

القيادة الاستبدادية و تأثيرها في السلوك غير الاخلاقي المؤيد للتنظيم: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركة المتقدمة للصناعات الغذائية

ضياء فالح بناي^١، محمد جبار هادي الظالمي^٢

كلية الادارة والاقتصاد، جامعة وارث الأنبياء، كربلاء، العراق^١

المعهد التقني، جامعة الفرات الأوسط، كربلاء، العراق^٢

diaa.alwan@uowa.edu.iq ; Mo.1968m@yahoo.com

المستخلص . يهدف هذا البحث إلى الكشف عن مدى تأثير القيادة الاستبدادية في السلوك غير الاخلاقي المؤيد للتنظيم من خلال السلوكيات السلبية التي تمارسها القيادة الاستبدادية التي تؤدي الى زيادة المشاعر السلبية و السلوكيات غير الأخلاقية للموظفين وهي ذات دوافع اجتماعية تهدف إلى خدمة المنظمة وتتجسد أهمية هذا البحث في عدم وجود دراسات عربية وفق اطلاع الباحثان تناولت هذه المتغيرات في مخطط فرضي واحد وهذا يدل على وجود فجوة معرفية لا بد من الخوض في دراستها ومن أجل تحقيق أهداف البحث تمت دراسة علاقات الارتباط والتأثير بين القيادة الاستبدادية وبين السلوك غير الاخلاقي المؤيد للتنظيم وتمت صياغة مجموعة من الفرضيات المتعلقة بعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث. وباعتماد المنهج (الوصفي - التحليلي) استخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع بيانات العينة بلغت (82) من العاملين في الشركة المتقدمة للصناعات الغذائية. وباستخدام مجموعة من البرامج الاحصائية تم التوصل الى صحة فرضيات البحث واستناد اليها تم التوصل الى عدد من الاستنتاجات منها القيادة الاستبدادية منتشرة بشكل مرتفع بين افراد عينة البحث.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الاستبدادية، السلوك الأخلاقي، السلوك غير الاخلاقي.

Abstract. This research aims to reveal the impact of Despotism Leadership on the unethical Behavior through negative behaviors practiced by Despotism Leadership that lead to the increase of negative feelings and unethical behaviors of employees and are socially motivated to serve the organization, and the importance of this research is reflected in the lack of The existence of Arab studies dealt with these variables in a single hypothetical model, and this indicates the existence of a knowledge gap to be examined, and in order to achieve the objectives of the research has been studying the links and influence between Despotism Leadership and unethical pro-organizational Behavior in favor of the organization It was drafted a set of hypotheses concerning the relationship and influence link between the search variables. Using the (descriptive - analytical) methodology, the questionnaire was used as the main tool for collecting the sample data (82) of the employees of the advanced food industries company(AFIC), and using a set of statistical programs, the research hypotheses were validated and a number of conclusions One of the conclusions is that despotism leadership is highly prevalent among members of the research sample.

Keywords: Leadership, Despotism Leadership, Ethical Behavior, Unethical Behavior.

١ المقدمة

تشير القيادة الاستبدادية إلى سلوكيات القائد السلبية التي تنتهك المصالح المشروعة للمنظمة وتقلل من دوافع المرؤوسين ولا تهتم بالعاملين ولا تتصرف بطرق بناءة اجتماعيا وغير حساسة تجاه احتياجات الموظفين وليس لديها سوى القليل من القلق نسبيا بشأن عواقب سلوكها على المنظمة والموظفين اذ أن السلوك غير الأخلاقي ضار ومكلف للمنظمة ولكن على الرغم من الطبيعة السلبية لهذا النموذج السلوك غير الأخلاقي لكن في الوقت الحاضر ينتشر على نطاق واسع بين أعضاء التنظيم ويمكن اكتشافه في أي مستوى من المنظمة وهناك العديد من الأسباب التي تجعل العاملين يتصرفون بطريقة غير أخلاقية في مكان عملهم من أجل الاستفادة من أنفسهم تحقيق الفائدة لمنظمتهم او الإضرار بزملائهم في العمل وطالما ان السلوك غير الاخلاقي إلى جانب المنظمة فيمكن اعتباره مؤيد للتنظيم ويمكن القول ان الأفراد الذين يخشون القيام ببعض الإجراءات أو عدم القيام بالأداء بسبب الخوف والانتقام من القائد السليبي فسوف يؤثر ذلك ليس فقط على موقفهم ولكن على أدائهم الوظيفي وكذلك في بيئة العمل حيث يعامل القائد الموظفين بطريقة سيئة وغير أخلاقية ويشعرون بالخوف وينعكس ذلك بشكل سلبي على أدائهم الفردي والابداعي. ونعتقد أن أي قائد غير أخلاقي يمثل الاتجاه الاستبدادي قد يجعل الموظف يشعر بالخوف مما يقيد أداء وظيفته بالدور المحدد ويقلل من قدراته الإبداعية وقد أكدت الأبحاث الحديثة بالفعل أن القيادة الاستبدادية ترتبط سلباً بأداء الموظف الوظيفي والإبداعي من هنا جاءت فكرة البحث التي ارتكزت على دراسة القيادة الاستبدادية ومدى تأثيرها في السلوك غير الأخلاقي المؤيد للتنظيم في عينة البحث ولغرض تحقيق أهداف البحث تم تقسيمه على أربع محاور رئيسة اذ يشار المحور الاول الى المنهجية العلمية للبحث. اما المحور الثاني فانه يتعلق بالجانب النظري للبحث بالقيادة الاستبدادية والسلوك غير الاخلاقي المؤيد للتنظيم واما المحور الثالث

فانه يتعلق بالجانب العملي والتحليل الإحصائي الذي يتضمن اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين المتغيرات اما المحور الرابع فيتعلق بالاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل اليها.

٢ المنهجية

١.٢ مشكلة البحث

يعتبر مفهوم القيادة من المفاهيم الأساسية في ادبيات السلوك التنظيمي بناءً أساساً في نجاح المنظمات وضمن هذا النطاق يحاول البحث الحالي زيادة تطوير فهم أسلوب القيادة الاستبدادية (Brown & Mitchell, 2010) وتأثيرها على السلوكيات الغير أخلاقية المؤيدة للتنظيم، ويستخدم القادة المستبدون آليات التحكم والسيطرة واستغلال مروضيهم لتحقيق مكاسب شخصية بغض النظر عن احتياجات مروضيهم وهكذا القادة الاستبداديون يعملون ضد المصالح الشرعية لمنظماتهم من خلال الانغماس في خدمة الذات وفساد السلوك الأخلاقي في مكان العمل مما يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي وسلوكيات المواطننة التنظيمية والإبداع (Rasool et al., 2018) ان سلوك القيادة الاستبدادية لا يقتصر على المروضيين وإنما يشمل المنظمة والزبائن وعائلات الموظفين وحتى المجتمع لذلك الجوانب السلبية للقيادة هي مصدر قلق بالغ للمنظمات يحاول البحث الحالي معالجة هذه الفجوة المعرفية من خلال التحقيق في الآثار السلبية للقيادة الاستبدادية على السلوكيات غير الأخلاقية المؤيدة للتنظيم التي تنتهك القيم المجتمعية الأساسية والأعراف والقوانين أو معايير السلوك السليم ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الاستبدادية وجد أنها ارتبطت بعدد من السلوكيات في المنظمات مثل سلوك الرضا الوظيفي والرفاهية النفسية للعاملين والالتزام العاطفي والانحراف التنظيمي والقيادة الأخلاقية ومدى التأثير على ردود المروضيين وغيرها وهذا ما دفع الباحثان الى بذل المزيد من الجهود من اجل معرفة مدى انتشار السلوكيات الغير الاخلاقية المؤيدة للتنظيم داخل المنظمات العربية ، وعليه يمكن ترجمة مشكلة البحث في التساؤل الاتي : (هل يمكن ان تساهم القيادة الاستبدادية في دفع العاملين الى ممارسة سلوكيات غير اخلاقية مؤيدة للمنظمة ؟)

٢.٢ أهمية البحث

- تتجسد أهمية البحث في مجموعة من النقاط وهي:
- تقديم إطار نظري للمتغيرات التي تم تناولها في البحث وهي القيادة الاستبدادية والسلوك غير الأخلاقي المؤيد للتنظيم وذلك من خلال التعرف على اهم ما كتبه الباحثون والمختصون في مجال السلوك التنظيمي عن هذه المتغيرات.
- من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة لم يجد الباحثان دراسات تناول هذه المتغيرات في مخطط فرضي واحد (حسب اطلاع الباحثان) فهي من البحوث الحديثة في هذا المجال وهذا يدل على وجود فجوة معرفية لابد من الخوض في دراستها.
- توجيه الإدارات العليا في عينة البحث الى الكشف عن الآثار السلبية للقيادة الاستبدادية والتي تنعكس على السلوكيات غير الأخلاقية للمروضيين وعلى إنتاجية المنظمات وتحقيق أهدافها الأساسية.
- يحاول البحث الحالي اختبار مقاييس القيادة الاستبدادية والسلوك غير الأخلاقي المؤيد للتنظيم المطبقة في بيئات عالمية مختلفة واختبارها في بيئة العمل العراقية .

٣.٢ اهداف البحث

- الإسهام في تقديم إيضاحاً فكرياً من حيث المفهوم والأهمية حول متغيرات البحث (القيادة الاستبدادية والسلوك غير الأخلاقي المؤيد للتنظيم) بما يشكل أساساً لدراسات سابقة.
- اختبار علاقة الارتباط بين القيادة الاستبدادية والسلوك غير الأخلاقي المؤيد للتنظيم.
- اختبار علاقة التأثير بين القيادة الاستبدادية والسلوك غير الأخلاقي المؤيد للتنظيم.
- التعرف على الآثار السلبية للقيادة الاستبدادية وعلى السلوكيات غير الأخلاقية للمروضيين وانعكاسها على أداء المنظمة من خلال آراء العاملين فيها .
- تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات المنطقية استناداً على نتائج الجانب العملي من البحث .

٤.٢ المخطط الفرضي للبحث

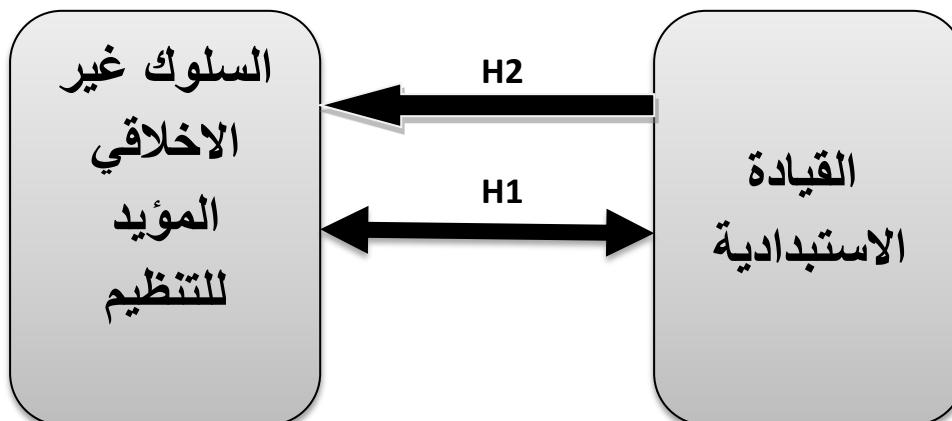
يوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث علاقات التأثير والارتباط بين متغيرات البحث، وتشير الأسهم ذات الاتجاهين الى علاقات الارتباط، بينما الأسهم ذات الاتجاه الواحد فتشير إلى علاقات التأثير ، إذ تم اعتبار متغير القيادة الاستبدادية متغير مستقل (المتغير المستقل هو المتغير الذي يؤثر في المتغير المعتمد) أما السلوك غير الاخلاقي المؤيد للتنظيم فهو متغير معتمد (هو المتغير الذي تتأثر قيمه في حالة تغير قيم المتغير المستقل) .

٥.٢ فرضيات البحث

بناء على مشكلة البحث واهدافها فقد تم صياغة الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين:

١ الفرضية الرئيسية الأولى H1 (القيادة الاستبدادية لها ارتباط معنوي موجب مع السلوك غير الاخلاقي المؤيد للتنظيم).

٢ الفرضية الرئيسية الثانية H2 (القيادة الاستبدادية لها تأثير معنوي موجب في السلوك غير الاخلاقي المؤيد للتنظيم).



الشكل ١. المخطط الفرضي للبحث

٦.٢ منهج البحث

اعتمد الجانب الميداني للبحث على المنهج الوصفي في عرض البيانات وتحليل النتائج حول ما أثير من تساؤلات بهدف تحليل وقياس العلاقات السببية بين متغيرات البحث.

٧.٢ مجتمع وعينة البحث

تم اختيار الشركة المتقدمة للصناعات الغذائية (معمل نورة) مجتمعاً للبحث الحالي، وكانت عينة البحث تتكون من (82) عاملاً في الشركة أعلاه وقام الباحثان بتوزيع (108) استمارة استبانة على العينة المستهدفة وكان عدد المسترجعة منها (88) استمارة، وبعد الفرز تبين ان (82) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي بنسبة استرجاع بلغت (76%) .

٨.٢ أدوات البحث

اعتمد البحث مجموعة من الأدوات لجمع البيانات والمعلومات التي تحتاجها وكالاتي: -

مراجعة الإطار النظري Review the theoretical framework:

- وتضمن المسح المكتبي للكتب والدوريات والدراسات والبحوث والإطاريح والرسائل ذات الصلة بمتغيراتها فضلاً عن الاستعانة بشبكة الانترنت بهدف التوصل إلى إطار علمي واضح لمتغيرات البحث.
- أدوات الإطار الميداني : اعتمد البحث عدداً من الوسائل المهمة للحصول على البيانات ذات العلاقة بالمتغيرات من أجل إتمام الجانب التطبيقي لها، وهي استمارة الاستبانة Questionnaire : اعتمد البحث بشكل رئيس على الاستبانة للحصول على البيانات المطلوبة وقد صممت لتغطي جميع متغيرات البحث وكما هو موضح في الملحق (1) .

٩.٢ الاساليب الاحصائية المستخدمة

استخدم الباحثان مجموعة من الاساليب الاحصائية المناسبة من اجل تحليل بيانات البحث واختبار الفرضيات وكما موضح في الجدول (1).

الجدول ١. أهم الادوات الاحصائية المستخدمة في البحث

البرنامج المستخدم او الطريقة	التحليل الاحصائي	الفئة
Spss v.24	معامل الفا -كرونباخ	تقويم ادوات البحث
Aomose v.20	التحليل العاملي التوكيدي	صدق بناء المقياس
Spss v.24	- المتوسط الحسابي	الوصف الاحصائي
	- الانحراف المعياري	
Spss v.24	- معامل الارتباط البسيط	اختبار الفرضيات
	- معامل الانحدار البسيط	

المصدر: اعداد الباحثان

٣ الجانب النظري للبحث

ويخصص المحور الحالي في عرض الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة الاستبدادية والسلوك غير الاخلاقي المؤيد للتنظيم وتوضح الفقرات الاتية التي ستعتمد في تهيئة الإطار النظري لهذا المفهوم وكما يأتي: -

١.٣ القيادة الاستبدادية (Despotic Leadership (DL

١.١.٣ مفهوم القيادة الاستبدادية The concept of Despotic Leadership

تشير القيادة الاستبدادية إلى سلوكيات القائد التي تركز على اكتساب التفوق والهيمنة والتي تدافع عن المصالح الذاتية للقائد. هؤلاء القادة متعجرفون متلاعبون ومتسلطون ولا يرحمون (Erkutlu & Chafra, 2018:2) ويؤكد (Rasool et al., 2018:787) ان القيادة الاستبدادية تشير إلى سلوكيات القائد السلبية التي تنتهك المصلحة المشروعة للمنظمة وتقوض دوافع المرؤوسين وفي السياق نفسه يصف (Den Hartog & De Hoogh, 2008: 298) القيادة الاستبدادية بأنها تقوم على الهيمنة الشخصية والسلوك الاستبدادي الذي يخدم المصلحة الذاتية للقائد وهو أسلوب مغر بالنفس ويستغل الآخرين، ويعرف (Raja et al., 2019:2) القيادة الاستبدادية بأنها "السلوك المنهجي والمتكرر من قبل القائد أو المشرف أو المدير الذي ينتهك المصلحة المشروعة للمنظمة من خلال التقيؤ أو تخريب أهداف المنظمة والمهام والموارد والفاعلية أو الدافع والرفاه أو الرضا الوظيفي للمرؤوسين، ويضيف (Nauman et al., 2018:2) ان القيادة الاستبدادية هي نزعة القائد للانغماس في السلوك التسلطي والمهيمن والسعي لتحقيق المصلحة الذاتية وتضخيم الذات واستغلال المرؤوسين وان أدوار القادة المستبدتين تتناقض مع المبادئ الأخلاقية وبالتالي فان اتباع هؤلاء القادة يظهرون مواقف وسلوكيات سلبية تجاه تنظيمهم ويظهرون مستوى منخفض في الأداء الوظيفي لأن القادة المستبدتين يستخدمون مواقفهم وسلطاتهم لتحقيق أهدافهم وان رد أتباع هؤلاء القادة من خلال تقديم تضحيات أقل للمنظمة أو للأفراد (Adiguzel, 2019:144) لذلك يميل التابعين إلى الحد من أدائهم وسلوكهم الإبداعي من أجل تجنب القائد المستبد قد يكون الانخفاض في أداء الموظف نتيجة لضعف تأثير التحفيز الناجم من السلوك القمعي للقائد الاستبدادي.

ويمكن القول ان الافراد يخشون القيام ببعض الإجراءات أو عدم القيام بالأداء بسبب الخوف والانتقام من القائد السلبي وسوف يؤثر ذلك ليس فقط على موقفهم ولكن على أدائهم الوظيفي وكذلك في بيئة العمل حيث يتعامل القادة مع الموظفين بشكل سيء وغير أخلاقي ويشعرون بالخوف ويعوق أدائهم الفردي وإبداعهم (Harris et al., 2007; Tepper et al., 2001). نعتقد أن أي قائد غير أخلاقي مثل القائد الاستبدادي قد يجعل الموظف يشعر بالخوف مما يقيد اداءه الوظيفي إلى الدور المحدد ويقلل من قدراته الإبداعية، وأثبتت الأبحاث الحديثة بالفعل أن القيادة الاستبدادية مرتبطة سلباً بأداء الموظف الوظيفي والإبداع. ومن جانب آخر أن الموظف في البيئة غير الأخلاقية والفاضة قد لا يكون قادراً على الأداء بشكل جيد أو أن يبرهن على التفكير الإبداعي في شكل إبداع فقد لا يتمكن هؤلاء الموظفون من التقدم في السلم الوظيفي مما يؤثر سلباً على آفاق نموهم الوظيفي (Rasool et al., 2018:787).

ويرى (Soran et al.,2017:305) ان القائد الاستبدادي يتميز بموقف قمعي وعدواني وهو صانع القرار الوحيد وعلى الرغم من كونه أسلوباً قديماً في القيادة فإنه لا يزال يحافظ على صلاحيته اليوم ، ووفقاً لـ (Buyukbese & Bakan,2010) فإن القيادة لديها أدوات مثل تلبية توقعات أعضاء المجموعة داخل المجتمعات الاستبدادية والبيروقراطية بالإضافة إلى السماح للقائد باتخاذ قرارات أكثر كفاءة وأسرع من قبل والسماح بالتعبير عن انفسهم بحرية بسبب الإيمان والثقة ، بينما القيادة الاستبدادية قد تسبب إن القائد الذي يتصرف بشكل أناني للغاية قد يؤدي أيضاً إلى انخفاض الدافع والرضا الوظيفي والإبداع لدى المجموعة أعضاء من خلال عدم السماح لهم بالتعبير عن انفسهم، غالباً ما تؤدي القيادة الاستبدادية إلى الغضب والقمع ، وتأسيساً على ما تقدم يتفق الباحثان ان القيادة الاستبدادية هي السلوك المنهجي المتكرر من قبل القائد أو المشرف أو المدير الذي ينتهك المصلحة المشروعة للمنظمة والتي تركز على اكتساب التفوق والهيمنة وتدافع عن المصالح الذاتية للقائد من خلال التفويض أو تخريب أهداف المنظمة.

٢.١.٣ مضر القيادة الاستبدادية The Disadvantages of Leadership Despotic

في كل مؤسسة تعد القيادة الفعالة أمراً حيوياً لأنها تلعب دوراً مهماً في تشكيل بيئة مكان العمل والتأثير على المواقف المتعلقة بعمل الموظفين وكذلك تحسين الإنتاجية التنظيمية، ولعقود عديدة تعد القيادة مثالية وكميزة إيجابية تستخدم لتحفيز التابعين ولقد استخدم الباحثون العديد من مصطلحات القيادة الاستبدادية لوصف مفهوم الاستبدادية أو السلبية التي تشمل الاستبداد التافه والإشراف المسيء والقيادة المدمرة القيادة الاستبدادية والقيادة الشخصية الكاريزمية أو التحولية الزائفة إلخ. ويُعتبر أسلوب القيادة الاستبدادية أحد أساليب القيادة المظلمة أو السلبية ويستخدم لخدمة المصالح الذاتية للقائد وهذا الأسلوب ينظر إلى هؤلاء القادة على أنهم فاسدون أخلاقياً ولديهم معايير أخلاقية منخفضة ويميل هؤلاء القادة نحو المشاركة في أنشطة احتيالية وغير اجتماعية لإنقاذ مصالحهم الخاصة ، كما أن سلوك هؤلاء القادة مع مرؤوسيهم يعتبر غير أخلاقي ومخادع وتشير الأبحاث السابقة أيضاً إلى أن القادة المستبديين فاسدون أخلاقياً ويعملون في بيئة معقدة ويطالبون بالطاعة والخضوع من الموظفين على وجه التحديد ويؤدي السلوك غير الأخلاقي للقادة إلى خلق عدم المساواة في العلاقة بين المرؤوس والقائد الذي يسبب أثراً سلبياً على الأداء ومواقف عمل الموظفين ويزيد من سلوكهم الانتقامي (Rasool et al. , 2018:785). ومن الضروري تحديد السلوكيات التي تشكل القيادة الاستبدادية وتحديد أوجه التشابه والاختلاف بين القيادة الاستبدادية وأنماط القيادة السلبية الأخرى ، تحت مظلة القيادة السلبية هناك بعض المصطلحات التي تحدد القيادة الاستبدادية وتقاسم بعض أوجه التشابه المفاهيمي يطالب القادة الاستبداديين بالإشراف على احتياجات واهتمامات أتباعهم ويشرفوا عليها ويطالبوا التقاني والموافقة دون أي اعتراض هذا النوع من القيادة يعتمد على العلاقة بين القادة المستبديين وأتباعهم، القادة المستبديين فاسدون أخلاقياً ولديهم معايير أخلاقية منخفضة ويحدون من المشاركة في عمليات الرقابة واتخاذ القرارات ويتخذون قرارات غير عادلة من خلال استغلال أتباعهم و يمكن للموظفين الذين يطلبون تغييرات أن يتفعلوا مباشرة مع أولئك الذين لديهم مناصب عليا (أي القادة المستبديين) وبالنظر إلى أداء القائد الذي يعتمد على إنجازات أتباعه وأن القادة يمثلون المنظمة فقد يستجيب الموظفون للقيادة الاستبدادية بمواقف وسلوكيات قد تلحق الضرر بالقائد والمنظمة (مثل عدم تحمل المسؤولية والتباطؤ العمل إلخ) (Adiguzel, 2019:145) ، ويسجل القادة المستبديين انخفاضاً في مدونة السلوك الأخلاقية والالتزام الشخصي والحساسية تجاه الآخرين والمسؤولية عن أفعال الأفراد والتقييم الذاتي وعلاوة على ذلك فإن القادة المستبديين استبداديون مسيطرون و يقيدون المشاركة في صنع القرار بالإضافة إلى ذلك يستغلون أتباعهم ويعاملونهم بطريقة غير عادلة ويفتقرون إلى القيم والمعايير الأخلاقية وهذا بدوره يؤدي إلى انخفاض عدد التابعين أو الرغبة في المساهمة بفعالية نحو التقدم التنظيمي، ويستخدم القادة المستبديين موقعهم وسلطتهم لتحقيق أهدافهم الخاصة وسوف يتفاعل التابعين في إظهار دوافع أقل تعاوناً وإثارةً تجاه المنظمة والأفراد، ضمن علاقة التبادل الاجتماعي و قد يجد التابعين صعوبة في توجيه ردود أفعالهم مباشرة نحو شخصية (شخصيات) الجهة المخالفة (أي القادة المستبديين) ومع ذلك فقد يفعلون ذلك من خلال وسائل غير مباشرة مثل إظهار السلوكيات غير المرغوب فيها مثل السلوك غير الأخلاقي المؤيد للتنظيم (Erkutlu & Chafra,2018 :42).

٢.٣ السلوك غير الأخلاقي المؤيد للتنظيم Unethical Pro-Organizational Behavior

١.٢.٣ مفهوم السلوك غير الأخلاقي المؤيد للتنظيم The concept Unethical Pro-Organizational (UPB) Behavior

قدم (Umphress & Bingham,2010:622) مؤخراً مفهوم السلوك غير الأخلاقي المؤيد للتنظيم والذي يشير إلى مشاركة الموظفين في أعمال غير أخلاقية التي تعود بالنفع على المنظمة أو أعضائها ويشتمل (UPB) على أفعال غير قانونية أو التي تنتهك المعايير والقيم المجتمعية، وعلى الرغم من أن (UPB) هو نوع من السلوك المؤيد للتنظيم غير مطلوب رسمياً في مواصفات الوظيفة إلا أنه الموظفون يقومون بتنفيذ هذه الأفعال بنية محددة لمساعدة المنظمة، في بعض الأحيان قد يؤدي الانخراط في (UPB) إلى نتائج سلبية أو مدمرة للمنظمة (Ilie, 2012:1) ويعرف السلوك غير الأخلاقي المؤيد للتنظيم بأنه سلوكيات غير شرعية لا يحببها المجتمع ولا الآخرون وفقاً لهذا التعريف فإن السلوكيات غير الأخلاقية الشائعة تنتهك قواعد السلوك بما في ذلك الغش والسرقة وغيرها من أشكال خيانة الأمانة هذه السلوكيات غير الأخلاقية تركز على مساعدة الأعضاء في المجموعة أو المنظمات كنتيجة لذلك تنتهك القيم الاجتماعية الأساسية والعادات والقوانين ومعايير السلوك المناسبة ويتكون السلوك غير الأخلاقي المؤيد للتنظيم (UPB) من جزأين أساسيين أولاً سلوك غير أخلاقي لا يتوافق مع المعايير الاجتماعية القانونية المقبولة ويشمل سلوك العمولة مثل إعطاء أرقام خاطئة لزيادة توقعات المحللين والقيمة الاسمية للسهم والتلاعب في تاريخ الإنتاج للعملاء

هذا أيضا يتضمن سلوك الإغفال على سبيل المثال معلومات مخفية عن مخاطر المنتجات الصيدلانية و الفشل في إعلام المستهلكين عن المنتجات المعيبة بشكل كامل، ثانياً (UPB) هو السلوك المؤيد للتنظيم وتستفيد المنظمة منه دون قيادة متفوقة الى حد ما طالما السلوك غير اخلاقي فهو إلى جانب المنظمة و يمكن اعتباره مؤيد للتنظيم (Liu & Qiu, 2015:151).

ويؤكد (Tsiavia & Nouzra, 2016:34) ان السلوك غير الأخلاقي المؤيد للتنظيم يشير إلى الإجراءات التي تهدف إلى تعزيز الأداء الفعال للمنظمة أو أعضائها (مثل القادة) وتنتهك القيم المجتمعية الأساسية والأعراف والقوانين أو معايير السلوك السليم بتعبير أدق السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمؤسسة ينطوي على أفعال غير أخلاقية يرتكبها الموظفون من أجل ان تستفيد المنظمة أو أعضائها أو كليهما.

وتشير الأبحاث الى أن السلوك غير الأخلاقي ضار ومكلف للغاية للمنظمة ولكن على الرغم من الطبيعة السلبية لهذا النموذج السلوك غير الأخلاقي لكن في الوقت الحاضر ينتشر على نطاق واسع بين أعضاء التنظيم ويمكن اكتشافه في أي مستوى من المؤسسة وهناك العديد من الأسباب التي تجعل العمال يتصرفون بطريقة غير أخلاقية في مكان عملهم من أجل الاستفادة من أنفسهم الانتقام ضد منظمته والإضرار بزملائهم في العمل المشرفين عليهم وحتى منظمته العاملة ولكن في هذه السنوات الأخيرة قام علماء المنظمة في تحويل تركيزهم إلى نوع مختلف من السلوك غير الأخلاقي المعروف باسم السلوك غير الأخلاقي المؤيد للتنظيم. على غرار الأنواع الأخرى من السلوك غير الأخلاقي (مثل الانحراف التنظيمي) ويعرض هذا النموذج الجانب السلبي. ومع ذلك فان السلوك الغير أخلاقي المؤيد للتنظيم يختلف لأنه يسعى إلى مساعدة المنظمة (Tsiavia & Nouzra, 2016:34).

ويؤكد (Umphress et al., 2010:770) ان السلوك الغير أخلاقي المؤيد للتنظيم (UPB) هو سلوك غير أخلاقي أو الاعمال غير القانونية وغير المقبولة أخلاقيا لأي مجتمع، السلوك الغير الاخلاقي المؤيد للتنظيم لا يتم تحديده في التوصيف الوظيفي الرسمي ولا يتم الترتيب له من قبل المدراء ولكن يتم تنفيذها للاستفادة منه أو مساعدة المنظمة ومن منظور (Stephanie, M Bryant, Merritt, Will, 2019:1) يعرف السلوكيات غير الأخلاقية المؤيدة للتنظيم بأنها أفعال تنتهك المعايير الأخلاقية (المجتمعية) المقبولة على نطاق واسع، ويضيف (Hosain, 2019:2) ان السلوك غير الأخلاقي المؤيد للتنظيم هي الإجراءات التي تساعد المنظمة في المدى القصير مثل إخفاء المعلومات عن الزبائن أو السلطات الضريبية، وتهدف هذه الإجراءات في الغالب لصالح المنظمات بدلا من المصلحة الذاتية، وبناءً على ما تقدم يرى الباحثان ان السلوك غير الأخلاقي المؤيد للتنظيم هو الإجراءات التي تهدف إلى تعزيز الأداء الفعال للمنظمة أو لأعضائها (مثل القادة) وتنتهك القيم المجتمعية الأساسية والأعراف والقوانين أو معايير السلوك السليم والتي تتضمن أفعال غير أخلاقية يرتكبها الموظفون من أجل ان تستفيد المنظمة أو أعضائها أو كليهما.

٢.٢.٣ السلوك غير الأخلاقي المؤيد للتنظيم مقابل التراكيب المتشابهة

Unethical Pro-Organizational Behavior and Versus Similar Constructs

بدأ بعض علماء المنظمة التحقيق في الأفعال غير الأخلاقية المفيدة دون النظر فيما إذا كانت هذه التصرفات تهدف إلى إفادة المنظمة ولكن فيما بعد اعترف علماء آخرون بأنه يمكن القيام بأعمال غير أخلاقية لصالح منظمة ما وعلى مدى السنوات الماضية حدد الباحثون عدة أشكال من السلوك غير الأخلاقي المفيد مثل الانحراف الإيجابي أو البناء (Tsiavia & Nouzra, 2016:34) وبالتالي فإنه من الضروري التمييز بين السلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة والمفاهيم الأخرى وسوء السلوك التنظيمي هو شكل آخر من السلوكيات غير الأخلاقية المفيدة التي يطلق عليها الشرور الضرورية وعرف التركيب أو البناء بأنها "المهام المتعلقة بالعمل التي يجب على الفرد ان يؤديها كجزء من عمله وأداء العمل يسبب الأذى العاطفي أو البدني لشخص اخر في العمل بغية تحقيق بعض المنافع المتصورة للمنظمة " في الواقع قد يشارك الموظفون في بعض السلوكيات لتحقيق المنفعة للفرد أو المنظمة أو مجتمع ما (Molinsky & Margolis, 2005:248)، على سبيل المثال: قد يعطي المديرون أخباراً سيئة إلى رؤوسهم لتعزيز جهودهم في العمل، الرعاية الصحية للعمال قد تتخذ إجراءات مؤلمة كجزء من العلاج والمعلمين قد يعطون ردود فعل سلبية من أجل الحفاظ على عمل الطلاب بجد وتحسين مستمر الشرور اللازمة تشبه غير السلوك الغير الأخلاقي المؤيد للتنظيم على عكس ذلك يمكن للعاملين الانخراط في السلوك غير الأخلاقي المؤيد التنظيمي على حساب الزبائن واصحاب المصلحة الخارجيين والمجتمع الأوسع، و من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة يمكن تقديم مجموعة من التراكيب التنظيمية التي ترتبط بالسلوك غير الاخلاقي المؤيد للتنظيم يمكن من خلالها معرفة العلاقات الترابطية بين السلوك غير الاخلاقي المؤيد للتنظيم وتأثيرها على المتغيرات التنظيمية الأخرى ومنها:

- السلوك غير الأخلاقي المؤيد للتنظيم والهوية التنظيمية

Unethical Pro-Organizational Behavior and organizational Identity

تعتبر الهوية التنظيمية للعاملين مهمة جداً للمنظمة على سبيل المثال ينتج عنها الأداء العالي وسلوك العمل الإضافي - اقترح (Umphress & Bingham, 2011) فكرة مؤيدة للتنظيم من خلال نموذج عملية السلوك غير الأخلاقي - هذا النموذج يعتمد على التبادل الاجتماعي الإيجابي والهوية التنظيمية ويعتقد الباحثون ان الهوية التنظيمية والتبادل الاجتماعي الإيجابي قد يؤدي إلى حدوث السلوك الغير الأخلاقي المؤيد للتنظيم والفرد العامل الذي لديه هوية تنظيمية قوية قد يفعل السلوك الغير الأخلاقي المؤيدة للتنظيم والذي قد يعني "النوايا الحسنة ولكنه يفعل أشياء سيئة" وبناءً على هذه النظرية قد يقوم الموظفون بسلوك غير أخلاقي مؤيد للتنظيم كرد التبادل الإيجابي مع صاحب العمل لذلك ان الأفراد الذين لديهم هوية تنظيمية قوية قد يتخلون عن المعايير الأخلاقية الخاصة بهم لدعم أو حماية السلوك غير الأخلاقي للمنظمات (Liu & Qiu, 2015:152)، وتعتبر الهوية التنظيمية

هي احد المكونات الرئيسية المقترحة في السلوك غير أخلاقي المؤيد للتنظيم والهوية التنظيمية وفي دراسة (Umphress et al, 2010) فحصت العلاقة بين (UPB) والهوية التنظيمية مع معتقدات المعاملة بالمثل الإيجابية بعبارة أخرى مشاعر "الالتزامات بإعادة السلوك الإيجابي إلى المنظمة التي تجعلهم يشعرون بعضوية قوية" (Umphress et al., 2010:770) ، ويؤكد الباحثون أن الأفراد الذين يتعاطفون بقوة مع المنظمة هم أكثر عرضة للانغماس في (UPB) فقط عندما يكون لديهم معتقدات المعاملة بالمثل عالية وإيجابية (Niederhauser, 2018:5).

- السلوك غير الأخلاقي المؤيد للتنظيم والهوية الأخلاقية

Unethical Pro-Organizational Behavior and moral Identity

يعرف (Aquino & Reed, 2002: 1424) الهوية الأخلاقية بأنها "تصور ذاتي منظم" حول مجموعة من الصفات الأخلاقية وإنها تعكس المعايير الأخلاقية الداخلية للفرد وأهمية الجودة الأخلاقية في مفهوم الذات كما أنها تلعب دور التنظيم الذاتي في الحفاظ على الصورة الذاتية الأخلاقية للأفراد ويجب عليهم مقارنة صورتهم الأخلاقية الحالية و الصورة الذاتية الأخلاقية المثالية والفجوة بين الاثنين يمكن أن يؤدي إلى ضغط نفسي على الفرد والضغط النفسي بدوره سوف يعزز الاتساق بين سلوك الفرد وأخلاقه الداخلية، وبالتالي فإن امتلاك مستويات عالية من الهوية الأخلاقية سيمنع الفرد من الانغماس في مجموعة متنوعة من السلوك المنحرف مثل (الكذب والخداع الأكاديمي والسلوك العدواني) (Zhang et al., 2018,3) وان الانحرافات الأخلاقية للفرد تظهر عند اتخاذ القرارات ولأفراد مستويات مختلفة من الهوية الأخلاقية والسلوك النهائي للفرد قد يختلف أيضاً الأفراد الذين لديهم مستوى عال من الهوية الأخلاقية سوف يدركون الفجوة بين الصورة الذاتية الأخلاقية الحالية والمثالية والشعور بالضغط و أظهرت الدراسات السابقة أن الأخلاق تزيد من الالتزام الشخصي والمسؤولية في التصرف باستمرار مع المخاوف الأخلاقية لأن هذا مفهوم أساسي في ذات الفرد ، ويعتقد أن مستويات عالية من الهوية الأخلاقية تقمع السلوك غير الأخلاقي بسبب قربيه من النزاهة الأخلاقية لمفهوم الذاتي للفرد (Bryant & Merritt, 2019:5)، وأظهرت نظرية التبادل الاجتماعي مع (UPB) أن الهوية الأخلاقية هي بناء لها تأثيرات كبيرة على السلوكيات غير الأخلاقية والبحث في الهوية الأخلاقية يقوم على نظرية الهوية الاجتماعية التي تفترض انها تخدم عضوية المجموعة الاجتماعية كأساس للتعريف الذاتي (Ilie, 2012:24).

- السلوك غير الأخلاقي المؤيد للتنظيم والالتزام العاطفي

Affective Commitment and Unethical Pro-Organizational Behavior

أوضح كل من (Bingham & Umphress, 2011:622) ان السلوك غير الأخلاقي المؤيد للتنظيم هو الإجراءات التي تهدف إلى تعزيز الأداء الفعال للمنظمة ولأعضائها وتنتهك القيم الاجتماعية الأساسية أو العادات أو القوانين أو معايير السلوك السليم في بعض الأحيان يبالغ الموظفون في إنجازات الشركة أو يخالفونها بغية تعزيز سمعتها أو الحفاظ على ميزتها التنافسية على الشركات الأخرى ومن الضروري لهذا التعريف ان تكون المؤهلات المزدوجة التي يتم تنفيذ الفعل بقصد مساعدة المنظمة ومع ذلك تنتهك المعايير الأخلاقية في المجتمع. ويعرف الالتزام التنظيمي بأنه سمة نفسية تتعامل مع علاقة الموظفين بمنظمتهم وهي تتعلق برغبة الموظفين البقاء في المنظمة أم لا (Porter et al., 1974:604) وتم تقديم ثلاثة عناصر للالتزام التنظيمي: الالتزام العاطفي والالتزام المستمر والالتزام المعياري ، يرتبط الالتزام الفعال بالالتزام العاطفي للموظفين بمنظمتهم الالتزام المستمر يتعلق بتصورات الموظفين للتكاليف المرتبطة بمغادرة المؤسسة ويتعلق الالتزام المعياري بتصور الموظفين لالتزامهم بمواصلة عملهم مع المنظمة ، وفيما يتعلق بالالتزام العاطفي عرف بأنه "الارتباط العاطفي للعاملين بالمنظمة وتحديد هويتها والمشاركة فيها" (Allen & Meyer, 1990:1) ، ويجب الإبلاغ عن الموظفين الذين لديهم مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي للتعرف بشكل أقوى على المنظمات والشركات التي يعملون لحسابها ونتيجة لذلك يحاول هؤلاء الأفراد الحفاظ على تلك الهوية القوية والرغبة في تجنب إلحاق الضرر بمنظمتهم وشركاتهم ، لذلك يبدو من المعقول أن الأشخاص الذين لديهم مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي أقل احتمالا للمشاركة في سلوكيات قد يكون لها آثار سلبية على منظمتهم (Cullinan et al., 2008). قام (Matherne, 2012) و (Litchfield & Litchfield) بإجراء دراسة على (137) موظف في جنوب شرق الولايات المتحدة وبعد دراسة استقصائية طويلة أظهر أن الموظفين ذوي الالتزام التنظيمي العاطفي العالي سوف يشاركون في السلوك غير الأخلاقي المؤيد للتنظيم بشكل كبير تؤثر هذه العلاقة الإيجابية المعتدلة بشكل سلبي على مستوى الهوية الأخلاقية للموظفين أي عندما يكون لدى الموظفين مستوى أعلى من الهوية الأخلاقية والتزامهم تجاه المنظمة سيكون أقل مما يؤدي إلى المشاركة بشكل أقل في السلوك غير الأخلاقي المؤيد للتنظيم ؛ وعندما تكون الهوية الأخلاقية منخفضة نسبياً يكون لدى الموظفين التزام عاطفي أعلى سوف تفعل بشكل أكثر السلوكيات غير الأخلاقية المؤيدة للتنظيم (Liu & Qiu, 2015:152).

- السلوك غير الأخلاقي المؤيد للتنظيم والقيادة الأخلاقية

Unethical Pro-Organizational Behavior and moral Leadership

تُعرف القيادة الأخلاقية بأنها إظهار السلوك المناسب من الناحية المعيارية من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات الشخصية وتعزيز مثل هذا السلوك للتابعين من خلال التواصل المتبادل والتعزيز وصنع القرار (Brown et al., 2005:120) ويؤكد (Resick et al., 2011:436) ان القيادة الأخلاقية تعني الشخصية التي يتمتع بها القائد وتتميز بالنزاهة والوعي الأخلاقي وهو

التوجه الجماعي الذي يُشجع على تنمية الفريق وتفضيل المصالح التنظيمية على المصالح الشخصية وهي ظاهرة تتميز بالكياسة ومراعاة لحقوق واحتياجات الأفراد الآخرين والشعور بالمسؤولية.

ويفترض المبدأ الأساسي للقيادة الأخلاقية أن يقوم القائد الأخلاقي بنمذجة السلوك الأخلاقي وتنظيم السلوك الأخلاقي للتابعين من خلال تبني نظام المكافأة والانضباط تفترض نظرية التعلم الاجتماعي أيضاً أن الأتباع يحاكون أخلاقيات القائد في اتخاذ القرار والتعلم عن طريق الخطأ والتعرف على الأمور بطريقة صحيحة أو خاطئة، لذلك إذا رأى الموظفون أن مشرفهم ذو طبيعة أخلاقية فيكونون أقل عرضة للمشاركة في السلوك غير الأخلاقي في مكان العمل وقد تم تأكيد هذا الاقتراح من خلال عدد من الدراسات التجريبية (Mayer et al., 2009؛ Mayer et al. 2012؛ Stouten et al. 2012) في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات تقترح العلاقة بين السلوك الأخلاقي للمشرف وميل المرؤوسين للمشاركة في (UPB). وبشكل أكثر تحديداً الموظفين الذين يسترشدون بمستوى معتدل من القيادة الأخلاقية هم أكثر مشاركة في (UPB) من أولئك الذين يسترشدون بمستويات منخفضة وعالية من القيادة الأخلاقية ويميل القادة الذين يظهرون مستويات معتدلة من النزعة الأخلاقية إلى أن يكون لديهم أتباع يتمتعون بعلاقات اجتماعية أكثر إيجابية وتحديد الهوية تنظيمية أقوى من أولئك الذين يظهرون مستويات منخفضة من القيادة الأخلاقية ولكن بدون مستويات كافية من الثقة سيكون أتباع هذه الأخيرة أقل استعداداً للمشاركة في سلوكيات محفوفة بالمخاطر مثل (UPB) يجب على القادة إعطاء مرؤوسيه تعليمات واضحة للالتزام بالمعايير الأخلاقية حتى لو ذهبوا ضد مصلحة المنظمة وتنفيذ أنظمة قوية للمكافآت والانضباط ويجب أن يساعد هؤلاء القادة أيضاً في إحباط السلوكيات غير الأخلاقية (Miao et al., 2012:7).

٤ الجانب العملي للبحث

١.٤ خصائص عينة البحث

من أجل توضيح التركيبة الديمغرافية لعينة البحث، ترد في الجدول (2) صورة تفصيلية لوصف عينة البحث .

الجدول ٢. وصف عينة البحث

ت	المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
1	النوع الاجتماعي	ذكور	67	82%
		إناث	15	18%
		المجموع	82	100
2	العمر	23-30	61	74%
		31-40	14	17%
		41-50	7	9%
		المجموع	82	100
3	المؤهل العلمي	ابتدائية	10	12%
		ثانوية	25	30%
		دبلوم	3	4%
		بكالوريوس	44	54%
		المجموع	82	100
5	سنوات الخدمة	أقل من سنة	24	29%
		1-5	44	54%
		6-10	12	15%
		11 فأكثر	2	2%
		المجموع	82	100

من خلال الجدول (٢) نلاحظ إن نتائج خصائص عينة البحث كانت بالشكل التالي :-

- غالبية أفراد العينة هم من الذكور إذ بلغت نسبتهم أكثر من نصف أفراد العينة (82%) في حين بلغت نسبة الإناث (18%)، ارتفاع نسبة الذكور عن الإناث يعد نسبة طبيعية في الشركات الصناعية العراقية.
- حصل أفراد العينة ضمن الفئة العمرية (23-30) سنة على النسبة أكبر إذ بلغت (74%) وما يعادل (61) من أفراد العينة، يليها الفئة العمرية (31-40) بنسبة (17%). أما الفئات العمرية بين (41-50) سنة كانت نسبته على (9%)، بشكل أجمالي فإن الفئات العمرية للأفراد العينة كبيرة مما يشكل تباين في إجاباتهم عن أسئلة الاستبيان بشكل قد يختلف عن أفراد العينة الذين يقعون تحت الفئات العمرية الأقل .
- وكانت سنوات الخدمة متفاوتة بعض الشيء بين أفراد العينة ، وكان عدد الأفراد الذين كانت سنوات خدمتهم بين (5-1 سنة) يمثلون نسبة (54%) وما يعادل (44) فرد من العينة ، و يأتي بعدهم في المرتبة الثانية من حيث النسبة الأكبر ، سنوات الخدمة (أقل من سنة) بنسبة (29%) ويليهم (6-10 سنة) بنسبة (15%) في حين بلغت فئة (11 فأكثر) نسبة (2%)، وبشكل عام تدل أغلب هذه النسب أن أفراد العينة لديهم سنوات خدمة طويلة نوعاً ما .

٢.٤ مقياس البحث

في هذا البحث اعتمد الباحثان على مقياسان يستخدمان بشكل واسع من قبل الباحثين للقيادة الاستبدادية والسلوك الغير اخلاقي المؤيد للتنظيم ، وقد صممت مقياس البحث بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي ، في الجدول (3) يتوضح بشكل مفصل مقاييس البحث .

الجدول ٣. ترميز مقياس البحث

ت	المتغيرات	البعد	الفقرات	الرمز	المصدر
1	القيادة الاستبدادية	أحادي البعد	6	DL	Hanges & Dickson,2004
2	السلوك غير الأخلاقي المؤيد	أحادي البعد	6	UBP	Umphress et al,2010

للتنظيم

المصدر : من أعداد الباحثان .

٣.٤ اختبار اداة قياس البحث

وقد تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب وهي (الصدق الظاهري صدق المحتوى وصدق البناء) للتأكد من صحة ودقة البيانات التي تم الحصول عليها وكالاتي:-

- **الصدق الظاهري (Experts Validity)** بعد الانتهاء من صياغة واعداد استمارة الاستبانة بشكلها الاولي جرى عرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين في حقل الاختصاص والاتصال بهم بصورة غير رسمية وتم الاخذ برأيهم بشأن موضوعية الفقرات من ناحية الدقة العلمية وحصلت على نسبة اتفاق كبيرة مما ساعد في صحة الاختيار بعد اجراء التعديلات المقترحة وحذف او إضافة فقرات الاستبانة.
- **ثبات المقياس (Stability of the scale)** ويقصد به قدرة اسئلة الاستبانة على التعبير عن الهدف الذي أعدت من أجله، ومدى وضوح كل فقرة من فقرات الاستبانة (التصميم والمعنى والصياغة)، خضعت استمارة الاستبيان الى اختبار الثبات بعد توزيعها على عينة البحث ويتمثل هذا الاختبار بان تعطي استمارة الاستبيان نفس النتائج فيما لو تم توزيعها مرة أخرى على عينة البحث ، استخدم معامل الارتباط (الفا – كورنباخ) من اجل هذا الغرض ويبين الجدول (4) نسب الصدق لكل متغير .

الجدول ٤. اختبار اتساق مقياس البحث

ت	متغيرات البحث	عدد الفقرات	معامل الفاكرونباخ	نسبة الاتساق
1	القيادة الاستبدادية (DL)	6	0.861	86%
2	السلوك غير الاخلاقي المؤيد للتنظيم (UBP)	6	0.719	72%

المصدر : من أعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss v.24) .

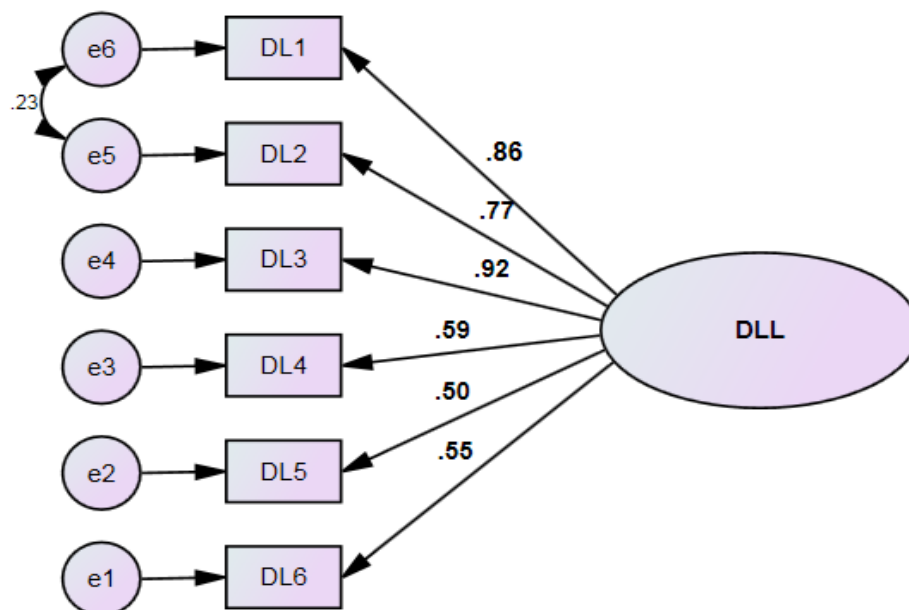
النتائج تدل على ان استمارة الاستبيان بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالٍ وهناك اتساق داخلي بين فقرات استمارة الاستبيان ، ، ويكون ثبات المقياس مقبول في حالة كان أكثر من نسبة (0.70) اما اذ بلغ (0.80) فأكثر يعد ذات ثبات جيد وفق (Sekrana,2003:311) .

١.٣.٤ صدق البناء

الغرض من اجراء صدق بناء المقياس (المفهوم) لمعرفة مدى تعبير الفقرات عن المقياس المستخدم ، بشكل ادق هل يتكون المقياس فعلا من الفقرات المحددة في استبانة البحث ؟ وهل هنالك اتساق بين فقرات المقياس (تكون مقبولة إحصائيا) ؟ من اجل هذه الغرض استخدمنا التحليل العاملي التوكيدي (CFA) احد تطبيقات معادلة النمذجة الهيكلية بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (Aomose v.20) :-

١.١.٣.٤ الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة الاستبدادية (DL)

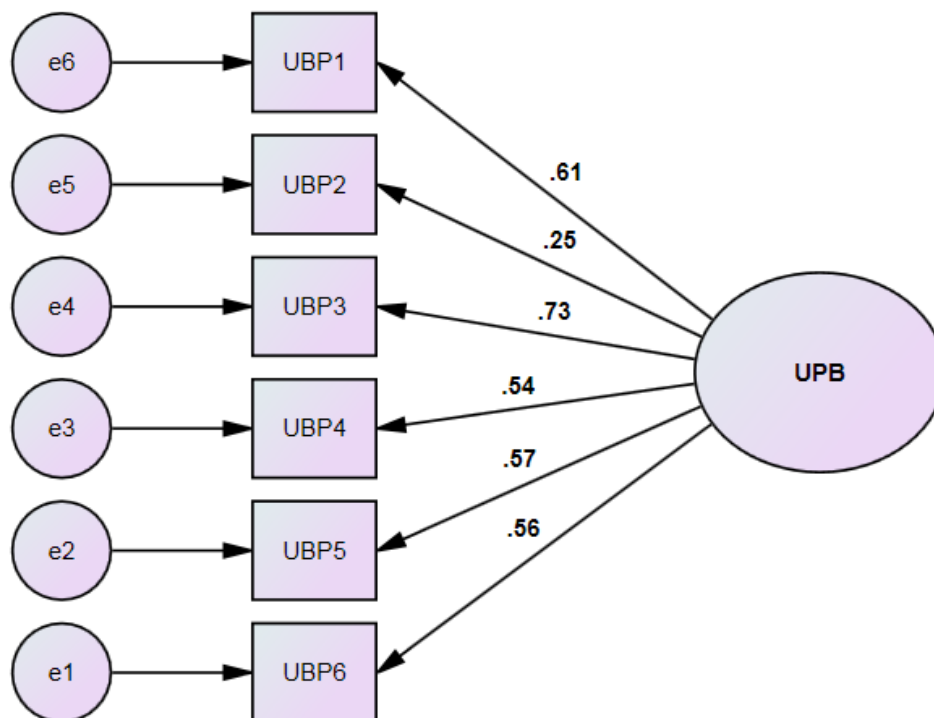
من خلال ملاحظة الشكل (2) يتوضح لنا ان اغلب قيم الاوزان (التشعبات) المعيارية الظاهرة على الاسهم والتي يعبر عنها بمعاملات الصدق البنائي كانت اكبر من (0.50) وهذه النسبة تعتبر مقبولة احصائياً وفق (Costello & Osborne, 2005) ، وحصلت فقرات مقياس القيادة الاستبدادية (DL1-DL6) على معاملات انداريه قياسية بلغت على الترتيب (0.86,0.77,0.92,0.59,0.50,0.55) وهذا يدل على الصدق البنائي لمقياس القيادة الاستبدادية ويتكون فعلاً من (6) فقرات .



الشكل ٢. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الاستبدادية

٢.١.٣.٤ الصدق البنائي التوكيدي لمقياس السلوك غير الأخلاقي المؤيد للتنظيم (UBP)

حصلت فقرات مقياس السلوك غير الاخلاقي المؤيد للتنظيم (UBP1-UBP6) على اوزن انداريه مختلفة كما تظهر على الاسهم في الشكل (3) ، اذ بلغت (0.61, 0.25, 0.73, 0.54, 0.57, 0.56) ، كل الاوزان مقبولة احصائيا ما عدا الفقرة الثانية (UBP2) كانت اقل من الحد الادنى ، وعليه يمكن الحكم على صدق البنائي لمقياس السلوك الغير اخلاقي المؤيد للتنظيم ، وبذلك تكون الفقرات (5) مكونة فعلا للمقياس .



الشكل ٣. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير السلوك غير الاخلاقي المؤيد للتنظيم

٤.٤.٤ الإحصاءات الوصفية

تأتي فقرة الإحصاءات الوصفية بعد التأكد من الصدق البنائي وثبات مقاييس البحث ، في هذه الفقرة تقديم وصف احصائي لمتغيرات البحث من اجل التعرف على الآراء تجاه متغيرات البحث ، اعتمدت استبانة البحث على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Five Point) الذي يضم خمس فئات كبدائل الاجابة (اتفق بشدة 5 – اتفق 4 – محايد 3 – لا اتفق 2 – لا اتفق بشدة 1) فأن هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية ، وتحدد الفئة عن طريق إيجاد طول المدى (4 = 1-5) ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4 \ 5 = 0.80) . وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5) وتكون الفئات كالآتي (15 : Dewberry, 2004):-

الجدول ٥. تصنيف فئات الوصف الاحصائي

المستوى	الفئات	تسلسل الفئة
منخفض جداً	1.80 – 1	1
منخفض	2.60 – 1.81	2
معتدل	3.40 – 2.61	3
مرتفع	4.20 – 3.41	4
مرتفع جداً	5.00 – 4.21	5

المصدر: اعداد الباحثان باعتماد الادبيات .

١.٤.٤ القيادة الاستبدادية

في البحث الحالي تمثل القيادة الاستبدادية متغير احادي البعد يتكون من (6 فقرات، DL1-DL6) ، اذ بلغ المتوسط الحسابي الموزون بشكل عام (4.02) بانحراف معياري مقداره (0.685) . وشدة الاجابة بلغت (80%) كما موضح في الجدول (5)، مما يدل على توافق آراء عينة البحث اتجاه فقرات القيادة الاستبدادية ، اي ان العاملين ومن خلال أجاباتهم يستشعرون بوجود نوع من الاستبداد من قبل المدير وكل ما يحيط بها من سلوكيات سلبية في مكان العمل ، اما فقرات المتغير حصلت على اوساط حسابية بلغت بالترتيب (4.06 , 4.17 , 4.10 , 3.99 , 3.95 , 3.85) ، بانحرافات معيارية (0.829 , 0.855 , 0.853 , 1.005 , 0.904 .

894). ، أعلى المتوسطات كانت لدى الفقرة (DL5) يدل ذلك على اتفاق افراد عينة البحث بتصرف رئيس العمل المباشر " مثل الدكاتور او المستبد " .

٢.٤.٤ السلوك غير الأخلاقي المؤيد للتنظيم

الجدول (6) يظهر عدد من النتائج الى تشير الى الاعتدال او الحياد فيما يتعلق بوجود السلوك غير الاخلاقي المؤيد للتنظيم، وقد حقق هذا المتغير متوسط عام مقداره (3.39) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) ، وانحراف معياري عام بلغ (534). والذي يدل على انخفاض تشتت اجابات المستجيبين حول الوسط الحسابي وشدة اجابة (68%) ، اما فقرات المقياس (UPB1-UPB6) حصلت على اوساط حسابية مختلفة (3.73 , 3.49 , 3.40 , 3.40 , 3.35 , 2.99) ، بانحرافات معيارية بلغت على الترتيب (668. , 774. , 1.064 , .954 , .481 , .896) ، يلاحظ ان الفقرة الاولى حصلت على اقل متوسط حسابي يشير ذلك الى ليس هنالك اتفاق بين افراد عينة البحث بالعمل بالسلوكيات غير الاخلاقية من اجل ان تبدو منظمتهم جيدة .

الجدول ٦. المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية وشدة الاجابة لمتغيرات البحث

الفقرات / المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاجابة	الاهمية النسبية
DL1	3.85	.904	77%	6
DL2	3.95	1.005	79%	5
DL3	3.99	.853	80%	4
DL4	4.10	.855	82%	2
DL5	4.17	.829	83%	1
DL6	4.06	.894	81%	3
DL	4.02	.685	80%	
UBP1	2.99	.896	60%	6
UBP2	3.35	.481	67%	5
UBP3	3.40	.954	68%	3
UBP4	3.40	1.064	68%	4
UBP5	3.49	.774	70%	2
UBP6	3.73	.668	75%	1
UBP	3.39	.534	68%	

المصدر : من أعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss v.24) .

٥.٤ اختبار الفرضيات

- اختبار فرضية البحث الاولى التي نصت على ان " القيادة الاستبدادية لها ارتباط معنوي موجب مع السلوك غير الاخلاقي المؤيد للتنظيم "

استخدم الباحثان مصفوفة معاملات الارتباط (معاملات الارتباط البسيط "Pearson") لغرض التحقق من قوة العلاقة بين ابعاد متغيرات الدراسة ، يظهر الجدول (7) مصفوفة الارتباط التي اختبرت الفرضية الرئيسة الاولى بأن هناك علاقات ارتباط قوية (لأن قيمتها أكبر او يساوي 0.50) وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين القيادة الاستبدادية (DL) ، و السلوك غير الاخلاقي المؤيد للتنظيم (UBP) ولغرض اعطاء قرار دقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسة الاولى اذ بلغ معامل الارتباط بين متغيرات البحث ما قيمته (579). وتدل النتائج المذكورة أنفا على قبول الفرضية الرئيسة الاولى H1 بمعنى وجود علاقة ارتباط بين القيادة الاستبدادية والسلوك غير الاخلاقي المؤيد للتنظيم وهذا ينسجم مع الهدف الثاني من اهداف البحث الذي يتعلق باختبار العلاقة بين القيادة الاستبدادية والسلوك غير الاخلاقي المؤيد للتنظيم .

Correlations			
		DL	UBP
DL	Pearson Correlation	1	.579**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	82	82
UBP	Pearson Correlation	.579**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	82	82

المصدر : من أعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss v.24)

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	R
	Coefficients		Coefficients			F Square
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	1.578	.290		5.443	.000	40.359
DL	.452	.071	.579	6.353	.000	.335

a. Dependent Variable: UBP

المصدر : من أعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss v.24) .

- ان متغير القيادة الاستبدادية منتشر بشكل مرتفع بين افراد عينة البحث ، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال اجاباتهم وقد يرجع سبب ذلك الارتفاع الى كون افراد العينة يعملون في بيئة القطاع الخاص التي غالباً ما تفرض ضغوطات عالية على العاملين.
- على العكس من المتغير السابق اغلب العاملين عينة البحث محايدون او لا يوفقون على الانخراط او الاشتراك في السلوكيات غير الاخلاقية التي تخدم المنظمة ، وقد يكون سبب الرفض او الحياد بالموافقة على سلوكيات غير الاخلاقية يرجع الى الهوية الاخلاقية والدينية التي يحملوها مما قد يسبب اضرار نفسية لهم (مثل معاقبة الذات) .
- متغير القيادة الاستبدادية له ارتباط معنوي و موجب بالسلوك غير الاخلاقي المؤيد للتنظيم .

- متغير القيادة الاستبدادية له تأثير معنوي وموجب في متغير السلوك غير الاخلاقي المؤيد للتنظيم ، وان كان تأثيرا منخفضاً مع ذلك يوجد تأثير وهذا الاستنتاج ينسجم مع الدراسات الاجنبية السابقة الى توصلت الى تأثير القيادة الاستبدادية على متغيرات تنظيمية مختلفة مثل الرضا الوظيفي و ارتفاع معدل دوران العمل .

٦. التوصيات

- بناء على الاستنتاجات اعلاه ، توصيات البحث الحالي تتضمن ما يلي :
- ضرورة ايمان الادارة العليا والمدراء بالابتعاد عن سلوكيات العمل الاستبدادية التي تشكل لدى العاملين الخوف والقلق و انعدام الامن الوظيفي من جهة ، والتكؤ والمشاكل في العمل من جهة اخرى .
- امكانية اشراك المدراء في ورش و دورات في كيفية التعامل مع العاملين والادارة (مثل اسلوب الادارة بالمشاركة) من اجل تنمية روح التعاون والثقة بين المدراء والمنظمة من اجل تحقيق اهداف المنظمة .
- اشاعه ونشر ثقافة وسلوكيات العمل الايجابي كونها السمة المهمة في منظمات الاعمال اليوم ، واستثمار الهوية الاخلاقية التي يمتلكها العاملين للتخلص من سلوكيات غير الاخلاقية التي تؤيد التنظيم ، والتي من الممكن ان تكون مفيدة ولكنها على المدى البعيد تكون ضارة بسمعة ومكانة المنظمة.

- Adiguzel, Z. (2019). Examination of the effects of despotic leadership and strategic human resource management on the employees in the business . *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 17(1), 143-162.
- Aquino, K., & Reed, I. I. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of personality and social psychology*, 83(6), 1423.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Bryant, W., & Merritt, S. M. (2019). Unethical Pro-organizational Behavior and Positive Leader–Employee Relationships. *Journal of Business Ethics*, 1-17.
- Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research, & Evaluation*, 10, 1-9.
- Cullinan, C., Blin, D., Farrar, R., & Lowe, D. (2008). Organization-harm vs. organization-gain ethical issues: An exploratory examination of the effects of organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 80(2), 225-235.
- 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.
- Dewberry, C., (2004) "Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice, London: Rutledge.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2018). Despotic leadership and organizational deviance: The mediating role of organizational identification and the moderating role of value congruence. *Journal of Strategy and management*, 11(2), 150-165.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., Zivnuska, S., & Shaw, J. D. (2007). The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied psychology*, 92(1), 278.
- Hosain S. Unethical pro-organizational behavior: Concepts, motives and unintended consequences. *J Psychiatry Behav Sci*. 2019; 2(1): 1028.
- Ilie, A. (2012). Unethical pro-organizational behaviors: Antecedents and boundary conditions.
- Liu, Y., & Qiu, C. (2015). Unethical pro-organizational behavior: Concept, measurement and empirical research. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3(03), 150.
- Matherne, C.F., & Litchfield, S.R. (2012). Investigating the Relationship Between Affective Commitment and Unethical Pro-Organizational Behaviors: The Role of Moral Identity.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151-171.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational behavior and human decision processes*, 108(1), 1-13.
- Miao, Q., Newman, A., Yu, J., & Xu, L. (2012). The role of ethical leadership in regulating unethical pro-organizational behavior. College of Public Administration, Zhejiang University, Hangzhou, China.
- Molinsky, A., & Margolis, J. (2005). Necessary evils and interpersonal sensitivity in organizations. *Academy of Management Review*, 30(2), 245-268.
- Nauman, S., Fatima, T., & Haq, I. U. (2018). Does despotic leadership harm employee family life: exploring the effects of emotional exhaustion and anxiety. *Frontiers in psychology*, 9, 601.
- Niederhauser, D. S., Howard, S. K., Voogt, J., Agyei, D. D., Laferriere, T., Tondeur, J., & Cox, M. J. (2018). Sustainability and scalability in educational technology initiatives: Research-informed practice. *Technology, Knowledge and Learning*, 23(3), 507-523.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Raja, U., Haq, I. U., De Clercq, D., & Azeem, M. U. (2019). When ethics create misfit: Combined effects of despotic leadership and Islamic work ethic on job performance, job satisfaction, and psychological well-being. *International Journal of Psychology*.
- Rasool, G., Naseer, S., Syed, F., & Ahmed, I. (2018). Despotic leadership and employee's outcomes: Mediating effect of impression management. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 12(3), 784-806.
- Resick, C. J., Martin, G. S., Keating, M. A., Dickson, M. W., Kwan, H. K., & Peng, C. (2011). What ethical leadership means to me: Asian, American, and European perspectives. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 435-457.
- Sekrana, Uma , "Research methods for business " , A skill building approach", 4th ed. John Wiley & Sons, Inc, 2003 .
- Soran, S., Sesen, H., & Caymaz, E. (2017). THE RELATIONSHIP BETWEEN COMPULSORY CITIZENSHIP BEHAVIOR AND LEADERSHIP: A RESEARCH BY ACCOMMODATION BUSINESSES. *Research Journal of Business and Management*, 4(3), 303-309.
- Stouten, J., Baillien, E., Van den Broeck, A., Camps, J., De Witte, H., & Euwema, M. (2010). Discouraging bullying: The role of ethical leadership and its effects on the work environment. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 17-27.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 974.

- Tsiavia, N. (2016). Unethical pro-organizational behavior (UBP): Concept and studies evolution. *Science Journal of Business and Management*, 4(2), 34-41.
- Umphress, E. E., & Bingham, J. B. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science*, 22(3), 621-640.
- Umphress, E. E., Bingham, J. B., & Mitchell, M. S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of applied psychology*, 95(4), 769.
- Zhang, Y., He, B., & Sun, X. (2018). The Contagion of Unethical Pro-organizational Behavior: From Leaders to Followers. *Frontiers in psychology*, 9, 1102.