل علاقة القيادة السامة بتغيب الممرضات وأثرها على

سلوكهم الانحرافي في العمل، لدى عينة من ٢٥٠ ممرضة بمستشفى بنها الجامعي، وتوصلت لوجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة السامة على سلوك العمل الإنحرافي. وأخيرا تناولت دراسة (سبع، **سنية محمد، ٢٠٢٢**) تأثير أبعاد القيادة السامة على أبعاد سلوك العمل الانحرافي على عينة مكونة من ٢٧٨ موظف بالشئون الاجتماعية بمحافظة الدقهلية، وخصلت إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي لكل من (الإشراف المسيء، والنرجسية، الترويج الذاتي) على الانحراف الموجه بالفرد، وعدم معنوية (عدم القدرة على التنبؤ، والقيادة السلطوية) على الانحراف تجاه الأفراد، كما توصلت لوجود تأثير معنوي لكل من (الإشراف المسيء، والنرجسية، القيادة السلطوية، عدم القدرة على التنبؤ) وعدم معنوية تأثير (الترويج الذاتي) على سلوكيات الانحراف تجاه المنظمة.

وبناء على الجدول النظري ونتائج الدراسات التطبيقية السابقة يمكننا صياغة الفرض التالي:

الفرض الأول: تؤثر القيادة السامة تأثيراً إيجابياً معنوياً على سلوك العمل الانحرافي للمرؤوسين بالمنظمات محل الدراسة.

(٢) علاقة القيادة السامة بانتهاك العقد النفسي:

تشير نظرية التبادل الاجتماعي، إلى أن أي تبادل اجتماعي يتكون من عملية الأخذ والعطاء، حيث يستجيب أطراف عملية التبادل وفقاً للطريقة التي يعامل بها كل منهما الآخر، ووفقاً لذلك، يتفاعل المرؤوسين مع السلوكيات السلبية للقيادة السامة بشكل سلبي (Einarsen et al., 2016, Naseer et, al., 2007). وناقش (Kayani, & Alasan, 2021) أن القائد السام يحتقر مرؤوسيه وبالتالي ينخرط في مقايضات سلبية مع مرؤوسيه، وغالباً، يعتبر الموظف هذا السلوك من قائده سلوك عدواني استبدادي، ويدركه على أنه انتهاك للعقد النفسي. ويتفق مع ذلك كل من (De Hoogh, & Den Hartog, 2008; Wei, F., & Si, S., 2013) حيث أشاروا إلى أن القيادة السامة يترتب عليه معاملة غير أخلاقية ومعاملة غير عادلة تسبب المزيد من الضغوط النفسية للعاملين تقوض الروح المعنوية والرضا الوظيفي، وتقوض آمال وتوقعات الموظف التي مثل محور الالتزامات في العقد النفسي.

وتؤكد نتائج الدراسات التطبيقية السابقة على تأثير القيادة السامة إيجابياً على مشاعر انتهاك العقد النفسي، فقد أجرى (Lamøy, F. R., 2021) تحليل بعدي meta-analysis لعدد من الدراسات المنشورة التي تناولت العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة وخرق العقد النفسي خلال

الفترة من ١٩٩٠ حتى ٢٠٢٠، وعددها (٦٧ دراسة)، وخلص إلى: وجود تأثير إيجابي متوسط لأنماط القيادة (المدمرة، المسيئة، السامة) على خرق العقد النفسي (, $\bar{r}_c = .362$; $CI = .222$)، بينما تؤثر أنماط القيادة الأخلاقية تأثير سلبي على خرق العقد النفسي ($\bar{r}_c = -.417$; $CI = -.289$, $CI = -.453$)، كذلك، تؤثر أنماط القيادة التحويلية، والتبادلية تأثير سلبي متوسط على خرق العقد النفسي ($\bar{r}_c = -.538$; $CI = -.494$, $CI = -.450$) (Jiang, H., et al., 2017) إلى فحص تأثير القيادة السامة والاستغلالية على مشاعر خرق العقد النفسي لدى (٣٨٦ مفردة) من العاملين بالتمريض في المستشفيات العامة الباكستانية، وتوصلت لوجود تأثير إيجابي لهذه الأنماط القيادية على مشاعر خرق العقد النفسي للمرؤوسين. كما تناولت دراسة (Khan, et al., 2021)، الدور الوسيط لانتهاك العقد النفسي بين كل من نرجسية المشرف والتمتع في مكان العمل على صمت الموظف، وذلك على عينة من ٣٩٥ من العاملين بالبنوك وشركات الاتصالات في باكستان، ومن بين ما توصلت إليه الدراسة: وجود تأثير إيجابي معنوي لكل من نرجسية المشرف والتمتع على انتهاك العقد النفسي، وعلى صمت الموظف، وان انتهاك العقد النفسي له دور وسيط في تفسير تأثير نرجسية المشرف على الصمت التنظيمي.

وبناء على النقاش السابق ونتائج الدراسات التطبيقية الموضحة أعلاه، يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الثاني: تؤثر القيادة السامة تأثيراً إيجابياً معنوياً على مشاعر انتهاك العقد النفسي لدى المرؤوسين بالمنظمات محل الدراسة.

(٣) علاقة انتهاك العقد النفسي بسلوك العمل الانحرافي:

ناقش كل من (Dulac, T., et al., 2006; Bal, P. M., et al., 2010) نواتج انتهاك العقد النفسي في إطار نظرية التبادل الاجتماعي وقاعدة المعاملة بالمثل، ووفقاً لهذه النظرية، يؤدي انتهاك العقد النفسي إلى التأثير السلبي على اتجاهات الموظف وسلوكه، ووفقاً لمبدأ الأحداث العاطفية والتي تشير إلى أن الناس يغضبون بسبب فجوة التوقعات، وأن الغضب يرتبط بالاتجاهات وبالسلوك، لذلك يسبب الشعور بانتهاك العقد النفسي مشاعر سلبية بسبب عدم تحقق الوعود أو التوقعات، وتؤدي هذه المشاعر السلبية إلى انخراط المرؤوسين في سلوكيات عمل انحرافية (Suazo, M. M., 2011). وفي هذا الإطار، أيضاً، يرى (Jensen, J. M., et al., 2010) أن

الموظفين الذين انتهكت عقودهم النفسية يحاولون إعادة التوازن باتخاذ خطوات لاستعادة التوازن الصحيح، من خلال تقليل عبء العمل أو مغادرة المنظمة. وناقش ([Solinger, O. N., et al., 2016](#)) بأنه إذا تم انتهاك العقد النفسي، فإن بعض الموظفين قد لا يستطيعون ترك العمل، ولكن لتحقيق التوازن في العلاقات التبادلية ينتهجون سلوكا إنحرافيا في نطاق العمل.

وقد برهنت عدة دراسات تطبيقية سابقة على وجود تأثير إيجابي لانتهاك العقد النفسي على سلوك العمل الانحرافي، فقد قام ([Bordia, P., et al., 2008](#)) بدراسة طولية تضمنت اربع مراحل لفحص العلاقات بين بين كل من: خرق العقد النفسي وانتهاك العقد النفسى وتأثير ذلك على السلوك الانتقامي، وعلاقته بالانحراف التنظيمي، وباستخدام عينات مختلفة من العاملين في منظمات حكومية، ومندوبي مبيعات في الفلبين، توصلوا إلى وجود تأثير إيجابي لمشاعر خرق العقد النفسى على انتهاك العقد، وأن الانتهاك يؤدي إلى السلوك الانتقامي، ويؤثر ذلك إيجابيا على سلوك العمل الإنحرافي. وفي ذات السياق، وتوصل ([Jensen, J. M., et al., 2010](#)) لوجود تأثير إيجابي لانتهاك العقد النفسي على سلوك العمل الانحرافي لدى عينة من ٣٥٧ مفردة من العاملين المؤقتين في مجالات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية، وتؤيد النتائج السابقة، دراسة ([Chao, J. M., et al., 2011](#)) والتي وجدت اثر إيجابي لخرق العقد النفسي على سلوك العمل الانحرافي لدى عينة من ١٣١ موظف بدوام كامل في بعض المنظمات بالصين، وفي ذات السياق هدفت دراسة ([Asantiel, K., 2017](#)) إلى فحص تأثير ادراك خرق العقد النفسى على النية في الانحراف في سلوك العمل الانحرافي، لدى عينة من العاملين في مجالس المدن بدولة تنزانيا، وتوصلت لوجود تأثير إيجابي لخرق العقد النفسى على سلوك العمل الانحراف تجاه المنظمة، وتجاه الأفراد.

وخلال الفترة منذ عام (٢٠١٨ إلى ٢٠٢٢) قام (Yannick Griep و زملاؤه) بثلاث دراسات تناولت العلاقة بين خرق العقد النفسى ومشاعر الانتهاك وسلوك العمل الانحرافي مستخدمين عينات من العاملين في المؤسسات الخيرية في بلجيكا، توصلت دراستهم الأولى ([Griep, Y., et al., 2018](#)) - مستخدمة عينة من ٥١٢ موظف باجر في المؤسسات الخيرية- إلى وجود تأثير إيجابي لخرق العقد على انتهاك العقد النفس، وتأثير إيجابي لانتهاك العقد النفسى على سلوك العمل الانحرافي تجاه المنظمة، وسلبي على سلوك المواطنة التنظيمية، واختبرت

دراستهم الثانية (Griep, Y., et al., 2020) اختبرت نفس العلاقات بين المتغيرات في دراستهم السابقة ولكن باستخدام عينتين من العاملين بأجر والعاملين المتطوعين في سبع مؤسسات خيرية في بلجيكا، وتوصلت لنفس النتائج السابقة، بالإضافة إلى عدم معنوية اختلاف النتائج بين العمالة بأجر والعمالة المتطوعة بدون اجر. ووجدت داستهم الثالثة (Griep, Y., et al., 2022) تأثير مباشر لخرق العقد على سلوك العمل الانحرافي، وتأثير غير مباشر من خلال مشاعر الانتهاك، وأن التهكم التنظيمي له دور وسيط جزئي في تفسير تأثير مشاعر الانتهاك على السلوك الانحرافي. وفي اتجاه آخر، تناولت دراسة (Ning, N., & Zhaoyi, L, 2017) تأثير إدراك خرق العقد النفسى على السلوك اللاأخلاقي من خلال عدم التماثل التنظيمي كمتغير وسيط، والمناخ الأخلاقي كمتغير معدل، وذلك على عينة من ٣٦٢ موظف بالصناعات التكنولوجية الفائقة بالصين، وتوصلت الدراسة لوجود تأثير إيجابي لخرق العقد النفسى على السلوك غير الأخلاقي للعاملين، وأن عدم التماثل التنظيمي يمثل وساطة تامة بين خرق العقد النفسى والسلوك اللاأخلاقي. وفي بيئة العمل المصرية، اهتمت دراسة (السلنتى، ٢٠١٧) بفحص تأثير انتهاك العقد النفسى على سلوك العمل الانحرافي من خلال الملكية النفسية كمتغير وسيط باستخدام عينة من ٢٤٢ مفردة من العاملين بالبنوك، وتوصلت لوجود تأثير إيجابي لانتهاك العقد النفسى على سلوك العمل الانحرافي. بينما تناولت دراسة (النجار، ٢٠١٨) أثر الإخلال بالعقد النفسى على بعض نواتج العمل، وبالاعتماد على عينة مكونة من (٣٦٦) من العاملين بشركات صناعية بمحافظة الدقهلية، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير سلبى لانتهاك العقد النفسى على الرضا الوظيفى وتأثير إيجابي على نية ترك العمل، وفى ذات السياق، تناول (مناع، ٢٠٢٢) فحص انتهاك العقد النفسى على ثلاثة نواتج للعمل هي: الرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى، ونية ترك العمل لدى عينة مكونة من ٢٩٣ مفردة من العاملين بشركة تجارة الأدوية في مصر، ووجد تأثير سلبى لانتهاك العقد النفسى على كل من الرضا الوظيفى والالتزام الوجدانى، بينما لم تثبت علاقة لانتهاك العقد النفسى بنية ترك العمل. وفى اتجاه آخر، اهتمت دراسة (بيومى ، وأخرين، ٢٠١٧) بدراسة العلاقة بين الوفاء بالعقد النفسى والنواتج الإيجابية للعمل لدى عينة من ٣٣٢ موظف بشركات قطاع الأعمال العام، ووجدت علاقة إيجابية بين الوفاء بالعقد النفسى والارتباط الوظيفى.

ويقودنا هذا الجدول النظرى ونتائج الدراسات السابقة إلى صياغة الفرض التالى:

الفرض الثالث: يؤثر انتهاك العقد النفسي تأثيرا إيجابيا مباشرا على سلوك العمل الانحرافي للمرؤوسين بالمنظمات محل الدراسة.

(٤) الدور الوسيط لانتهاك العقد النفسي في علاقة القيادة السامة بسلوك العمل الانحرافي:

يمثل العقد النفسى أساس العلاقة بين المنظمة والموظف، وفي اطار نظرية التبادل الاجتماعي، تتشكل العلاقات التبادلية بين القادة ومرؤوسيهم، وفي حالة القيادة السامة قد يدرك المرؤوسون فشل القادة في الوفاء بالوعود والالتزامات ويحدث انتهاك العقد النفسي، ويترتب على مشاعر الانتهاك محاولة المرؤوس تحقيق التوازن في العلاقات لذلك قد ينخرط في سلوك العمل الانحرافي. وكذلك في ضوء نظرية الإجهاد، تسبب القيادة السامة ضغوط تؤدي الى مشاعر الإنهاك وخرق العقد النفسي وللتعامل مع الضغوط يرد الموظف بسلوكيات سلبية منها السلوكيات الانحرافية، وفي اطار نظرية العدالة، يقارن الأفراد مدخلاتهم في الوظيفة بالنتائج التي يتلقونها من المنظمة في المقابل، ويسعون إلى القضاء على أي عدم إنصاف، وخاصة عندما يقارن الفرد نسبة المدخلات إلى المخرجات الخاصة به مقابل الخاصة بزملائه، وعندما يدرك عدم الإنصاف يدركه على انه انتهاكا للعقد النفسي. ولإعادة تحقيق العدالة، سيتخذ الفرد إجراءات لتقليل مدخلاته أو زيادة نتائجها. ونتيجة مشاعر انتهاك العقد النفسي، من المحتمل، أن ينسحب الفرد تدريجياً من العمل، ويقلل من جهده و/ أو يظهر في النهاية سلوكيات سلبية أخرى، مثل الانحراف تجاه زملائه و/أو تجاه المنظمة.

وهكذا توضح الأطر النظرية السابقة أن انتهاك العقد النفسي قد يفسر سبب انخراط الموظف في سلوك العمل الانحرافي عندما يدرك السلوكيات السامة لرؤسائه، مما يعنى وجود دور وسيط لانتهاك العقد النفسى في هذه العلاقة.

وقد أوضحت الدراسات التجريبية السابقة الدور الوسيط لانتهاك العقد بين العديد من المتغيرات، ومفاد نتائج هذه الدراسات هو: إن انتهاك العقود النفسية يأتي من خلال العلاقات غير المريحة مع المنظمة والتي تؤدي إلى نواتج سلبية من بينها سلوك العمل الانحرافي، فقد توصلت دراسة (Morrison, & Robinson, 1997)، ودراسة (Jan, S. A., et al., 2021) إلى أن انتهاك العقد النفسي يتوسط بشكل كبير العلاقة بين نرجسية المشرف وسلوكيات صوت الموظف.

وتوصلت دراسة (Jiang, H., et al., 2017) الى وجود علاقة تأثير إيجابية للقيادة الاستبدادية على سلوك العمل الانحرافي، وهذه العلاقة يمكن تفسيرها من خلال خرق العقد النفسي والتهكم التنظيمي وذلك لدى عينة من ٣٩١ عامل في منظمات صناعية في شمال الصين، وفي ذات السياق، تناولت دراسة (Kayani, & Alasan, 2021) تحديد أثر القيادة الاستبدادية على انتهاك العقد النفسي واثار ذلك على سلوك العمل الانحرافي على ٣٩٦ ممرضة بالمستشفيات العامة بباكستان، وتوصلت لوجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة الاستبدادية على انتهاك العقد النفسي، ووجود تأثير إيجابي معنوي لانتهاك العقد على سلوك العمل الانحرافي. بينما تناولت دراسة (Khan, et al., 2021)، الدور الوسيط لانتهاك العقد النفسي بين كل من نرجسية المشرف والتمتر في مكان العمل على صمت الموظف، وذلك على عينة من ٣٩٥ من العاملين بالبنوك وشركات الاتصالات في باكستان، ومن بين ما توصلت إليه الدراسة: وجود تأثير إيجابي معنوي لكل من نرجسية المشرف والتمتر على انتهاك العقد النفسي، وأن انتهاك العقد النفسي له دور وسيط في تفسير تأثير نرجسية المشرف على الصمت التنظيمي.

في ضوء الحجج النظرية ونتائج الدراسات السابقة، يمكننا صياغة الفرض التالي:

الفرض الرابع: يتوسط انتهاك العقد النفسي العلاقة بين القيادة السامة وسلوك العمل الانحرافي للمرؤوسين بالمنظمات محل الدراسة.

(٥) الدور المعدل للانفصال الأخلاقي:

يثار تساؤل هام، حال فحص علاقة سلوك العمل الانحرافي كرد فعل على الأحداث التنظيمية، وهذا التساؤل هو: لماذا يغفر ويتسامح البعض ولا يستجيب سلبيا تجاه الأخطاء التنظيمية، بينما ينخرط آخرون في سلوك العمل الانحرافي؟ وفي محاولة الإجابة عن ذلك، اهتمت الدراسات بفحص دور الآليات المعرفية الاجتماعية ومنها الانفصال الأخلاقي (Jain, V., & Sharma, C. S., 2020).

ولقد جادل (Detert, et al., 2008) بأن الدراسات السابقة أكدت على استخدام الفرد للتبرير والتفكير الأخلاقي في تفسير سلوكياته غير السوية، وهذا يدعم فكرة استخدام الانفصال الأخلاقي كمنبئ لسلوك العمل الانحرافي. ويرى (Fida, R., et al., 2015) أن سلوك العمل

الانحرافي ينظر إليه على أنه غير متوافق مع المعايير الأخلاقية، لذلك يرتبط هذا السلوك بمشاعر الذنب وتأنيب الضمير في البداية. لذلك، فإن الأفراد الذين يمكنهم تقليل الشعور بالذنب وتأنيب الضمير من خلال استخدام آليات الانفصال الأخلاقي - المذكورة سابقاً - لتقليل العقوبات الذاتية، يكونوا أكثر احتمالاً للانخراط في سلوك العمل الانحرافي.

كما ناقش (Sabokro, M., et al., 2020) أن الموظف - وبالاعتماد على آليات الانفصال الأخلاقي - قد يرى أن سلوكه الانحرافي في العمل سلوكاً أخلاقياً، وأنه السبيل الوحيد للرد على الظلم، عندما يدرك انتهاك العقد النفسي. كذلك، جادل (Liu, Y., & Loi, R, 2012) بأن سلوك العمل الانحرافي ينتهك المعايير التنظيمية، ولذلك يتم محاولة ردع هذا السلوك من خلال العقاب، ولكن رغم استخدام الوسائل العقابية، لازال ينخرط الموظفون في هذا السلوك، وفسروا ذلك بأن الانفصال الأخلاقي هو السبب الرئيسي في ذلك. واتفق (Jain, V., & Sharma, C. S., 2020) مع الرأي السابق، حيث ناقشوا أن القواعد والإجراءات التي تستخدمها المنظمات للحد من السلوك الانحرافي لم تمنعه، لذلك لا بد من التحقيق في علاقة الآليات الفكرية المعرفية وخاصة الانفصال الأخلاقي في سلوك العمل الانحرافي.

وتدعم نتائج بعض الدراسات السابقة هذه الفكرة، فقد اختبرت دراسة (Samnani, A. K., et al., 2014) الدور المعدل للانفصال الأخلاقي على علاقة الوجدان السلبي بسلوك العمل الانحرافي لدى عينة (٢٢١) من العاملين بإحدى الجامعات الكندية، ووجدت أن المشاعر الوجدانية السلبية تؤثر إيجابياً على سلوك العمل الانحرافي، ويزداد هذا التأثير لدى الأفراد الذين لديهم مستويات مرتفعة من الانفصال الأخلاقي، والعكس صحيح. واتفقت مع تلك النتائج، دراسة (Fida, R., et al., 2015) والتي هدفت إلى اختبار الدور الوسيط للانفصال الأخلاقي في علاقة المشاعر السلبية المتعلقة بالضغط الوظيفية على سلوك العمل الانحرافي لدى عينة (١١٤٧) من العاملين في منظمات صناعية وخدمية في إيطاليا، ووجدت أن الانفصال الأخلاقي له دور كبير في تفسير التأثير الإيجابي للمشاعر السلبية المرتبطة بالوظيفة على سلوك العمل الانحرافي. كما هدفت دراسة (Erkutlu, H., & Chafra, J., 2019) إلى فحص دور الانفصال الأخلاقي كمتغير معدل بين خصائص القيادة السيكوباتية والانحراف التنظيمي لدى المرؤوسين، وذلك على عينة من ٦١١ من العاملين بالتمريض في ٩ مستشفيات جامعة بتركية، ووجدت تأثير إيجابي

لسيكوباتية المشرف على انحراف الممرضين، وأن هذا التأثير يزداد كلما ازداد مستوى الانفصال الأخلاقي، كما وجدت دراسة (Tang, Y., et al., 2018) علاقة إيجابية بين الانفصال الأخلاقي والفساد في المنظمات الصينية. وفي ذات السياق، هدفت دراسة (Manix, K. G., (2022) إلى اختبار دور الانفصال الأخلاقي كمتغير وسيط في علاقة القيادة Humility leadership المتواضعة بسلوك العمل الانحرافي، وتوصلت الى وجود تأثير سلبي معنوي للقيادة المتواضعة على سلوك العمل الانحرافي، ولكن عند توسيط الانفصال الأخلاقي في هذه العلاقة، يكون له تأثير إيجابي على سلوك العمل الانحرافي، ويصبح تأثير القيادة غير معنوي.

بناء على ما سبق، نقترح أنه عند ادراك المشاعر السلبية المترتبة على القيادة السامة، وكذلك مشاعر انتهاك العقد النفسي يكون الموظفون الذين لديهم مستويات عالية من الانفصال الأخلاقي، أكثر عرضة للتصرف بناءً على مشاعرهم السلبية بطريقة لا تتفق مع المعايير الأخلاقية من أولئك الذين لديهم مستويات منخفضة من الانفصال الأخلاقي. بعبارة أخرى، قد يزيد التأثير الإيجابي لكل من القيادة السامة وادراك انتهاك العقد النفسي في سلوك العمل الانحرافي مع زيادة مستوى الانفصال الأخلاقي لدى العاملين وبالعكس.

الفرض الخامس: يؤثر الانفصال الأخلاقي على العلاقة بين القيادة السامة وسلوك العمل الانحرافي، فكلما ارتفع مستوى الانفصال الأخلاقي لدى الفرد، كلما زاد ذلك من تأثير القيادة السامة على سلوكه الانحرافي في العمل، وبالعكس.

الفرض السادس: يؤثر الانفصال الأخلاقي على العلاقة بين ادراك انتهاك العقد النفسي وسلوك العمل الانحرافي، فكلما ارتفع مستوى الانفصال الأخلاقي لدى الفرد، كلما زاد ذلك من تأثير ادراك انتهاك العقد النفسي على سلوكه الانحرافي في العمل، وبالعكس.

سادسا: منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الاستنباطي Deductive Approach في تكوين الإطار النظري للبحث وتحديد المتغيرات التي تضمنها نموذج البحث بالاعتماد على الدراسات السابقة، وتحديد طرق قياس هذه المتغيرات، وتطوير الإطار المقترح للعلاقات بينها. كما تم استخدام المنهج الاستقرائي Inductive Approach من خلال توجه قائمة استقصاء لعينة من مجتمع البحث، وتحليل البيانات، والتوصل من خلال ذلك لنتائج البحث. ويتضمن منهج البحث ما يلي:

(١) مجتمع وعينة البحث ووحدة المعاينة:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين الدائمين بكافة مجالس المدن والوحدات المحلية التابعة لمحافظة الفيوم وعددها (٦ مجلس مدينة و٤٥ وحدة محلية قروية تابعة لها)، وقد بلغ عدد العاملين الدائمين بها (٢٩٥٢) مفردة خلال شهر أغسطس ٢٠٢٢. وبناء على معادلة تحديد حجم العينة عند درجة ثقة ٩٥٪، ونسبة خطأ مسموح به $\pm ٥\%$ ، ونسبة توافر الظاهرة بالمجتمع ٥٠٪، يكون **حجم العينة الممثل** لحجم المجتمع يساوي (٣٤٠) مفردة، وتم الحصول على إطار يتضمن أسماء ووظائف العاملين بمجتمع البحث من مركز المعلومات بمحافظة الفيوم، وتم اختيار **عينة عشوائية** من هذا الاطار، وتم توزيعها على الوحدات بطريقة التوزيع المتناسب، وتتمثل **مفردة البحث (وحدة المعاينة)** في الموظف- سواء كان ذكر أو أنثى- في وظيفة دائمة بمجالس المدن والوحدات المحلية القروية الخاضعة للبحث في كافة المستويات الإدارية (مع استبعاد كل من: رؤساء المجالس ونوابهم، ورؤساء الوحدات القروية، باعتبارهم في وظائف قيادية)، ويوضح الجدول (٢) بيانات المجتمع والعينة والقوائم المستردة، حيث بلغت نسبة الردود حولي ٨٣٪ تقريباً، وكانت عدد القوائم الصالحة للتحليل الإحصائي (٢٥٥) بعد استبعاد (٢٨) قائمة غير مكتملة أو بها أكثر من إجابة واحدة لنفس البند.

(٢) متغيرات البحث وطرق قياسها

وفقاً لنموذج البحث وفروضه، يتضمن البحث أربع متغيرات، هي: القيادة السامة، وانتهاك العقد النفسي، والانفصال الأخلاقي، وسلوك العمل الانحرافي. وقد تم قياس هذه المتغيرات بالاعتماد على مقاييس استخدمتها الدراسات السابقة؛ على النحو التالي:

- تم قياس متغير القيادة السامة بالاعتماد على المقياس الذي طوره (Schmidt, 2008) A. بعدد (٢٠) بند، تقع في (أولاً) من القسم الأول في قائمة الاستقصاء، ويستخدم (٤) بنود لقياس كل بُعد من أبعاد القيادة السامة الخمس (الإشراف المسيء، القيادة الاستبدادية، النرجسية، عدم القدرة على التنبؤ، الترويج للذات)، باعتباره أكثر المقاييس استخداماً في الدراسات الأجنبية (Gabriel, J. M. O., 2016; Malik, M. S., et al., 2019; Tanvir, K., 2021; Hattab, S., et al., 2022)، والدراسات العربية (رضوان، ٢٠١٩؛ عبد

المعطى، ٢٠٢٠؛ عشرى، ٢٠٢١؛ الفقى، وآخرون، ٢٠٢١؛ سبع، ٢٠٢٢)، وتراوح معامل ثبات الفا كرونباخ لهذا المقياس في الدراسات العربية بين (٠.٨٩ الى ٠.٩٨).

جدول (٢) توزيع العينة على مفردات مجتمع البحث

القوائم المستردة	العينة+++	النسبة	عدد العاملين ++	الوحدة
٢٥	٢٨	%٨	٢٤٥	مجلس مدينة الفيوم
٣٦	٤١	%١٢	٣٥٨	الوحدات المحلية التابعة لمجلس مدينة الفيوم
٢٠	٢٣	%٧	١٩٥	مجلس مدينة أبشواى
٢٧	٣٢	%٩	٢٨٠	الوحدات المحلية التابعة لمجلس مدينة أبشواى
٢٢	٢٥	%٧	٢١٥	مجلس مدينة إطسا
٣٢	٤٠	%١٢	٣٤٥	الوحدات المحلية التابعة لمجلس مدينة إطسا
٢٣	٢٦	%٨	٢٣٠	مجلس مدينة سنورس
٢٩	٣٧	%١١	٣٢١	الوحدات المحلية التابعة لمجلس مدينة سنورس
٢٠	٢٤	%٧	٢١٠	مجلس مدينة طامية
٢٦	٣٥	%١٠	٣٠٥	الوحدات المحلية التابعة لمجلس مدينة طامية
٨	١٠	%٣	٨٠	مجلس مدينة يوسف الصديق
١٥	١٩	%٦	١٦٨	الوحدات المحلية التابعة لمجلس مدينة يوسف الصديق
٢٨٣	٣٤٠	%١٠٠	٢٩٥٢	المجموع

المصدر: ++ بناء على سجلات شئون العاملين بديوان عام محافظة الفيوم.
+++ تم تحديد حجم العينة باستخدام الموقع الإلكتروني لتحديد حجم العينة:

<https://www.calculator.net/sample-size-calculator.htm>

- وتم قياس انتهاك العقد النفسى بالاعتماد على المقياس الذى أعده (Morrison & Robinson, 2000)، واعتمدت عليه عدة دراسات عربية (السلنتى، ٢٠١٧؛ حسانين، وعبد الحميد، ٢٠١٩؛ مناع، ٢٠٢٢)، ويتكون من (٥) بنود، تقيس إدراك الأفراد لمدى وفاء المنظمة للالتزام بالعقد النفسى، وتقع هذه البنود في (ثانيا) من القسم الأول في قائمة الاستقصاء. وتراوح معامل ثبات الفا كرونباخ لهذا المقياس في الدراسات العربية بين (٠.٨٤ إلى ٠.٩٦).

- وتم قياس الانفصال الأخلاقي بالمقياس الذي طوره (Moore, C., et al., 2012) واستخدمته الدراسات الأجنبية (Samnani, A. K., et al., 2014; Yıldız, B., et al., 2015; Zhang, P., et al., 2018; Jain, V., & Sharma, C. S., 2020; Tanvir, K., 2021; Zhao, L., et al., 2021). وقد قام الباحث بترجمة بنود هذا المقياس إلى اللغة العربية، وإعادة الترجمة العكسية مرة أخرى للتأكد من سلامة مدلول العبارات لغرض القياس، ويتكون المقياس من (٨) بنود. وهي البنود الواردة في (ثالثاً) من القسم الأول في قائمة الاستقصاء.

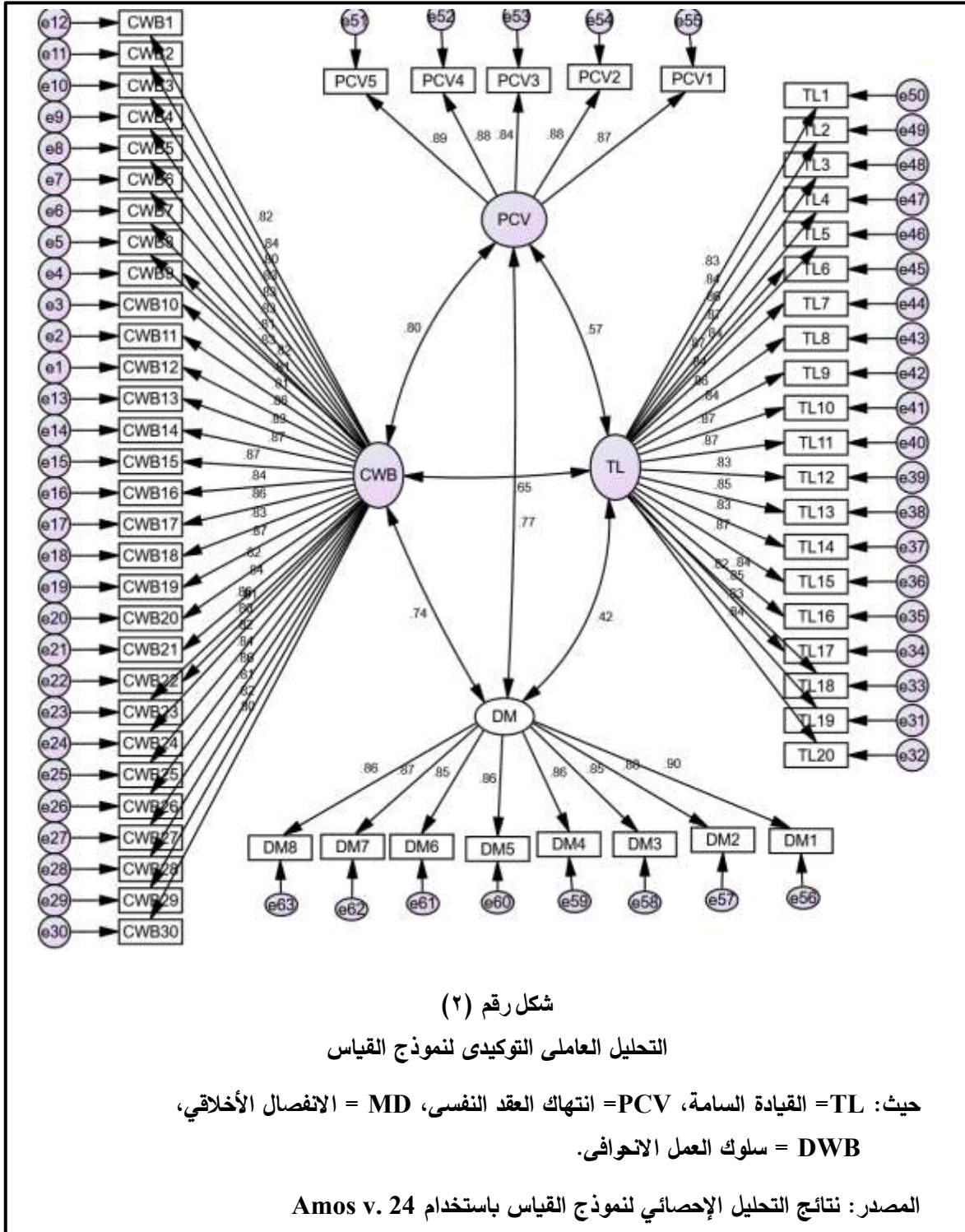
- تم قياس سلوك العمل الانحرافي بالاعتماد على مقياس (Spector, P. E., 2006)، ويتكون المقياس من (٣٠) بند، وينقسم المقياس إلى: (١٥) بند تقيس الانحراف تجاه المنظمة (تشمل: ٣ بند لقياس التخريب، ٣ بند لقياس انحراف الإنتاج، ٥ بند لقياس السرقة، ٤ بند لقياس الانسحاب)، ١٥ بند لقياس الانحراف تجاه الأفراد، تقع جميع هذه البنود في (رابعاً) من القسم الأول في قائمة الاستقصاء، حيث اعتمدت على هذا المقياس الدراسات الأجنبية (Jensen, J. M., et al., 2010; Chao, J. M., et al., 2011; Chen, R., & Song, J., 2019; Zhao, L., et al., 2021)، كما اعتمدت عليه عدة دراسات عربية (حسن، ٢٠١٦؛ إبراهيم، وعود، ٢٠١٧؛ السلنتي، ٢٠١٧؛ حربية، وعود، ٢٠١٧، عشري، ٢٠٢١)، وتراوح معامل ثبات الفا كرونباخ لهذا المقياس في الدراسات العربية بين (٠.٧٨ إلى ٠.٩٢).

وتم جمع البيانات بالاعتماد على قائمة استقصاء موحدة تم توجيهها لجميع مفردات العينة تتضمن أبعاد قياس المتغيرات المشار إليها مسبقاً، وصممت جميع مقاييس البحث على مقياس ليكرت الخماسي، كما هو مبين بقائمة الاستقصاء.

(٣) نموذج القياس وثبات وصلاحيته المقاييس

للتأكد من صلاحية وصدق وثبات مقاييس متغيرات الدراسة، قام الباحث بإجراء التحليل العامل التوكيدي *analysis (CFA) confirmatory factor* باستخدام برنامج (Amos 24)، كما هو موضح بالشكل (٢)، وأظهرت نتائج الاختبار درجات مرتفعة لمؤشرات توافق بيانات النموذج ($\chi^2=5395$, $df=1883$; $\chi^2/df=2.86$, $CFI=0.944$, $RMSEA=0.046$, $SRMR=0.040$)، وجميع هذه المؤشرات تشير إلى أن جودة نموذج القياس ممتازة وفقاً لمعايير (Hu and Bentler 1999).

."Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis



ويظهر كل من الشكل (٢) ومخرجات التحليل الإحصائي لاختبار نموذج القياس معاملات التحميل لبنود المقاييس، ومعاملات الارتباط بين متغيرات نموذج القياس، وتشير بيانات نتائج اختبار نموذج القياس إلى أن معاملات تشبع (تحميل) بنود كل مقياس على متغيرها الكامن أكبر من (٠,٧)، حيث تراوحت معاملات تشبع بنود مقياس القيادة السامة على متغيرها الكامن (TI) بين (٠,٨٣ و ٠,٨٧)، وتراوحت معاملات تشبع بنود مقياس القيادة انتهاك العقد النفسى على متغيرها الكامن (PCV) بين (٠,٨٤ و ٠,٨٩)، أما معاملات تشبع بنود مقياس الانفصال الأخلاقي على متغيرها الكامن (DM) فتراوحت بين (٠,٨٥ و ٠,٩٠)، وأخيرا تراوحت معاملات تشبع بنود مقياس سلوك العمل الانحرافي على متغيرها الكامن (DWB) بين (٠,٨٠ و ٠,٨٧)، مما يعنى وجود درجة عالية من اتساق كل مقياس منها وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائج تحليل نموذج القياس لاختبار ثبات وصدق وصلاحيه المقاييس، وفقا لمعايير ملائمة نماذج القياس (Hu and Bentler, 1999).

اختبارات الثبات والصدق البنائي:

بالاعتماد على نموذج القياس، تم إجراء مجموعة من الاختبارات تتضمن: اختبار الثبات المركب لمقاييس الدراسة (Composite Reliability (CR باستخدام "ثبات ماكدونالد أوميغا" MacDonal's Omega Reliability، ويتحقق الثبات المركب للمقياس اذا كانت قيمة معاملته أكبر من (٠,٧٠)، واختبار الصدق التقاربي Convergent Validity من خلال حساب "متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted (AVE)، ويجب أن تكون قيمة (AVE) للمقياس أكبر من (٠,٥) وأقل من قيمة الثبات المركب (CR)، واختبار الصدق التمايزي Discriminant Validity ويتحقق الصدق التمايزي عندما تكون قيمة (AVE) لكل متغير كامن أكبر من قيمة التباين المشترك الأكبر (MSV) بين المتغيرات الكامنة في نموذج القياس (Henseler, J., ET AL., 2015).

سابعا: استراتيجية تحليل البيانات ونتائج الدراسة:

(١) استراتيجية تحليل البيانات:

قبل اختبار مدى صحة فروض الدراسة، ونظرا لأن جميع البيانات تم جمعها بطريقة التقرير الذاتي تأكد الباحث من خلو البيانات التي ستخضع للتحليل من تحيز الطريقة المشتركة

للمقياس (Common Method Bias (CMB)، وتم تحليل البيانات من خلال اختبار نموذجين للمعادلات البنائية الهيكلية لاختبار فروض الدراسة وذلك على النحو التالي: -

جدول (٣)

مؤشرات ثبات وصلاحية المقاييس

المقياس	الثبات المركب CR	الصدق التقاربي AVE	التباين المشترك الأكبر MSV	الصدق التمايزي
القيادة السامة	٠,٩٨١	٠,٧١٨	٠,٦٤٣	تحقق
انتهاك العقد النفسي	٠,٩٤٠	٠,٧٥٧	٠,٦٤٣	تحقق
الانفصال الأخلاقي	٠,٩٦٠	٠,٧٤٩	٠,٥٩١	تحقق
سلوك العمل الانحرافي	٠,٩٨٥	٠,٦٩٢	٠,٦٤٣	تحقق

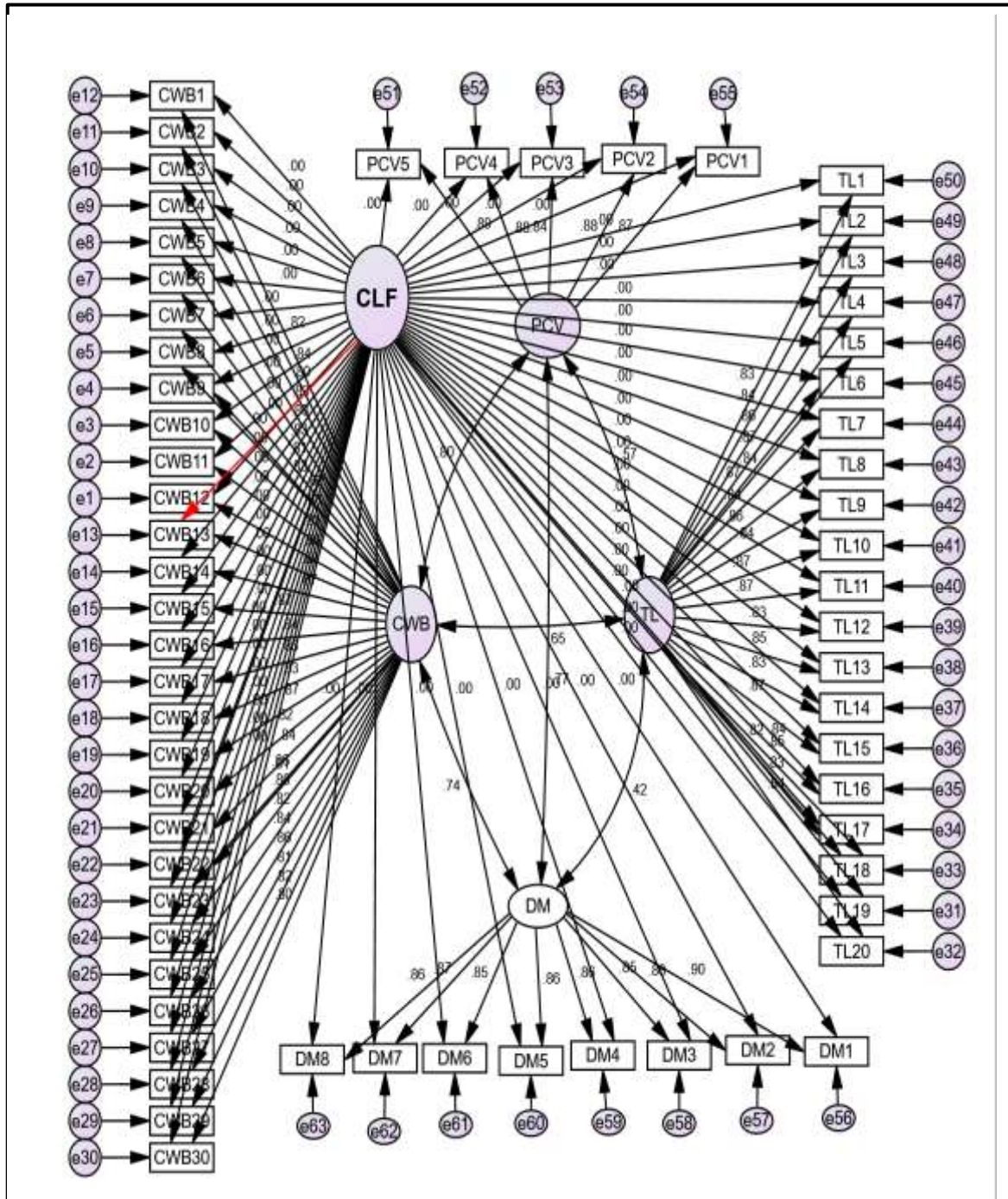
المصدر: نتائج اختبار نموذج القياس باستخدام (Amos plugin : Gaskin, J., James, M., and Lim, J.)
(2019), "Master Validity Tool", AMOS Plugin. [Gaskination's StatWiki](#).

(أ) تحيز الطريقة المشتركة للمقياس (Common Method Bias (CMB):

في هذا البحث تم اختبار تحيز الطريقة المشتركة للمقياس باستخدام اختبار: العامل المشترك الكامن (Common Latent Factor (CLF) بالاعتماد على برنامج AMOS V.24، ووفقاً لهذا الاختبار يتم تحميل جميع بنود المقاييس على متغيراتها الكامنة وفي نفس الوقت يتم تحميلها جميعاً على متغير كامن واحد (CLF) كما هو موضح بالشكل (٣)، وتشير نتائج هذا التحليل إلى أن معاملات تحميل جميع البنود على العامل المشترك الكامن (CLF)، تراوحت بين (صفر، ٠,١١) أي أقل من (٠,٢٠)، مما يعني خلو البيانات التي خضعت للتحليل النهائي من تحيز الطريقة المشتركة للمقياس.

(ب) إجراءات بناء النماذج الهيكلية:

اعتمد بناء النماذج الهيكلية لاختبارها على خطوتين للتحليل الإحصائي للبيانات، وهي:
(١) استخدام برنامج (Amos 24) خضع نموذج القياس لعملية "تنسيب البيانات Data Imputation".



شكل رقم (٣)

اختبار تحيز الطريقة المشتركة للقياس بالعامل الكامن الواحد

حيث: TL = القيادة السامة، PCV = انتهاك العقد النفسي، MD = الانفصال الأخلاقي، DWB = سلوك العمل الانحرافي، CLF = العامل الكامن الواحد.

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة التطبيقية باستخدام Amos v. 24

وتعتمد عملية "تنسيب البيانات" على استخراج القيم التنبؤية للمتغير الكامن من متغيراته المشاهدة^(١)، وتكوين ملف بيانات جديد بصيغة (Spss) تم اختبار النماذج الهيكلية بناء عليه، (٢) تم بناء النماذج المراد اختارها بحيث تتكون مما يلي:

- النموذج الأول: النموذج الهيكلية للعلاقات بين القيادة السامة وانتهاك العقد النفسى وسلوك العمل الانحرافى. ويهدف هذا النموذج إلى: اختبار مدى صحة الفروض الأربعة الأولى لهذا البحث، من خلال قياس كل من التأثير المباشر للقيادة السامة على انتهاك العقد النفسى والسلوك الانحرافى، وقياس تأثير انتهاك العقد النفسى على سلوك العمل الانحرافى، وقياس تأثير انتهاك العقد النفسى كمتغير وسيط بين القيادة السامة وسلوك العمل الانحرافى.

- النموذج الثانى: ويهدف إلى قياس الدور المعدل للانفصال الأخلاقي في علاقة كل من القيادة السامة وانتهاك العقد النفسى بسلوك العمل الانحرافى.

تم اختبار هذه النماذج بأسلوب المعادلات البنائية الهيكلية بواسطة (Amos 24)، ويتناول الجزء التالى نتيجة اختبار هذه النماذج، بعد عرض موجز للإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة.

(٢) نتائج اختبار الفروض:

تم استخدام الحزمة البرمجية IBM SPSS Statistics V. 26 لتحديد المتوسط العام لمتغيرات البحث، والانحراف المعياري للتقدير، ويوضح الجدول (٤) المتوسط العام والانحراف المعياري لمتغيرات البحث.

يلاحظ من الجدول (٤) تقارب معظم المتوسطات الحسابية بين متغيرات البحث والتي تراوحت بين (٣.١١ و ٣.٦٨)، ووفقا لفترات - مدى - مقياس ليكرت الخماسى (١-١.٧٩ - ٢.٥٩ - ٢.٦ - ٣.٣٩ - ٣.٤٠ - ٤.١٩ - ٤.٢ - ٥) ورغم هذا التقارب إلا أنه يلاحظ وقوع المتوسط العام لجميع المتغيرات في الفئة الثالثة والرابع لفترات مقياس ليكرت مما يعنى ارتفاع مستوى ادراك العينة لهذه المتغيرات. وقد جاء متوسط انتهاك العقد النفسى في اعلى

(١) - تشترط أساليب تحليل الانحدار ضرورة أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات خاضع للتوزيع الطبيعي، لأنه يعتمد على حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية. ولكن بالاعتماد على طريقة تنسيب البيانات واستخراج القيم التنبؤية، تعتمد عملية عكسية للمتوسطات والانحراف المعيارى، مما يمكن من تحليل النماذج الهيكلية دون شرط خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي (Harrington, D., 2009; pp.132-145).

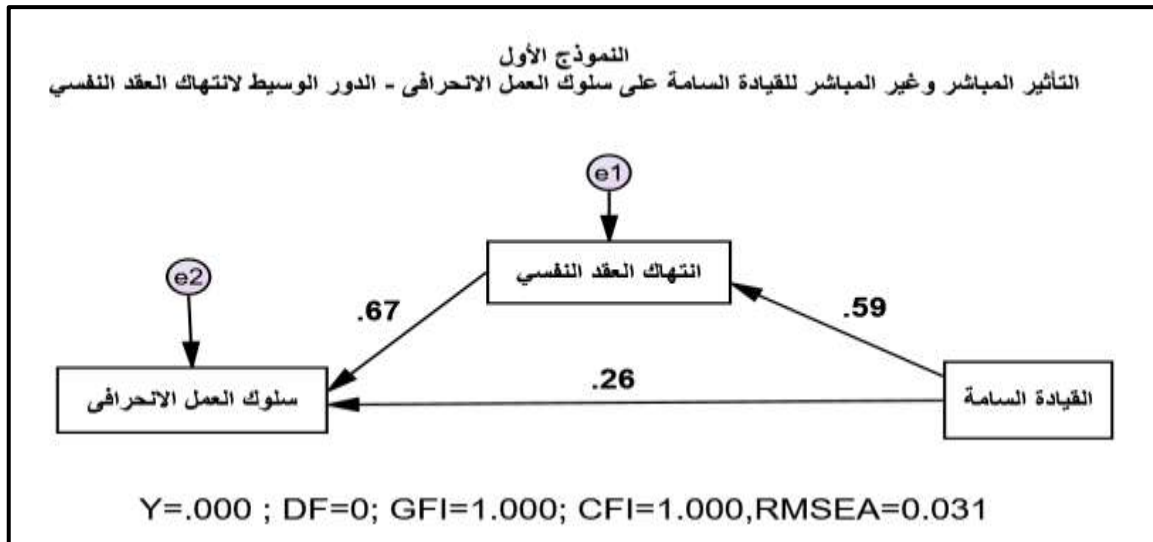
مستوى والقيادة السامة في ادنى مستوى وفقا للمتوسط العام للمتغيرات.

جدول (٤) المتوسط العام والخطأ المعياري لمتغيرات البحث

المتغيرات	العينة	المتوسط*	الانحراف المعياري
القيادة السامة		٣,١١	١,٠٥٢
انتهاك العقد النفسي		٣,٦٨	٠,٨٤٥
الانفصال الأخلاقي		٣,١٥	١,٠٤٤
سلوك العمل الانحرافي		٣,٤٦	٠,٩٨٥

* متوسط متغيرات البحث محسوب من واقع القياس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

تشير البيانات الواردة بالشكل (٤) وبالجدول (٥) إلى وجود تأثير مباشر إيجابي ومعنوي للقيادة السامة على سلوك العمل الانحرافي ($\beta = 0.25.7; t = 6.884; p < 0.05$)، وهذا يعني أن التباين في القيادة السامة يفسر (٢٦٪) تقريبا من التباين في متغير سلوك العمل الانحرافي لدى مفردات العينة، وبمعنى آخر، كلما ارتفع مستوى القيادة السامة بدرجة واحدة انحراف معياري، كلما ارتفع مستوى سلوك العمل الانحرافي بمقدار (٠.٢٦) درجة، عما بأن هذا التأثير مباشر (كما هو موضح بجدول (٦))، لم يأخذ في الاعتبار دور انتهاك العقد النفسي كمتغير وسيط، وتؤيد هذه النتائج صحة الفرض الأول.



شكل رقم (٤)

التأثير المباشر وغير المباشر للقيادة السامة على سلوك العمل الانحرافي

كذلك، تشير البيانات الواردة بالشكل (٤) وبالجدول (٥) إلى وجود تأثير مباشر إيجابي ومعنوي للقيادة السامة على انتهاك العقد النفسي ($\beta = 0.59; t = 12.549; p < 0.05$)، وهذا يعنى أن التباين في القيادة السامة يفسر (٥٩٪) تقريبا من التباين في متغير انتهاك العقد النفسي لدى مفردات العينة، وبمعنى آخر، كلما ارتفع مستوى القيادة السامة بدرجة واحدة انحراف معيارى، كلما ارتفع مستوى ادراك انتهاك العقد النفسي بمقدار (٠.٥٩) درجة، عما بأن هذا التأثير مباشر (كما هو موضح بجدول (٦))، وتؤيد هذه النتائج صحة الفرض الثانى لهذا البحث. وبتابع نفس التفسير، تؤيد البيانات صحة الفرض الثالث للبحث، حيث كان معامل التأثير الكلى والمباشر لانتهاك العقد النفسى على سلوك العمل الانحرافى تأثيرا إيجابيا ومعنويا ($\beta = 0.67; t = 17.921; p < 0.05$).

جدول (٥)

معلومات المسار المعيارية للعلاقات بين متغيرات النموذج الأول ومعنويتها

المعنوية (P)	قيمة (T)	الخطأ المعيارى SE	معلمة المسار β	مسار العلاقة		
٠,٠٠٠	٦,٨٨٤	٠,٠٣٧	٠,٢٥٧	سلوك العمل الانحرافى	<---	القيادة السامة
٠,٠٠٠	١٢,٥٤٩	٠,٠٤٩	٠,٥٩١	انتهاك العقد النفسى	<---	القيادة السامة
٠,٠٠٠	١٧,٩٢١	٠,٠٣٥	٠,٦٧٤	سلوك العمل الانحرافى	<---	انتهاك العقد النفسى

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية (تحليل المسار للنموذج الثانى عند درجة ثقة ٩٥٪)

جدول (٦)

التأثيرات الكلية والمباشرة وغير المباشرة بين متغيرات النموذج الأول

سلوك العمل الانحرافى			انتهاك العقد النفسى			المتغيرات
كلى	غير مباشر	مباشر	كلى	غير مباشر	مباشر	نوع التأثير
٠,٦٥٨	٠,٣٩٩	٠,٢٥٩	٠,٥٩١	٠,٥٩١	القيادة السامة
٠,٦٧٤	٠,٦٧٤	انتهاك العقد النفسى

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية (تحليل المسار للنموذج الثانى عند درجة ثقة ٩٥٪)

جدول (٧)

اختبار معنوية التأثيرات المباشرة وغير المباشرة باستخدام اختبار: **Bootstrap- Two Tailed Significance (BC)** عند درجة ثقة 95%

سلوك العمل الانحرافي			انتهاك العقد النفسي			المتغيرات
كلية	غير مباشر	مباشر	كلية	غير مباشر	مباشر	معنوية التأثير
٠,٠٠٥٩	٠,٠٢٤٥	٠,٠٠٨٠	٠,٠٠٦٤	٠,٠٠٥٠	القيادة السامة
٠,٠١٤٢	٠,٠١٤	انتهاك العقد النفسي

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية (تحليل المسار للنموذج الثاني عند درجة ثقة 95%)

وتم اختبار صحة الفرض الرابع - المتعلق بالدور الوسيط لانتهاك العقد النفسي في علاقة تأثير القيادة السامة في سلوك العمل الانحرافي - من خلال اختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بالمعادلات الهيكلية لتحليل المسار، وتم اختبار معنوية التأثيرات الكلية والمباشرة وغير المباشرة باستخدام تحليل **Bootstrap- Two Tailed Significance (BC)** عند درجة ثقة (95%).

اتضح عند اختبار الفرض الأول أن القيادة السامة تؤثر إيجابيا على سلوك العمل الانحرافي بمعامل تأثير ($\beta = 0.25.7; t = 6.884; p < 0.05$). ولكن عندما تم إدخال انتهاك العقد النفسي كمتغير وسيط بين القيادة السامة وسلوك العمل الانحرافي، (كما هو موضح بالجدول ٥ والجدول ٦)، ارتفع التأثير الكلية القيادة السامة على سلوك العمل الانحرافي ليصبح معامل التأثير الكلية ($\beta = 0.658, p = 0.005$)، ويتمثل الفرق بين معاملات التأثير الكلية والمباشرة للقيادة السامة على سلوك العمل الانحرافي ($0.658 - 0.259 = 0.399$) قيمة معامل التأثير غير المباشر للقيادة السامة على سلوك العمل الانحرافي نتيجة تأثير القيادة السامة على انتهاك العقد النفسي ومن ثم حدوث تأثير تفاعلي أدى إلى ارتفاع تأثير المتغير المستقل على التابع. وقد أوضح اختبار **Bootstrap- Two Tailed Significance (BC)** معنوية هذا التأثير غير المباشر ودور الوساطة هو موضح بجدول (٧). وتؤكد هذه النتائج أن انتهاك العقد النفسي تأثير وساطة جزئية (يفسر جزئياً) التأثير الإيجابي للقيادة السامة على سلوك العمل الانحرافي، مما يدعم صحة الفرض الرابع لهذا البحث.

لاختبار الدور المعدل للانفصال الأخلاقي لعلاقة القيادة السامة بسلوك العمل الانحرافي، ولعلاقة انتهاك العقد بسلوك العمل الانحرافي، استخدم الباحث كل من: (١) الأداة التي طورها (Andrew F. Hayes, 2013) والمعروفة باسم (Hayes' Process for SPSS Macro)، وهي أداة تمكن من استخدام حزمة (SPSS) لإجراء "تمنجة تحليل المسار اللوجيستي المتغير"، (٢) استخدام أداة (Dawson, 2014: Excel templates to interpret two-way interaction effects) لتمثيل العلاقة بين المتغير المستقل والتابع عند القيم المختلفة للمتغير المعدل، وتحديد ميل الخط المستقيم (<http://www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm>). وفيما يلي نتائج استخدام هذه الأدوات على بيانات هذا البحث:

توضح البيانات الواردة بالجدولين (٨، ٩)، والشكل (٥) نتائج اختبار الدور المعدل للانفصال الأخلاقي للعلاقة بين القيادة السامة، وسلوك العمل الانحرافي، وذلك على النحو التالي:

جدول (٨)

نموذج المسار اللوجيستي لتأثير القيادة السامة والانفصال الأخلاقي على سلوك العمل الانحرافي

R ² -change	R ²	المعنوية	قيمة (T)	الخطأ المعياري	معامل التأثير	
	٠,٨٠	٠,٠٠٠	٦,١٠٠	٠,٠٣٣٥	٠,٢٥	القيادة السامة
		٠,٠٠٠	٢٠,٨٩٢	٠,٠٤٠٣	٠,٨٤	الانفصال الأخلاقي
<u>٠,٠١٠٢</u>		<u>٠,٠٠١</u>	<u>٣,٩٤٤</u>	<u>٠,٠٢٩٠</u>	<u>٠,١١٥</u>	التفاعل (تقاطع القيادة السامة مع الانفصال الأخلاقي)

جدول (٩)

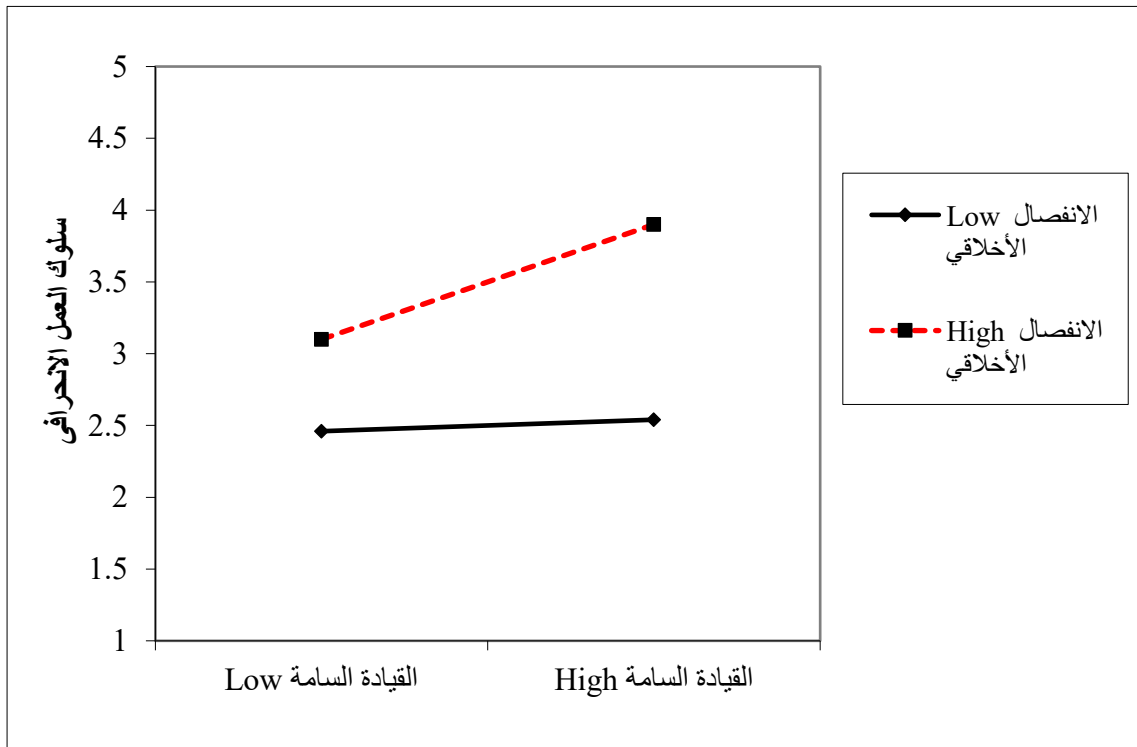
التأثيرات الشرطية للتنبؤ البوري عند قيم الوسيط للمتغير المعدل

المعنوية	قيمة (T)	الخطأ المعياري	تأثير القيادة السامة على سلوك العمل الانحرافي	القيم التنبؤية للانفصال الأخلاقي
٠,١٧٥	١,٣٤٥	٠,٠٥٣٦	٠,٠٧٢١	١,١٥٥١ -
٠,٠٠٠	٦,١٠٠	٠,٠٣٣٥	٠,٢٤٦	٠,٠٠٠٠
٠,٠٠٠	٨,٣٦٤	٠,٠٤٠٢	٠,٣٩٦	١,١٥٥١ +

توضح بيانات الجدول (٨) وجود تأثير إيجابي معنوي لكل من القيادة السامة والانفصال الأخلاقي على سلوك العمل الانحرافي، ولكن ما يهمنا هو التفاعل بين القيادة السامة والانفصال، وتأثر هذا التفاعل، وتشير بيانات الجدول إلى وجود تأثير إيجابي للتفاعل بينهما على سلوك العمل الانحرافي قيمته (٠,١١٥)، وهو تأثير معنوي إيجابي ($\beta = 0.115$; $t = 3.944$; $p < 0.05$).

وأن وجود الانفصال الأخلاقي يعدل من علاقة القيادة السامة بسلوك العمل الانحرافي، حيث كانت قيمة (R^2 Change) قيمة معنوية وموجبة، بما يعنى أن زيادة مستوى الانفصال الأخلاقي تزيد من التأثير الإيجابي للقيادة السامة على سلوك العمل الانحرافي.

ولمعرفة قيم واتجاه تأثير المتغير المعدل، تم حساب التأثيرات الشرطية للتنبؤ البؤري لتأثير المتغير المستقل على التابع، وتم ذلك عند ثلاث قيم للمتغير المعدل، كما هي موضحة بجدول (٩)، وتشير بياناته إلى: أنه عندما كانت قيمة المتوسط للانفصال الأخلاقي = صفر، كان تأثير القيادة السامة على سلوك العمل الانحرافي ($\beta = 0.246; t = 6.100; p < 0.05$)، وعند اعلى مستوى للانفصال الأخلاقي (1.1551 انحراف معيارى) ارتفع تأثير القيادة السامة على سلوك العمل الانحرافي ($\beta = 0.396; t = 8.36; p < 0.05$)، وعند ادنى اعلى مستوى للانفصال الأخلاقي (-1.1551 انحراف معيارى) انخفض تأثير القيادة السامة على سلوك العمل الانحرافي، واصبح غير معنوى ($\beta = 0.0721; t = 0.053; p = 0.175$).



شكل رقم (٥)

التأثير المعدل للانفصال الأخلاقي للتأثير الإيجابي للقيادة السامة على سلوك العمل الانحرافي
المصدر: نتائج اختبار الدراسة التطبيقية

ويوضح الشكل (٥) ميل الخط المستقيم لعلاقة تأثير القيادة السامة على سلوك العمل الانحرافي عند المستويات المختلفة للانفصال الأخلاقي، ويتضح منه ارتفاع تأثير القيادة السامة على سلوك العمل الانحرافي بارتفاع مستويات الانفصال الأخلاقي، والعكس صحيح. وهكذا تؤيد هذه النتائج، صحة الفرض الخامس لهذا البحث.

وقد تم اختبار صحة الفرض السادس والأخير لهذه البحث بنفس الآلية المستخدمة في اختبار صحة الفرض السابق، وتوضح الجداول (١٠، ١١)، والشكل (٦)، نتائج هذه الاختبارات:

جدول (١٠)

نموذج المسار اللوجيستي لتأثير انتهاك العقد النفسي والانفصال الأخلاقي على سلوك العمل الانحرافي

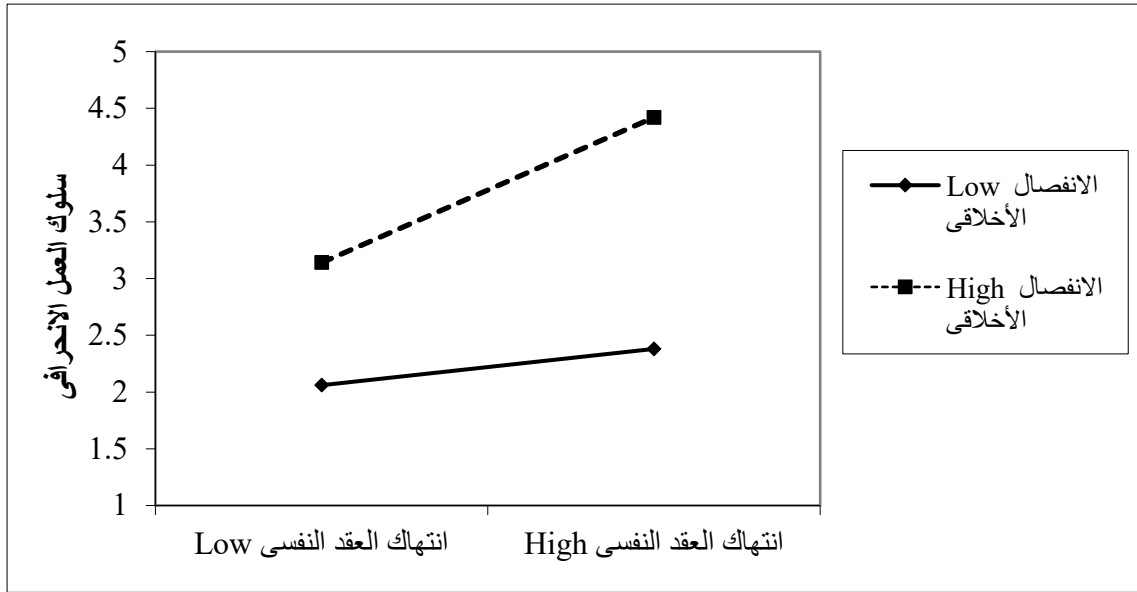
R ² -change	R ²	المعنوية	قيمة (T)	الخطأ المعياري	معامل التأثير	
	٠,٨٩	٠,٠٠٠	١٥,٤٥	٠,٠٢٦	٠,٤٠١	انتهاك العقد النفسي
		٠,٠٠٠	٢٣,٨٥	٠,٠٣٣	٠,٧٨٣	الانفصال الأخلاقي
<u>٠,٠٤٢</u>		<u>٠,٠٠٠</u>	<u>١٠,٧٣</u>	<u>٠,٠١٩</u>	<u>٠,٢٠١</u>	التفاعل (تقاطع انتهاك العقد النفسي مع الانفصال الأخلاقي)

جدول (١١)

التأثيرات الشرطية للتنبؤ البؤري عند قيم الوسيط للمتغير المعدل

المعنوية	قيمة (T)	الخطأ المعياري	تأثير انتهاك العقد النفسي على سلوك العمل الانحرافي	القيم التنبؤية للانفصال الأخلاقي
٠,٠٠٠	٤,٨٢	٠,٠٣٤	٠,١٦٥	- ١,١٥٥١
٠,٠٠٠	١٥,٤٥	٠,٠٢٦	٠,٤٠١	٠,٠٠٠٠
٠,٠٠٠	١٨,٨٠	٠,٠٣٤	٠,٦٤٠	+ ١,١٥٥١

بالاعتماد على البيانات الواردة بالجدولين (١٠، ١١) وبالشكل (٦)، وباستخدام نفس طريقة تفسير البيانات في اختبار الفرض السابق، توضح النتائج أن الانفصال الأخلاقي يعدل من تأثير انتهاك العقد النفسي على سلوك العمل الانحرافي، فكلما ارتفع مستوى الانفصال الأخلاقي كلما ارتفع التأثير الإيجابي لانتهاك العقد النفسي على سلوك العمل الانحرافي، وكلما انخفض مستوى الانفصال الأخلاقي لدى الأفراد كلما انخفض تأثير انتهاك العقد النفسي على مستوى انحرابهم في سلوك العمل الانحرافي، وبالتالي تؤيد هذه النتائج صحة الفرض السادس والأخير لهذا البحث.



شكل رقم (٦)

التأثير المعدل للانفصال الأخلاقي للتأثير الإيجابي للقيادة السامة على سلوك العمل الانحرافي
المصدر: نتائج اختبار الدراسة التطبيقية

ثامنا: مناقشة النتائج:

دلل هذا البحث في مقدمته وعرض المشكلة البحثية على ظاهرة الفساد الإداري في المؤسسات الحكومية المصرية، والتي تعكس أهمية تناول الانحرافات السلوكية للعاملين، وتعكس مشكلة نمط القيادة في هذه المؤسسات، فرغم وجود الآليات القانونية، ووضع استراتيجيات لمكافحة أو الحد من هذه السلوكيات، إلا أنها مازالت شائعة. لذلك، هدف هذا البحث إلى التحقيق في استخدام الجوانب المعرفية والاجتماعية لمعرفة كيف تتسبب بعض المتغيرات التنظيمية في هذه المشكلة، وبالتحديد، هدف البحث إلى التحقيق في كيفية تأثير مدركات الموظفين للقيادة السامة على سلوكهم الانحرافي في مجال العمل، وركز البحث على انتهاك العقد النفسي المدرك كمتغير وسيط يمكن أن يفسر العلاقة بين مدركاتهم للسلوكيات السامة لرؤسائهم على انخراطهم في السلوكيات الانحرافية تجاه المنظمة وتجاه زملائهم. بالإضافة إلى توظيف النظرية المعرفية الاجتماعية () لمعرفة دور الانفصال الأخلاقي في استجابة الموظفين للجوانب السلبية للقيادة ولانتهاك العقد وانخراطهم في سلوك العمل الانحرافي.

وبناء على الجدول النظري، وعلى نتائج الدراسات السابقة، فيما يتعلق بالعلاقات بين متغيرات البحث، اشتققنا عدة فروض للعلاقات بين متغيرات البحث وهي: (١) قد يترتب على

تصورات الموظفين لأبعاد القيادة السامة - وفقا لسلوكيات رؤسائهم) احتمال انخراط هؤلاء الموظفين في سلوك عمل انحرافي، (٢) إن سلوكيات القيادة السامة، يترتب عليها مشاعر سلبية، وإدراك عدم العدالة، ومواجهة ضغوط في العمل، قد يدركها الموظف على أنها انتهاكا للعقد النفسي، (٣) قد يمثل انخراط الموظف في سلوك العمل الانحرافي ردا مباشرا لمشاعر انتهاك العقد النفسي، ومن ثم قد يفسر العقد النفسي علاقة القيادة السامة باتجاهات وسلوك الموظف، (٤) لكل فرد معايير أخلاقية يضبط تصرفاته وفقا لها، وقد يكون السبب الرئيسي لانخراط الفرد في سلوك انحرافي هو تعطيله لآليات الضبط الذاتي الأخلاقية، من خلال الانفصال الأخلاقي.

لما سبق، ولتحقيق أهدافه، اختبر هذا البحث (٦) ستة فروض للعلاقات بين أربع متغيرات تضمنها نموذج البحث، هي: القيادة السامة، وانتهاك العقد النفسي، والانفصال الأخلاقي، وسلوك العمل الانحرافي، ومن خلال الدراسة التطبيقية توصل البحث إلى تأييد صحة فروضه الستة. فقد أيدت نتائج الدراسة التطبيقية وجود تأثير إيجابي مباشر لمدرجات الموظفين لأبعاد القيادة السامة على سلوك العمل الانحرافي للمرؤوسين، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة (Gabriel, J. M. O., 2016; Zaki & Elsayad, 2021; Aydinay & Cakici, 2021; Rizani, M., et al., 2022) وكذلك تتفق مع نتائج دراسة (داهش، ٢٠١٩؛ سبيع، ٢٠٢٢). كذلك، أيدت نتائج هذا البحث صحة الفرض الثاني، والذي يشير لوجود تأثير إيجابي للقيادة السامة على ادراك انتهاك العقد النفسي، وتتفق هذه النتيجة مع افتراضات نظرية التبادل الاجتماعي، وقواعد المعاملة بالمثل، كما تتفق مع افتراضات نظرية العدالة، وأيضا تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة من وجود تأثير إيجابي للجوانب المظلمة للقيادة على خرق وانتهاك العقد النفسي (Lamøy, F. R., 2021; Jiang, H., et al., 2017; Kayani, M. B.,) (& Alasan, I. I., 2021).

وتوصل هذا البحث إلى وجود تأثير إيجابي لانتهاك العقد النفسي على سلوك العمل الانحرافي، مؤيدا صحة فرضه الثالث، وتتفق هذه النتيجة، أيضا، نتائج بعض الدراسات السابقة التي طبقت على المنظمات المصرية (السلنتي، ٢٠٢١٧؛ النجار، ٢٠١٨؛ مناع، ٢٠٢٠)، وكذلك مع نتائج بعض الدراسات الأجنبية (Jensen, J. M., et al., 2010; Chao, J. M., et al.,) (2011 Griep, Y., et al., 2018; 2020; 2022). وتساهم نتائج اختبار الفرض الرابع في الجدل

العلمي الخاص بالأليات التي تؤثر من خلالها أنماط القيادة على نواتج العمل، فقد ثبت صحة هذا الفرض والذي يشير إلى أن القيادة السامة- كأحد الجوانب المظلمة للقيادة- تؤثر إيجابيا على سلوك العمل الانحرافي للمرؤوسين من خلال تأثيرها الإيجابي على انتهاك العقد النفسي، فقد أكدت النتائج الدور الوسيط لانتهاك العقد النفسي، وانه دور وساطة جزئية أدى لوجود تأثير إيجابي-غير مباشر- إضافي للقيادة السامة على سلوك العمل الانحرافي.

ويتمثل الإسهام الرئيسي لهذا البحث في اختبار الدور المعدل للانفصال الأخلاقي في علاقة كل من القيادة السامة وانتهاك العقد النفسي بسلوك العمل الانحرافي، حيث أيدت نتائج الدراسة التطبيقية صحة الفرض الخامس والسادس لهذا البحث، لذلك، ساهمت نتائج هذا البحث في الإجابة عن التساؤل الهام والذي يدور حول: لماذا ينتهج بعض الموظفين سلوكا إنحرافيا عندما يواجهون التجارب السيئة والأخطاء التنظيمية، بينما لا يخرط آخرون في مثل تلك السلوكيات؟ لقد كشفت نتائج البحث أن الانفصال الأخلاقي له دور كبير في ذلك، حيث وجد أن الموظفين الذين يستخدمون مستوى مرتفع من آليات الانفصال الأخلاقي يخرطون بدرجة كبيرة في سلوك العمل الانحرافي كرد فعل على السلوكيات السلبية لرؤسائهم، وكرد فعل على مشاعر انتهاك العقد النفسي، وبالعكس، يكون الأفراد الأقل استخداما لآليات الانفصال الأخلاقي أقل انحرافا في سلوك العمل الانحرافي في معرض استجابتهم لمشاعر انتهاك العقد النفسي أو لسلوكيات القيادة السامة.

تاسعا: التوصيات:

في ضوء ما عرضه الباحث من نتائج لبحثه ومناقشتها، يقترح مجموعة من التوصيات يمكن الأخذ بها في المنظمات محل الدراسة، والمنظمات المماثلة لها، وذلك كما يلي:

(١) رصدت نتائج البحث الحالي ارتفاع مستوى إدراك الموظفين لسلوكيات القيادة السامة، وكذلك التأثير الإيجابي لسلوكيات القيادة على كل من انتهاك العقد النفسي، وسلوك العمل الانحرافي، لذلك يوصى البحث المسئولين في وزارة التنمية المحلية، والجهات التابعة في المحافظة بالتركيز على أنماط القيادة الإيجابية القادرة على خلق مناخ عمل أخلاقي، مثل القيادة التحولية، والقيادة الجديرة بالثقة، والقيادة الأخلاقية، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال:

- أن تتضمن أسس ومعايير اختيار القادة في جهات التنمية المحلية معايير وأسس أخلاقية.
- اعتبار الممارسات الأخلاقية جزءاً أساسياً عند تقييم أداء القادة، ومعايير أساسياً في الترقية.

- تنمية المهارات الفكرية والسلوكية للمديرين والمشرفين تشمل القيادات في المحافظة ورؤساء المجالس والوحدات المحلية ورؤساء الأقسام، بالإضافة إلى العاملين.
- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية للمديرين في الإدارة العليا والوسطى بالمحافظات ومجالس المدن، لتقديم تصور واضح عن القيادة السامة وأبعادها وكيفية تأثيرها على السلوكيات الانحرافية للعاملين، وتعزيز قيم القيادة الأخلاقية ومردودها، وغرس القيم الأخلاقية في هؤلاء القادة.
- وضع وتنفيذ برنامج لإعداد كوادر الصف الثاني للقيادة في كافة وحدات التنمية المحلية يركز على غرس الجوانب الإيجابية للقيادة.
- إجراء اختبارات نفسية دورية للقادة في كافة المستويات.
- إرساء ثقافة قوية ودستور أخلاقي لمنع ممارسة السلوكيات الانحرافية لدى القادة والعاملين.
- تفعيل تطبيق مبادئ الشفافية والنزاهة في وحدات الإدارة المحلية.
- لا ينبغي على المسؤولين تقديم وعود غير واقعية أو مبالغ فيها لتحفيز العاملين، لأنها قد تعطى ثمارها على الأجل القصير، وعندما يدرك الموظف عدم التزام المنظمة بها يدرك انتهاك العقد النفسي على الأجل الطويل.
- ترسيخ المبادئ الإدارية التي تعمل على إزالة أو على الأقل الحد من مسببات انتهاك العقد النفسي والسلوك الانحرافي مثل: ترسيخ مبادئ العدالة التنظيمية، والثقة التنظيمية، وذلك من خل مراعاة المساواة والعدل وعدم التمييز بين الموظفين.
- (٢) أكدت نتائج البحث ارتفاع مستوى ادراك العاملين لانتهاك العقد النفسي، وأن مشاعر الانتهاك هذه تؤدي إلى تقادم السلوك الانحرافي للعاملين، لذلك يوصى هذا البحث المسؤولين بوزارة التنمية المحلية بصفة عامة، والمسؤولين بجهات التنمية المحلية بمحافظة الفيوم بصفة خاصة، بضرورة الوقوف على الأسباب الحقيقية لانتهاك العقد النفسي، وإزالتها، والعمل على الحد من أثاره على سلوك العاملين، ويتم ذلك من خلال:
- يجب أن تعقد الجهات التابعة لوزارة التنمية المحلية - وخصوصا التي شملتها الدراسة - اجتماعات مع الموظفين بها، تعترف خلالها بحدوث انتهاك العقد النفسي، وتقدم تفسيرات ذات مصداقية لأسبابه، ووضع خطة وجدول زمني لمعالجته.

- تكليف إدارة العلاقات العامة بالمحافظات ومجالس المدن بنشر وتوزيع كتيبات أو رسائل من خلال المواقع الإلكترونية الرسمية ووسائل التواصل الاجتماعي توضح اهم الوعود والالتزامات، وما تم إنجازه بالفعل، وما يتوقع إنجازه، وما هلى معوقات تحقيق أو الوفاء ببعض الوعود لخلق ثقافة تتمتع بالثقة في القيادة تجاه الوفاء بالوعد.
- يجب تنفيذ عملية تقييم دورية نصف سنوية أو سنوية على الأقل تتضمن تقييم توقعات العاملين من المنظمة.
- الاهتمام برفع مستوى جودة العلاقة التبادلية بين العاملين ورؤسائهم وإيجاد مناخ عمل صحى قائم على الشفافية والمصادقية.
- حرص المسؤولين على تحقيق التوازن بين ما يكلفون به مرؤوسيهم والإمكانيات المتاحة لهم لتقيد تكليفاتهم الوظيفية.
- تقديم الدعم للعاملين وتأسيس علاقات مبنية على الثقة والتواصل الشفاف لمنع سوء التفاهم بين المنظمة والعاملين.
- متابعة ما ينشره العاملون على وسائل التواصل الاجتماعي وتحليل محتوى المنشورات والتعليقات فيما يتعلق بالشكاوى والاستغاثات للوقوف على المشاكل التي ينشرها العاملون وتمثل عدم وفاء المنظمة بالتزاماتها تجاههم.
- يجب تدريب المسؤولين على التعرف على اتجاهات وسلوك العاملين عند إدراكهم لخرق وانتهاك العقد النفسى ووضع آليات للحد من الأثار السلبية لهذه السلوكيات.
- إعادة النظر في نظم الأجور والحوافز والكافات بحيث يحدد بدقة التعويضات المقابلة لواجبات كل وظيفة.
- (٣) في ضوء ما توصل له هذا البحث من نتائج توضح ارتفاع مستوى سلوك العمل الانحرافى، يوصى البحث بما يلى:
- وضع دستور أخلاقي وميثاق شرف للمنظمة للتوعية بالسلوكيات التي تتسم بالنزاهة والأمانة.
- وضع لوائح توضح العقوبة والجزاء الذى يتم توقيعه على أنواع السلوكيات المنحرفة، وتفعيل هذه اللوائح لتمثل عامل ردع للقادة والمرؤوسين.
- استخدام وسائل المراقبة الإلكترونية في كافة الإدارات المحلية.

- ربط الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية بسلوكيات العمل الأخلاقية
- تدعيم الثقافة التنظيمية الأخلاقية من خلال تكريم النماذج المثالية في السلوكيات الإيجابية سواء من القادة أو العاملين.
- تفعيل دور الجهات الرقابية- الرقابة الإدارية، وجهاز الكسب غير المشروع، والرقابة الإدارية، وجهاز مكافحة الأموال العامة، لكشف الانحرافات في هذه الجهات، ويجب أن يكون الجزاء مكافئ للسلوك، لمحاربة انتشار الفساد الإداري بالجهاز الإداري للدولة.
- يجب تطوير مؤشر قياس الفساد الإداري الذي تعده اللجنة الوطنية لمكافحة الفساد الإداري، كما يلي:
 - يجب أن يتم تضمين العاملين بالجهاز الإداري في مصادر إعداد المؤشر للوقوف على المسببات.
 - يجب إصدار المؤشر بشكل دوري سنوي (في الواقع لم يصدر سوى مرتين منذ عام ٢٠١٤ حتى عام ٢٠٢٢).
 - يجب أن يتم الإفصاح في تقارير الفساد عن حجم وأنواع الانحرافات ولا يتم التركيز فقط على ما تم إنجازه (فالتقارير غالباً تركز على نسب الحد من الفساد كجانب إيجابي للاستراتيجية).
 - يجب أن يعمم نشر تقرير ومؤشرات الفساد التفصيلية وبشفافية على كافة الوحدات لكي تمثل عامل ردع وإنذار لمن تسول له نفسه الانخراط في السلوكيات الانحرافية.
- (٤) في ضوء ما توصل له البحث من حيث دور الانفصال الأخلاقي في تعديل التأثير الإيجابي لسلوك القيادة السامة وانتهاك العقد النفسى على سلوك العمل الانحرافي، يوصى البحث بضرورة التركيز على الوازع الأخلاقي وترسيخ قيم الضمير الأخلاقي لدى القادة والعاملين، ويمكن أن يتم ذلك من خلال:
 - تقوية الوازع الأخلاقي والدينى لدى العاملين بالجهات المحلية، من خلال عقد الندوات الدينية، والمحاضرات التي تهدف الى تنمية الوازع الدينى وترسيخ قيمة الضمير الأخلاقي لدى القادة والعاملين.
 - دعم وتقوية قيم الإخلاص والتعاون بين العاملين من خلال الندوات والمحاضرات التي تهدف الى ترسيخ هذه القيم الإيجابية.

- تنمية مبدأ الرقابة الذاتية لدى العاملين.
- تعزيز الشعور بالمسئولية، والإيمان بأن الجهود المبذولة لصالح الجميع.
- مساعدة العاملين في حل مشاكلهم الوظيفية والاجتماعية والنفسية.
- أن يكون المسئولون مثال للقدوة الحسنة، فيما يقولونه ويفعلونه

عاشرا: المحددات والبحوث المستقبلية:

يعترف الباحث بأن بحثه هذا لا يخلو من عدة محددات، وتقدم هذه المحددات فرص للبحوث المستقبلية، وهي كالتالي:

(١) اقتصر هذا البحث على دور انتهاك العقد النفسى كمتغير وسيط، يفسر التأثير الإيجابي للقيادة السامة على سلوك العمل الانحرافي. إلا أنه من المثير للاهتمام استكشاف دور متغيرات وسيطة أخرى قد تقدم تفسيراً لهذه العلاقة مثل: العدالة التنظيمية، والوجدان السلبي، والتهكم التنظيمي.

(٢) تناول البحث تأثير القيادة السامة كبناء واحد على المتغيرات الأخرى، ولم يحدد أى أبعاد القيادة السامة كانت أكثر تأثيراً، لذلك يقترح الباحث إجراء بحوث تهتم بتأثير أبعاد القيادة السامة بشكل تفصيلي على نواتج العمل سواء السلوكيات الإيجابية أو السلبية.

(٣) تشير نتائج البحث إلى ارتفاع مستوى ادراك العاملين للقيادة السامة، لذلك يقترح الباحث إمكانية إجراء بحوث مستقبلية تناول أثر طرق اختيار القادة في الحد من سلوكيات القيادة السامة.

(٤) اقتصر البحث على دور الانفصال الأخلاقي كمتغير معدل، وهناك ندرة في البحوث التي تناولت الانفصال الأخلاقي في علاقته بالعديد من المتغيرات الإدارية والتنظيمية، ومن ثم يقترح الباحث اختبار الدور الوسيط للانفصال الأخلاقي بين أنماط القيادة وانعكاسها على الالتزام التنظيمي و/أو السلوكيات للأخلاقية للعاملين.

(٥) اعتمد هذا البحث في قياس متغيراته على تجميع البيانات بأسلوب التقرير الذاتي (ورغم اختبار البيانات لخلوها من تحيز الطريقة العامة للقياس)، إلا أن هذا يمثل محدد مهم، لأن الأفراد قد لا يعبرون عن المستويات الحقيقية لسلوكهم الانحرافي، وبالتالي يجب أن تفكر

البحوث المستقبلية في الاعتماد على طريقة أكثر موضوعية لقياس سلوك العاملين (على سبيل المثال: تقييمات القادة، وتقييمات زملاء العمل) للتحقق من صحة النتائج.

(٦) لم يتناول هذا البحث أي متغيرات حاكمة Control Variables قد تؤثر على طبيعة العلاقة بين متغيراته، سواء كانت متغيرات ديموغرافية أو تنظيمية، لذلك يجب أن تولى البحوث المستقبلية اهتمامها بفحص تأثير المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية على العلاقات بين متغيرات هذا البحث.

حادى عشر: قائمة المراجع:

(١) المراجع العربية

إبراهيم، معتز بالله فريد إبراهيم، وعبد القوى، أحمد حسن أحمد (٢٠١٨). أثر العقد النفسي في الاستغراق الوظيفي " دراسة تطبيقية على بعض الفنادق المصرية". مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، ١٥ (٢)، ١٠٦-١١٧.

إبراهيم، نسمة محمود سيف الدين، وعواد، عمرو محمد أحمد (٢٠١٧). أثر الرضا الوظيفي على السلوكيات المضادة للإنتاجية: دراسة ميدانية على الوحدات المحلية بالمنطقة الشمالية بمحافظة القاهرة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٨، ٥٥-٨٦.

أبو الذهب، محمد صبحى (تحت النشر ٢٠٢٤). أثر القيادة السامة على صمت العاملين: الدور الوسيط للتمتر في مكان العمل والتهكم التنظيمي - دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، ٢٤ (٤)، (تحت النشر).

أبو شحاتة، ثناء معوض علي (٢٠٢١). دور الإصلاح الإداري في العلاقة بين القيادة السامة وتطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الهيئة العامة للنقل النهري بمصر. مجلة البحوث المالية والتجارية، ٢٢ (٤)، ٢٨٢-٣٥٦.

بيومى، نهى حمدى، وجودة، عبد المحسن عبد المحسن، وعبد اللطيف، محمد محمود (٢٠١٧). العلاقة بين العقد النفسى والارتباط الوظيفى بالتطبيق على العاملين بشركات قطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٤١ (١) ج ١، ١-٣٢.

حريبه، نسرين سعد أحمد، وعواد، عمرو محمد أحمد (٢٠١٧). تأثير المناخ الأخلاقي في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة ميدانية على شركات القطاع العام للبترو. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٨، ٣٠٣-٣٣٢.

حسانين، أسامة أحمد (٢٠١١). تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة ميدانية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، ٢٥ (١)، ٢-٥١.

- حسانين، أسامة احمد، وعبد الحميد، ومدوح عبد الحفيظ (٢٠١٩). انتهاك العقد النفسي كمتغير وسيط بين الاستقواء في مكان العمل والسلوك الابتكاري للعاملين - دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ٤٩(٣)، ١٢٧-١٨٤.
- حسانين، جاد الرب عبد السميع، والسطوحى، احمد محمد، وخيال، هدى عبد الحليم (٢٠١٨). العلاقة بين القيادة السامة والتهمك التنظيمي: بالتطبيق على العاملين بقطاعى التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها*، ٣٨(٤)، ٧٥٣-٧٨٠.
- حسن، احمد على محمد (٢٠١٦). دور القيادة الإدارية في مواجهة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة تطبيقية علي قطاع الصناعات الدوائية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس*، ٤٤، ٣١١-٣٤٢.
- داهش، جمال عبد الحميد محمد (٢٠١٩). دور المشاعر السامة والتمسك بالقيم الدينية في العلاقة بين أبعاد القيادة السامة وانحراف السلوك: دراسة تطبيقية. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، ٣٩(٢)، ٥٦٥-٦٠٦.
- رضوان، طارق رضوان محمد (٢٠١٩). الدور المعدل لنمط الشخصية في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي: دراسة تطبيقية. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، ٥(٧)، ٥٥٨-٥٩٣.
- الزهار، رضوى محمد عزيز (٢٠٢٠). اطار مقترح للقيادة المدمرة كمتغير وسيط بين العدالة التنظيمية والانحراف في مكان العمل: دراسة تطبيقية على مديريات الخدمات بمحافظة دمياط. *رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة دمياط*.
- سبع، سنية محمد أحمد. (٢٠٢٢). توسيط الاحترق الوظيفي في العلاقة بين القيادة السامة وسلوكيات انحراف الموظف. *مجلة الشروق للعلوم التجارية*، ١٤(١٤)، ٦١-١١٠.
- السلنتي، لمياء السعيد (٢٠١٧). نموذج مقترح للملكية النفسية كمتغير وسيط بين انتهاك العقد النفسي والانحراف في مكان العمل: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمحافظة دمياط. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ٤٧(١)، ٦٩٣-٧٤٦.
- عبد المعطي، رضا عطية (٢٠٢٠). أثر نمط القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين: دراسة تطبيقية على هيئة تنمية الصادرات المصرية. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، ٣٤(٣)، ١٤١-٢١٣.
- عشري، تامر إبراهيم السيد (٢٠٢١). التهكم التنظيمي كوسيط بين القيادة السامة والانحراف التنظيمي (بالتطبيق على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية). *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط*، ٢(١) ج ٣، ١٦٣-٢٠٢.
- عواد، عمرو محمد أحمد (٢٠١٥). أثر القيادة الملهمة في السلوكيات المضادة للإنتاجية: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ع ٢٧، ٢٢٩-٢٧١.

- عياد، خالد محمود فهمي (٢٠٢٢). المرونة النفسية كمتغير معدل لعلاقة النبذ في مكان العمل وخرق العقد النفسي بالاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية التابعة لجامعة المنصورة. *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية*، ٥٩(٤)، ٢٣٧-٣٧٨.
- الفي، نهلة ربيع محمود، وعيد، ايمن عادل (٢٠٢١). القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، ٩(١)، ٣٥٧-٣٩٢.
- الكرداوي، مصطفى محمد (٢٠١٥). أثر نرجسية المديرين على تبني مرؤوسهم للسلوكيات المعوقة للإنتاج: دراسة لدرج بعض المتغيرات الوسيط. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، ٢٢(٣)، ٣٤٩-٣٨٨.
- محمد، سامية السيد محمود (٢٠٢١). دور انتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل والصمت التنظيمي بمديريات الخدمات في محافظة الشرقية: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١٢(٣)، ٥٣٤ - ٥٩٩.
- محمد، عبد الناصر طه إبراهيم (٢٠١٥). دور خرق العقد النفسي كمتغير وسيط في علاقة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية بالهوية التنظيمية: دراسة تحليلية. *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط*، ع ٥٩، ١١٩-١٦٠.
- مصطفى، هاجر محمد أبو الفضل (٢٠١٨). هل يؤثر خرق العقد النفسي على قدرة الموظف على التوافق الاجتماعي في المنظمة؟: دراسة تطبيقية على العاملين بخدمة العملاء بالمصرية للاتصالات. *مجلة البحوث الإسلامية*، ٥(٢٩)، ٢٠١-٢١٤.
- مناع، يوسف حامد يوسف (٢٠٢٢). أثر انتهاك العقد النفسي المُدرك على اتجاهات العاملين - دراسة ميدانية علي العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، ٢٣(٣) ج ١، ١٤٢-١٧٨.
- النجار، عماد عبد العزيز (٢٠١٨). أثر العلاقة بين التماثل التنظيمي والإخلال بالعقد النفسي في تخفيض الآثار السلبية للإخلال بالعقد. *التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا*، ٣٨(٢)، ١٨٩-٢٣٢.

(٢) المراجع الأجنبية:

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of management*, 21(2), 438-452.
- Agarwal, P. (2014). The psychological contract: a review model. *IIMA Working Papers*, (2014-12-03).
- Andrews, J. S. (2018). A Tale of Two Constructs: Defining Integrity and Corruption, Clarifying Their Factor Structures and Examining Their Association with Organizational Citizenship and Counterproductive Work Behaviors (*Doctoral dissertation, North Carolina State University*).

- Asantiel, K. (2017). The effects of perceived psychological contract breach on employees' counterproductive work behaviour in Arusha City Council (*Doctoral dissertation, The Open University of Tanzania*).
- Aydinay, M., Cakici, A., & Cakici, A. C. (2021). The effect of destructive leadership on self-efficacy and counterproductive work behaviors: A research on service sector employees in Mersin, Turkey. *Journal of Global Business Insights*, 6(2), 186-206.
- Bal, P. M., Chiaburu, D. S., & Jansen, P. G. (2010). Psychological contract breach and work performance: is social exchange a buffer or an intensifier? *Journal of Managerial Psychology*, 20(3), 252-273.
- Bandura, A. (2002). Selective moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of moral education*, 31(2), 101-119.
- Boisselle, D. J., McDonnell, J., & Chesapeake, V. A. (2014). Dark Leadership in the Ranks: How the US Armed Forces Can Address Narcissism and Toxic Leadership. *In Regent University Virtual Conference on Moral Leadership, Virginia Beach*.
- Bordia, P., Restubog, S. L. D., & Tang, R. L. (2008). When employees strike back: investigating mediating mechanisms between psychological contract breach and workplace deviance. *Journal of Applied psychology*, 93(5), 1104-1117.
- Chao, J. M., Cheung, F. Y., & Wu, A. M. (2011). Psychological contract breach and counterproductive workplace behaviors: testing moderating effect of attribution style and power distance. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(04), 763-777.
- Darrell Aubrey,(2012). "*The Effects of Toxic Leadership*," Air War College http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army-usawc/aubrey_toxic_leadership.pdf
- De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The leadership quarterly*, 19(3), 297-311.
- Detert, J. R., Treviño, L. K., & Sweitzer, V. L. (2008). Moral disengagement in ethical decision making: a study of antecedents and outcomes. *Journal of applied psychology*, 93(2), 373-391.
- Dobbs, J. M., & Do, J. J. (2019). The impact of perceived toxic leadership on cynicism in officer candidates. *Armed Forces & Society*, 45(1), 3-26.
- Doty, J., & Fenlason, J. (2013). Narcissism And Toxic Leaders. *Military Review, January 2013*, 55-60.
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A., Henderson, D. J., & Wayne, S. J. (2006). The development of psychological contract breach and violation: A social exchange approach. In *Annual Meeting of the Academy of Management, Atlanta, GA*.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The leadership quarterly*, 18(3), 207-216.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2019). Leader psychopathy and organizational deviance: The mediating role of psychological safety and the moderating role of moral

- disengagement. *International Journal of Workplace Health Management*, 12(4), 197-213.
- Fida, R., Paciello, M., Tramontano, C., Fontaine, R. G., Barbaranelli, C., & Farnese, M. L. (2015). An integrative approach to understanding counterproductive work behavior: The roles of stressors, negative emotions, and moral disengagement. *Journal of business ethics*, 130(1), 131-144.
- 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.
- Gabriel, J. M. O. (2016). Supervisors' toxicity as predictor of subordinates' counter-productive work behavior in Nigerian public hospitals. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 32(5), 1363-1374.
- Griep, Y., & Vantilborgh, T. (2018). Reciprocal effects of psychological contract breach on counterproductive and organizational citizenship behaviors: The role of time. *Journal of vocational behavior*, 104, 141-153.
- Griep, Y., Hansen, S. D., & Kraak, J. M. (2022). Perceived identity threat and organizational cynicism in the recursive relationship between psychological contract breach and counterproductive work behavior. *Economic and Industrial Democracy*, ps://doi.org/10.1177/0143831X211070326
- Griep, Y., Vantilborgh, T., & Jones, S. K. (2020). The relationship between psychological contract breach and counterproductive work behavior in social enterprises: Do paid employees and volunteers differ? *Economic and Industrial Democracy*, 41(3), 727-745.
- Grijalva, E., & Newman, D. A. (2015). Narcissism and counterproductive work behavior (CWB): Meta-analysis and consideration of collectivist culture, Big Five personality, and narcissism's facet structure. *Applied Psychology*, 64(1), 93-126.
- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International journal of selection and assessment*, 11(1), 30-42.
- Hattab, S., Wirawan, H., Salam, R., Daswati, D., & Niswaty, R. (2022). The effect of toxic leadership on turnover intention and counterproductive work behaviour in Indonesia public organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 35(3), 317-333.
- Hinrichs, K. T., Wang, L., Hinrichs, A. T., & Romero, E. J. (2012). Moral disengagement through displacement of responsibility: The role of leadership beliefs. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 62-80.
- Huang, G. H., Wellman, N., Ashford, S. J., Lee, C., & Wang, L. (2017). Deviance and exit: The organizational costs of job insecurity and moral disengagement. *Journal of Applied Psychology*, 102(1), 26.
- Hystad, S. W., Mearns, K. J., & Eid, J. (2014). Moral disengagement as a mechanism between perceptions of organisational injustice and deviant work behaviours. *Safety Science*, 68, 138-145.

- Jain, V., & Sharma, C. S. (2020). Workplace Deviant Behaviour in Response to Breach of Psychological Contract: The Mediation Effect of Moral Disengagement. *Ramanujan International Journal of Business and Research*, 5, 71-86.
- Jan, S. A., Anwar, M., Rahman, W., & Khan, A. (2021). Exploring Linkages between Psychological Contract Breach and Employees Counterproductive Work Behavior in Power & Electricity Sector of Pakistan. *Elementary Education Online*, 20(2), 1436-1436.
- Janssens, M., Sels, L., & Van den Brande, I. (2003). Multiple types of psychological contracts: A six-cluster solution. *Human Relations*, 56(11), 1349-1378.
- Jayaweera, T., Bal, M., Chudzikowski, K., & de Jong, S. (2020). The impact of economic factors on the relationships between psychological contract breach and work outcomes: a meta-analysis. *Employee Relations: The International Journal*, 43(3), 667-686.
- Jensen, J. M., Opland, R. A., & Ryan, A. M. (2010). Psychological contracts and counterproductive work behaviors: Employee responses to transactional and relational breach. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 555-568.
- Jiang, H., Chen, Y., Sun, P., & Yang, J. (2017). The relationship between authoritarian leadership and employees' deviant workplace behaviors: The mediating effects of psychological contract violation and organizational cynicism. *Frontiers in psychology*, 8, 732-743.
- Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 627-647.
- Kayani, M. B., & Alasan, I. I. (2021). Impact of destructive leadership styles on the psychological contract breach with the moderating effect of proactive personality. *Journal of Management Info*, 8(1), 68-89.
- Kayani, M. B., Alasan, I. I., Mehmood, R., Butt, S. M., & Aksar, M. (2021). Consequences of Aversive and Despotic Leaders on The Psychological Contract of Public Sector Nurses. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 56(4).252-268.
- Kennedy, J. A., Kray, L. J., & Ku, G. (2017). A social-cognitive approach to understanding gender differences in negotiator ethics: The role of moral identity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 138, 28-44.
- Khan, K., Nazir, T., & Shafi, K. (2021). The Effects of Perceived Narcissistic Supervision and Workplace Bullying on Employee Silence: The Mediating Role of Psychological Contracts Violation. *Business & Economic Review*, 13(2), 87-110.
- Kusy, M., & Holloway, E. (2009). *Toxic workplace!: Managing toxic personalities and their systems of power*. John Wiley & Sons.
- Lamøy, F. R. (2021). Leadership and Psychological Contracts: A Meta-Analysis. *Master's thesis, Department of Psychology, University of Oslo*.
- Lapointe, É., Vandenberghe, C., & Boudrias, J. S. (2013). Psychological contract breach, affective commitment to organization and supervisor, and newcomer

- adjustment: A three-wave moderated mediation model. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 528-538.
- Lee, D., Choi, Y., Youn, S., & Chun, J. U. (2017). Ethical leadership and employee moral voice: The mediating role of moral efficacy and the moderating role of leader–follower value congruence. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 47-57.
- Liao, E. Y., Wang, A. Y., & Zhang, C. Q. (2021). Who influences employees' dark side: A multi-foci meta-analysis of counterproductive workplace behaviors. *Organizational Psychology Review*, 11(2), 97-143.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 2005(36), 29-36.
- Liu, Y., & Loi, R. (2012). Ethical leadership and workplace deviance: The role of moral disengagement. *In Advances in global leadership. Emerald Group Publishing Limited*. doi:10.1108/S1535-1203(2012)0000007006.
- Malik, M. S., Sattar, S., Younas, S., & Nawaz, M. K. (2019). The workplace deviance perspective of employee responses to workplace bullying: the moderating effect of toxic leadership and mediating effect of emotional exhaustion. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8(1), 33-50.
- Manix, K. G. (2022). Is Humility Enough?: The Impact of Leader Humility on Follower Moral Disengagement and Unethical Behavior (*Doctoral dissertation, University of South Alabama*).
- Moore, C. (2015). Moral disengagement. *Current Opinion in Psychology*, 6, 199-204.
- Moore, C., Detert, J. R., Klebe Treviño, L., Baker, V. L., & Mayer, D. M. (2012). Why employees do bad things: Moral disengagement and unethical organizational behavior. *Personnel psychology*, 65(1), 1-48.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of management Review*, 22(1), 226-256.
- Ning, N., & Zhaoyi, L. (2017). Psychological contract breach, organizational disidentification, and employees' unethical behavior: Organizational ethical climate as moderator. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(9), 1409-1424.
- Ogunfowora, B., & Bourdage, J. S. (2014). Does Honesty–Humility influence evaluations of leadership emergence? The mediating role of moral disengagement. *Personality and Individual Differences*, 56, 95-99.
- Pervez, S., ul Haq, M. A., Ahmed, M. A., & Usman, M. (2019). Linking cronyism, psychological contract breach, and moral disengagement: a study of public sector University teachers. *IBT Journal of Business Studies (JBS)*, 15(1), 170-183.
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military review*, 84(4), 67-71.
- Rizani, M., Widyanti, R., Kurniaty, K., Shaddiq, S., & Yahya, M. Y. D. (2022). Effect Of the Toxic Leadership on Organizational Performance with Workplace Deviant Behavior of Employees as Mediation. *SMBJ: Strategic Management Business Journal*, 2(01), 26-38.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of applied psychology*, 85(3), 349.

- 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.
- Robinson, S. L., & Wolfe Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of organizational Behavior*, 21(5), 525-546.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations*: Understanding written and unwritten agreements. Sage publications.
- Rousseau, J. J. (1989). *Social contract theory*. Translated by: Gholam Hossein Zirkazadeh, Tehran: Adib Publishing,
- Sabokro, M., Tavakoli, M., & Malmiri, M. M. (2020). Organizational Justice Effect on Deviant Workplace Behaviors: Moderating Role of Moral Disengagement. *Humanities*, (6), 29-38.
- Samnani, A. K., Salamon, S. D., & Singh, P. (2014). Negative affect and counterproductive workplace behavior: The moderating role of moral disengagement and gender. *Journal of business ethics*, 119(2), 235-244.
- Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale. *University of Maryland, College Park*.
- Shore, L. M., & Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(S1), 731-744.
- Solinger, O. N., Hofmans, J., Bal, P. M., & Jansen, P. G. (2016). Bouncing back from psychological contract breach: How commitment recovers over time. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 494-514.
- 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.
- Steele, J. P. (2011). Antecedents And Consequences of Toxic Leadership in The US Army: A Two-Year Review and Recommended Solutions. *Center For Army Leadership Fort Leavenworth Ks*.
- Suazo, M. M. (2011). The impact of affect and social exchange on outcomes of psychological contract breach. *Journal of Managerial Issues*, 190-205.
- Şulea, C., Maricuţoiu, L., Pitariu, H. D., & Dumitru, C. Z. (2010). Predicting counterproductive work behaviors: A meta-analysis of their relationship with individual and situational factors. *Psihologia Resurselor Umane*, 8(1), 66-81.
- Tang, Y., Zhan, X., & Chen, K. (2018). Differential leadership and organizational corruption in China: Mediating role of moral disengagement and moderating role of organizational justice. *Chinese Management Studies*, 12(4), 795-811.
- Tanvir, K. (2021). Who is Responsible for Workplace Deviance? Despotism Leadership in Relation to Moral Disengagement of Employees (**Doctoral dissertation, Capital University**).
- Tripp, T. M. (2001). The rationality and morality of revenge. *Justice in the workplace: From theory to practice*, 2, 197-206.

القسم الأول:

أولاً: تصف العبارات التالية بعض السلوكيات التي قد تصدر من المدير في منطمتك. والمطلوب من حضراتكم الإجابة عليها بما يناسب وجهة نظركم عن طريق وضع علامة (√) أمام كل عبارة وتحت إجابة واحدة فقط من الإجابات الخمس المتاحة:

م	العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
١	أحيانا نلاحظ تهكم المدير المباشر على أحد الزملاء في العمل.	١	٢	٣	٤	٥
٢	ألاحظ قيام المدير بالتقليل من شأن أحد الزملاء بشكل علني.	١	٢	٣	٤	٥
٣	يحرص المدير على تذكير الزملاء بأخطائهم السابقة.	١	٢	٣	٤	٥
٤	يكلف بعض المرؤوسين بمهام يتم إنجازها خارج نطاق العمل الرسمي.	١	٢	٣	٤	٥
٥	يتحكم المدير في طريقة أداء العامل لعمله.	١	٢	٣	٤	٥
٦	يتجاهل المدير الأفكار التي تتعارض مع أفكاره الشخصية.	١	٢	٣	٤	٥
٧	يحرص المدير المباشر على اتخاذ كافة القرارات بنفسه في العمل مهما اختلفت درجة أهميتها.	١	٢	٣	٤	٥
٨	اشعر بعدم مرونة المدير فيما يتعلق بالسياسات التنظيمية.	١	٢	٣	٤	٥
٩	يحب المدير الثناء عليه بشكل مستمر.	١	٢	٣	٤	٥
١٠	يعتقد أنه موهوب أكثر من المديرين الآخرين.	١	٢	٣	٤	٥
١١	عادة يفصح المدير عن جدارته الشخصية بأنها تفوق الآخرين في نطاق العمل.	١	٢	٣	٤	٥
١٢	يبذل المدير جهودا كبيرة للغاية لرغبة منه في تولى المناصب العليا في العمل.	١	٢	٣	٤	٥
١٣	دانما ينفي المدير مسنوليته عن الأخطاء التي تحدث في نطاق عمله.	١	٢	٣	٤	٥
١٤	يغير المدير سلوكه وتصرفاته بمجرد حضور رئيسه الأعلى.	١	٢	٣	٤	٥
١٥	ينسب الفضل في النجاحات التي يحققها الآخرون لنفسه.	١	٢	٣	٤	٥
١٦	يقدم المدير مساعدته فقط للأفراد الذين يساعدونه على الترقى.					

م	العبرة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
١٧	لا يمكن للأفراد الاقتراب منه عندما يكون غاضباً، أو محبط.					
١٨	يدفع المدير زملائه لمعرفة حالته المزاجية.					
١٩	أحياناً يغضب المدير من احد الزملاء بدون أسباب واضحة.					
٢٠	مناخ العمل هنا يتأثر بالحالة المزاجية للمدير					

ثانياً: نعبّر العبارات التالية عن بعض الاستجابات الوجدانية التي قد يشعر بها البعض عندما تعجز الجهة التي تعمل بها عن الوفاء بالعقد النفسي القائم بين المنظمة والعاملين بها، والمطلوب منك: وضع علامة (√) أمام كل عبارة وتحت إجابة واحدة فقط من الإجابات الخمس المتاحة:

م	العبرة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
١	اشعر بأن الجهة التي اعلم بها، لم تفي بالعديد بالتزاماتها تجاهي على الرغم من أنني قد التزمت بجاني بما يحقق مصالحها.	١	٢	٣	٤	٥
٢	اشعر بغضب شديد تجاه الجهة التي اعلم بها.	١	٢	٣	٤	٥
٣	اشعر بإحباط بالغ بفعل الطريقة التي عوملت بها.	١	٢	٣	٤	٥
٤	أشعر بأن جهة عملي أخلت بالعقد القائم بيننا.	١	٢	٣	٤	٥
٥	أشعر بأن جهة عملي خدعتني وغررت بي.	١	٢	٣	٤	٥

ثالثاً: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعبر عن مواقف معينة، والمطلوب منك: وضع علامة (√) أمام كل عبارة وتحت إجابة واحدة فقط من الإجابات الخمس المتاحة:

م	العبرة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
١	لا بأس أن يكذب الفرد لإبعاد أصدقائه عن المشاكل.	١	٢	٣	٤	٥
٢	بالنظر إلى الطرق التي يسيء بها الناس تمثيل أنفسهم بشكل صارخ، فليس من الخطيئة أن تضخم إنجازاتك قليلاً.	١	٢	٣	٤	٥
٣	لا بأس أن يأخذ الفرد شيء ما بدون إذن مالكة طالما أنه يستعيده فقط.	١	٢	٣	٤	٥

م	العبرة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
٤	لا ينبغي أن يحاسب الناس على فعل أشياء مشكوك فيها طالما يفعلون فقط ما أخبرهم به أحد الشخصيات في السلطة.	١	٢	٣	٤	٥
٥	لا يمكن لوم الناس على فعل أشياء خاطئة تقنياً طالما يفعلها جميع أصدقائهم أيضاً.	١	٢	٣	٤	٥
٦	إن الحصول على رصيد شخصي لأفكار لم تكن تخصك ليس بالأمر الكبير.	١	٢	٣	٤	٥
٧	يجب أن يعامل بعض الناس بقسوة، لأنهم ليس لديهم مشاعر يمكن أذيتها.	١	٢	٣	٤	٥
٨	الأشخاص الذين يتعرضون لسوء المعاملة، هم من جلبوا ذلك لأنفسهم نتيجة أفعالهم.	١	٢	٣	٤	٥

رابعاً: أرجو من سيادتكم وضع علامة (√) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة من وجهة نظركم عن مدى وجود السلوكيات التالية في جهة عملكم.

م	العبرة	لا يحدث مطلقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
١	يلحق البعض الضرر بالآخرين من خلال اطلاق الشائعات عليهم.	١	٢	٣	٤	٥
٢	يقتل البعض من العمل الذي يؤديه الآخرون.	١	٢	٣	٤	٥
٣	يتخذ البعض من الحياة الشخصية للزملاء مادة للسخرية منهم.	١	٢	٣	٤	٥
٤	قد يتجاهل البعض زملائهم في العمل.	١	٢	٣	٤	٥
٥	يخطئ البعض ويلقون باللوم على الآخرين.	١	٢	٣	٤	٥
٦	يسيء البعض بالقول لزملائهم في العمل.	١	٢	٣	٤	٥
٧	ربما يهدد البعض زملائهم بالحاق الضرر بهم.	١	٢	٣	٤	٥
٨	يتعمد البعض التفوه بكلمات غير لائقة بحيث يجعل الآخرين في حالة سيئة.	١	٢	٣	٤	٥
٩	يقوم البعض بتصرفات سيئة بحيث يبدو الآخرين في موقف محرج.	١	٢	٣	٤	٥
١٠	ربما يطلع البعض على أشياء تخص زملائهم بدون إذن.	١	٢	٣	٤	٥
١١	قد يضرب شخصا ما زميله في العمل.	١	٢	٣	٤	٥
١٢	قد يسخر البعض من شخص ما ليقول من أهميته أمام الآخرين.	١	٢	٣	٤	٥

م	العبرة	لا يحدث مطلقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
١٣	يرفض البعض تحمل تكاليفات العمل عندما يطلب منهم ذلك.	١	٢	٣	٤	٥
١٤	يرفض البعض تقديم المساعدة لزملائهم.	١	٢	٣	٤	٥
١٥	يتظاهر البعض بالانشغال بينما هو لا يفعل شيئاً.	١	٢	٣	٤	٥
١٦	قد يحجب البعض معلومات يطلبها زملاؤهم.	١	٢	٣	٤	٥
١٧	قد يؤدي البعض عمداً العمل بطريقة غير صحيحة.	١	٢	٣	٤	٥
١٨	يتعمد البعض العمل ببطء عندما تكون هناك حاجة الى السرعة في إنجاز العمل.	١	٢	٣	٤	٥
١٩	لا يلتزم البعض بالتعليمات عمداً.					
٢٠	قد يستفيد البعض من موارد جهة العمل لمصلحته الشخصية.					
٢١	ربما يأخذ البعض أدوات العمل لاستخدامها في المنزل.					
٢٢	قد يحصل البعض على حوافز ومكافآت بطرق ملتوية.					
٢٣	قد يختلس البعض أموال تخص جهة العمل.					
٢٤	قد يسرق البعض أشياء تخص زملائهم في العمل.					
٢٥	يأتي البعض الى العمل متأخر بدون إذن.					
٢٦	يدعي البعض المرض حتى لا يحضر الى العمل.					
٢٧	ينصرف البعض قبل مواعيد انتهاء العمل بدون إذن.					
٢٨	يتم تبديد بعض المواد ومستلزمات العمل بشكل متعمد.					
٢٩	قد يتعمد البعض إتلاف بعض ممتلكات العمل.					
٣٠	يجعل البعض مكان العمل غير نظيف والأوراق مبعثرة به.					

القسم الثاني: نرجو من حضراتكم وضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة:

١- النوع: ذكر أنثى

٢- عدد سنوات العمل بالجهة التي تعمل بها حاليا:

أقل من ٥ سنوات ٥ - ١٠ سنوات أكثر من ١٠ سنوات

٣- العمر:

أقل من ٤٠ سنة ٤٠ - ٥٠ سنة أكثر من ٥٠ سنة

٤- المؤهل:

دبلوم متوسط مؤهل جامعي دراسات عليا

٥- الوظيفة: