



The Relationship between Organizational Cynicism and Proactive Performance: The Interactive Role of Moral Disengagement

Tarteel Ahmed Abd Al_Razzaq*¹

¹ *Al-Muthanna University / College of Administration and Economics / Department of Business Administration.

ABSTRACT

This research aims to test the relationship between organizational cynicism and the proactive performance of service providers through the interactive effect of moral disengagement. This work has been applied to a sample of university service employees in the faculties of Al-Muthanna University colleges of (Administration and Economics, Education for pure sciences, Basic Education, Arts, and Sciences). The sample number was (111) employees, and a questionnaire was utilized to collect data. In addition, this study assumed a negative relationship between organizational cynicism and proactive performance. The study also assumed that the moral disengagement variable plays an interactive role in explaining the relationship between organizational sarcasm and proactive performance. The authors have tested these hypotheses in this research and utilized appropriate statistical tools, such as the simple correlation coefficient and graduated regression analysis.

Keywords: Organizational Cynicism, Moral Disengagement, Proactive Performance.

Received:1/8/2022

Accepted:1/9/2022

Published:31/12/2022

*Corresponding Author:

العلاقة بين التهكم التنظيمي والاداء الإستباقي: الدور التفاعلي لفك الارتباط الأخلاقي

ترتيل احمد عبد الرزاق^{1*}

جامعة المثنى / كلية الادارة والاقتصاد / قسم العلوم المالية والمصرفية¹

المستخلص

تسعى هذه الدراسة الى اختبار العلاقة بين التهكم التنظيمي والاداء الاستباقي لمقدمي الخدمة من خلال التأثير التفاعلي لفك الارتباط الأخلاقي، تم تطبيق هذه الدراسة في عينة من موظفي الخدمة الجامعية في كليات جامعة المثنى (الادارة والاقتصاد، التربية للعلوم الصرفة، التربية الاساسية، الاداب، العلوم)، إذ بلغ عدد العينة (111) موظفاً، وتم استخدام استمارة استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد افترضت الدراسة وجود علاقة سلبية بين التهكم التنظيمي والاداء الاستباقي، كما افترضت الدراسة ان متغير فك الارتباط الأخلاقي يلعب دور تفاعلي في تفسير العلاقة بين التهكم التنظيمي والاداء الاستباقي. ولغرض اختبار هذه الفرضيات استخدمت هذه الدراسة مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة مثل معامل الارتباط البسيط، وتحليل الانحدار المتدرج.

الكلمات المفتاحية: التهكم التنظيمي، فك الارتباط الأخلاقي، الأداء الإستباقي

المقدمة

أهداف البحث

- يسعى البحث الحالي الى تحقيق الأهداف الآتية :
- 1- تحديد مستوى التهكم التنظيمي من وجهة العاملين عينة البحث.
 - 2- الكشف عن حالة فك الارتباط الأخلاقي لدى موظفي الكليات عينة البحث.
 - 3- تحديد مستوى ممارسة موظفي الكليات للأداء الاستباقي في مكان العمل.
 - 4- اختبار علاقة التأثير بين التهكم التنظيمي وفك الارتباط الأخلاقي.
 - 5- اختبار علاقة التأثير بين فك الارتباط الأخلاقي والأداء الاستباقي.
 - 6- اختبار الدور الوسيط لفك الارتباط الأخلاقي بين التهكم التنظيمي والأداء الاستباقي.

أهمية البحث

يمكن توضيح أهمية البحث من خلال التطرق الى النقاط الآتية:

- 1- هناك العديد من الباحثين يشجع على استمرار التحقيق المعرفي تجاه تحديد الأسباب التي تقف وراء الاداء الاستباقي في مكان العمل.
- 2- كما ترتبط أهمية هذه الدراسة بأهمية الكليات عينة البحث التي تعد عامل جوهري للنهوض في اي بلد فكما تمكنا من إزالة أو تقليل الاداء الاستباقي في مثل هكذا مؤسسات مهمة كلما انعكس ذلك على تطور نشاط القطاع العام للكليات بالبلد.
- 3- كما تعد الدراسة الحالية من اولى الدراسات على المستوى المحلي التي تقدم مفهوم فك الارتباط الأخلاقي ضمن مفاهيم الإدارة والسلوك التنظيمي رغم إن عدد كبير من الدراسات الاجنبية قد تناولت هذا الموضوع وتبنت أهميته. كما تساهم الدراسة الحالية برفد المكتبة العلمية وتطورها من خلال تحديد مستوى التهكم التنظيمي لدى الكليات عينة البحث من وجهة نظر مقدمي الخدمة.

فرضيات البحث

تتضمن الدراسة الحالية عدة فرضيات يمكن توضيحها كما هو في أدناه:

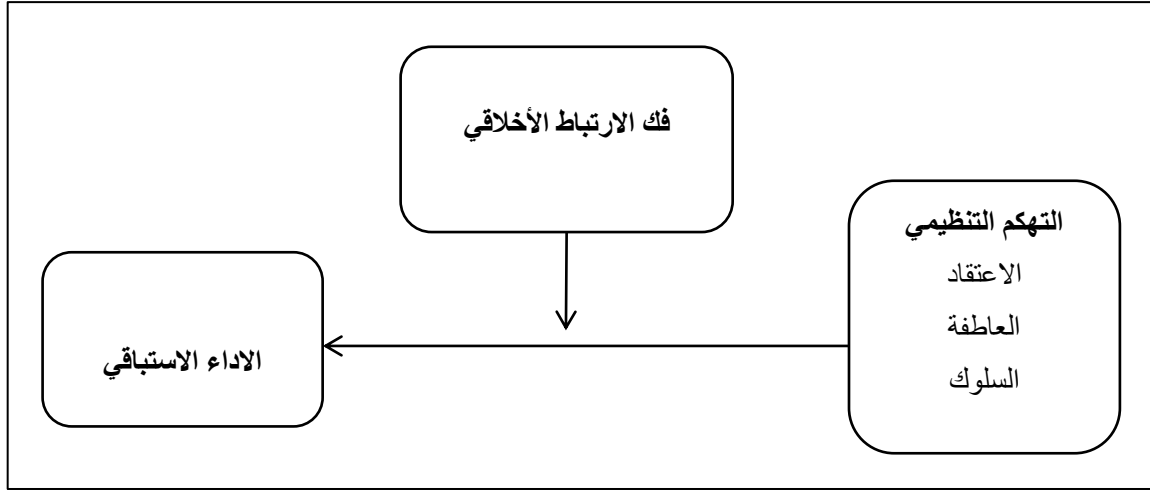
- 1- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية سالبة بين التهكم التنظيمي والأداء الاستباقي.
- 2- يلعب فك الارتباط الأخلاقي دور تفاعلي في العلاقة بين التهكم التنظيمي والأداء الاستباقي.

تتطلب مشكلة البحث الحالي حول مواقف العاملين السلبية تجاه المنظمات الخدمية، إذ تعد الموارد البشرية في هذه المنظمات من أهم الركائز التي تساهم في طبيعة العمل التنظيمي فهم يؤثرون بشكل ايجابي أو سلبي مباشرةً على المنظمة. حيث ان التهكم التنظيمي يتمحور حول مواقف العاملين تجاه المنظمة التي لم تحقق العدالة والصدق والاخلاص في العمل وهذا بدوره يؤثر على ردود افعالهم العاطفية والسلوكية التي تولد وجهات نظر متشائمة لديهم، مما يؤثر بشكل سلبي تجاه المنظمة التي يعملون فيها. إذ تعد عملية فك الارتباط الاخلاقي من الافعال السلوكية التي تركز على شخصية الفرد، ويكتسبها الفرد عن طريق اكتسابه الاعراف الاجتماعية التي تميل الى ترسيخ السلوكيات لدى الافراد من خلال البيئة التنظيمية المحيطة به (ك الأسرة، الاصدقاء وزملاء العمل)، قد يمنح الفرد سلوكاً ضد الاعراف والقوانين الا انه لقي قبولاً ضمن البيئة التنظيمية المحيطة به. كما تعتبر الموارد البشرية من الركائز التي تساهم في نجاح تلك المنظمات في تحقيق أهدافها، ويتم ذلك عن طريق الاهتمام بسلوكيات العاملين الاستباقية مثل (الابداع، والمبادرة المهنية وأداء المهام)، ويتم الاداء الاستباقي للعاملين عن طريق تحويل المهام المركزية (مسؤولية الفرد المعني بمهام تنظيمية موكلة اليه) الى لا مركزية (مسؤولية الجميع من خلال مد يد العون اليه في انجاز المهام التنظيمية) والمرونة والابتكارات المستمرة للاستجابة للتغيرات يزيد من اهتمام المنظمة في طلب العاملين الذين يتسمون بالأداء الاستباقي لحل مشكلاتها وتحسين وضعها التنظيمي. إذ يتضمن البحث عدة محاور تنحصر في النقاط التالية: أولاً) منهجية البحث، ثانياً) الإطار النظري، ثالثاً) الجانب العملي، رابعاً) الاستنتاجات والتوصيات.

مشكلة البحث

يلاحظ عدم تطرق الكثير من الادبيات والدراسات السابقة الى دور التهكم التنظيمي وفك الارتباط الأخلاقي في تفسير وبيان سبب حدوث الاداء الاستباقي. وان المشكلة البحثية يمكن ترجمتها وفق التساؤلات الآتية:

- 1- هل يقلل التهكم التنظيمي من الاداء الاستباقي في مكان العمل؟
- 2- هل يؤثر فك الارتباط الأخلاقي على العلاقة بين التهكم التنظيمي والاداء الاستباقي؟



شكل (1) النموذج الفرضي للبحث

الجانب النظري

أولاً: التهمك التنظيمي

1- مفهوم التهمك التنظيمي

يعتبر التهمك التنظيمي من البحوث والدراسات الإدارية التي تكون في غاية الأهمية وعلى مر السنوات بسبب دخول التهمك التنظيمي في العديد من التخصصات المتنوعة مثل علم الإدارة، وعلم النفس، وغيرها من التخصصات، إذ يحتوي التهمك التنظيمي على العواطف السلبية والتصرفات غير الأخلاقية داخل المنظمة على سبيل المثال: مشاعر الانفعال، واليأس، والكرهية، وعدم الرضا، كلها تكون موجهة نحو المنظمة مما تتسبب بإلحاق الضرر بالمنظمة ومنعها من تحقيق الأهداف (الفتلاوي وآخرون، 2019 : 6). ويرى (Işık 2014: 135) بأن التهمك التنظيمي يحصل عندما يدرك الأفراد العاملين بضعف قدرة المنظمة على مواجهة الصعوبات والمشاكل التي تحدث داخل مكان العمل وعدم إيجاد الحلول المناسبة، إذ تعتبر مواجهة الصعوبات والسلبيات امر في غاية الأهمية بالنسبة للموظف والمنظمة. ويعرف أيضاً Nair and Kamalanabhan (2010: 17-18) بأنه عدم ثقة الأفراد العاملين بمشرفيهم وكذلك إدراكهم بان اصحاب العمل سوف يستغلون إنجازاتهم واعمالهم داخل المنظمة وفي زمن مناسب. وكما بين Odou and Pechpeyrou (2010: 1799) شعور الأفراد العاملين بخيبة الظن بسبب عدم الوفاء في الوعود التي قدمت لهم في شتى الاختصاصات الاقتصادية والسياسية مما يجعل الأشخاص يفقدون الثقة في اي اعلان موجه لهم. ومن ناحية اخرى يعرف الرميدي (2019: 340) التهمك

عينة البحث

تتمثل عينة البحث بموظفي الكليات في جامعة المثنى مجتمع الدراسة التي تتمثل بكلية (الإدارة والاقتصاد، التربية للعلوم الصرفة، التربية الأساسية، الآداب، العلوم). إذ بلغ عدد افراد عينة الدراسة (140) موظفاً حكومياً، وقام الباحث بتوزيع (130) استمارة استبيان على مقدمي الخدمة موظفي الكليات وكانت عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل الاحصائي (111) استمارة استبيان.

وسائل جمع البيانات

تم استخدام استمارة الاستبيان لغرض جمع البيانات، إذ تتكون هذه الاستمارة وحسب متغيرات الدراسة من ثلاثة أجزاء، الأول التهمك التنظيمي، والثاني فك الارتباط الأخلاقي، والثالث الاداء الاستباقي. وعلاوة على ذلك تم استخدام مقياس (Brandes et al. 1999) والذي تم ترجمته بالعربي من قبل قبل العطوي (2012) لقياس التهمك التنظيمي بأبعاده الثلاث، إذ يتكون بعد الاعتقاد من (5) فقرات موزعة على مدرج مقياس ليكرت الخماسي (لا أوافق بشدة – أوافق بشدة)، وبعد السلوك مكون من (4) فقرات موزعة على مدرج مقياس ليكرت الخماسي (لا أوافق بشدة – أوافق بشدة)، أما بعد العاطفة يتكون من (5) فقرات موزعة على مدرج مقياس. اما بالنسبة لفك الارتباط الاخلاقي مكون من (5) فقرات موزعة على مدرج مقياس ليكرت الخماسي (لا أوافق بشدة – أوافق بشدة) بالاعتماد على مقياس (Yan et al. 2021). وكذلك تم توظيف مقياس الحسنسي (2020) لقياس متغير الاداء الاستباقي والذي يتكون من (3) فقرات موزعة على مدرج مقياس ليكرت الخماسي (أبدأ- في كثير من الاحيان).

• صفات العمل والأدوار

وتشمل كثرة العمل وضغوطاته، صراع وعدم وضوح الأدوار، قلة المعلومات والأفكار بخصوص استراتيجية وضع الخطط من أجل النجاح التنظيمي.

ثانياً: فك الارتباط الأخلاقي

1- مفهوم فك الارتباط الأخلاقي

يعتبر فك الارتباط الأخلاقي بمثابة جملة من الدراسات والبحوث والنظريات، إذ تم الاطلاع عليه واجراء الأبحاث وتحديداً في أدبيات وتاريخ علم النفس الاجتماعي، وكذلك يعتبر فك الارتباط الأخلاقي بمثابة رؤية واضحة بالغة الأهمية للباحثين حول التصرفات التنظيمية والغير اخلاقية (2: Bonner et al., 2014). ولقد عرف (5: Beaudoin et al., 2014) فك الارتباط الاخلاقي بأنه وسيلة يتم من خلالها تشغيل التفاعل الحاصل ما بين المكافآت واخلاقيات ادارة الارباح، إذ يعتقد بان الاخلاق تؤثر على اتجاه الموظفين نحو الانفصال الأخلاقي. ومن زاوية أخرى يرى الباحث بان فك الارتباط الاخلاقي بمثابة عملية يتخذها الموظفين من اجل الدفاع عن ميولهم نحو التصرفات غير الاخلاقية، (3: Tillman et al., 2018). وغرف ايضاً بأنه قدرة الموظفين على سيطرة افكارهم وتصرفاتهم التي يتخذونها عند انحرافهم في آلية ضبط الذات، (4: Wang et al., 2021).

2- عواقب فك الارتباط الأخلاقي

أشارت الأبحاث السابقة بان فك الارتباط الاخلاقي يساهم بالتأثير سلباً على العديد من التصرفات والسلوكيات التي يتخذها الأشخاص الموظفين داخل المنظمة، مما يؤدي الى انخراط الموظفين في ممارسة الأنشطة المعادية للمنظمة والتصرف بشكل سلبي، (3: Hyde et al., 2010). لقد تناولت الدراسات السابقة من وجهة نظر (2: Ye et al., 2021) بان فك الارتباط الاخلاقي له تأثير سلبي على مشاعر الموظفين العاملين بالمنظمة، عندما يتصرفون الموظفين بانفعال شديد تجاه الآخرين، هذا يدل على انفصال الموظفين اخلاقياً داخل العمل. ومن زاوية اخرى لقد بين الباحث تأثير فك الارتباط الاخلاقي على التصرفات غير الأخلاقية داخل المنظمة، على سبيل المثال، يتم تقديم المزيد من الفرص من قبل ألعاب الفيديو للاعبين من اجل انحرافهم وراء الكثير من الفعاليات والسلوكيات غير الاخلاقية المتمثلة بالعنف والعدوان والغضب والشعور بالكراهية والكذب والقتل، وبهذا يعتقد عند قيام الأشخاص بمراقبة تصرفاتهم، بإمكانهم اما تفعيل

التنظيمي بأنه موقف وسلوكيات سلبية يتخذها الأفراد العاملين ضد منظماتهم.

2- أبعاد التهكم التنظيمي

أصبح التهكم التنظيمي من وجهة نظر العلماء والباحثين بمثابة بنية مفاهيمية ذات أبعاد متعددة، (132: Kurt, 2014)، وفي ضوء ذلك تمت الإشارة الى أبعاد التهكم التنظيمي من قبل بعض الباحثين حيث اعتمد (126: Kasalak & Aksu, 2014)، على ثلاثة أبعاد للتهكم التنظيمي وهي (الاعتقاد، والعاطفة، والسلوك):

أ) الاعتقاد

يشير هذا البعد الى اعتقاد الموظفين بوجود اختراق للعقد النفسي، بسبب إخفاق المنظمات في توفير كافة احتياجات ومتطلبات الموظفين وفضلاً عن خلوها من مصداقية التعامل (3: Yang et al., 2020).

ب) العاطفة

إن البعد العاطفي يتضمن مشاعر وردود أفعال عاطفية للموظفين تجاه منظماتهم وعلي سبيل المثال، قد تكون ردود الأفعال مثل الغضب والارتباك وكلها موجهة نحو المنظمة (Pfrombeck et al., 2020: 3).

ج) السلوك

إن بعد السلوك يتضمن ميول وانحرافات الأفراد العاملين في سلوكيات غير أخلاقية، فضلاً عن قيامهم بالاستخفاف تجاه المنظمة والسخرية منها، (Bashir, 2011).

3- العوامل المؤثرة في التهكم التنظيمي

أشار الباحثين بأن هناك عدة عوامل تؤدي الى ظهور التهكم التنظيمي داخل المنظمات والتي قد تكون على سبيل المثال: عدم الولاء تجاه المنظمة، وعدم المصداقية في التعامل، التشاؤم من الوظيفة، وضعف الاداء التنظيمي، التغيب عن العمل، (Pelit & Pelit, 2014: 34-35). وكما بين الباحثين (خنشيل وبولقرع، 2019: 69-70) وجود بعض العوامل التي تؤثر على التهكم التنظيمي وفق ما يلي:

• عوامل مكانية

وتشمل افتقار المنظمة للعدالة، والاستخدام غير الضروري وغير المهم للفوائد التي تستخدمها، فضلاً عن ارتفاع الأجور من قبل مدراء المنظمة.

• عوامل تنظيمية

تتضمن ضعف القدرة على تعبير مختلف المعلومات والأفكار، وانعدام جودة وفاعلية التواصل الاجتماعي.

العاملين الاستباقيين تسيير امور العمل من اجل ردع المشاكل ووضع الحلول اللازمة، (Arefin et al., 132: 2015). في حين يرى الباحثين بان الاداء الاستباقي بمثابة سلوك ومواقف سبابة يجب الاخذ بها من قبل الموظفين تجنباً لحدوث اي مشاكل تنظيمية في المستقبل، فالإجتهاد الذاتي والانطلاق بنشاط امر يعد في غاية الاهمية من اجل تحسين بيئة العمل والتغييرات التي تطرأ عليها، اي ان السلوك الاستباقي بمثابة دور إضافي وتدبير مسبق ينطوي على التغييرات الحاصلة داخل المنظمة، (Parker & Collins, 2010: 4). ومن زاوية اخرى لقد تبين ان سلوكيات العمل المخصصة للتغيير التنظيمي يقوم بها الموظفين الاستباقيين منعاً للظروف غير الملائمة والمتوقع حدوثها داخل المنظمة وان تكون لهم جاهزية مسبقة من اجل وضع انسب الحلول، وبناء على ذلك عندما يمتلك المشرفين الكفاءة والقدرة على قيادة المنظمة بشكل فعال تكون رؤية الموظفين عن مشرفيهم رؤية ايجابية ووجهات نظر سليمة، وهذا يعتبر بمثابة حافز لهم لغرض القيام بكافة الاجراءات والتدابير المسبقة على اتم وجه، (Griffin et al., 2010: 175-174).

الجانب العملي

تحليل البيانات وتفسير النتائج ووصفها

يهتم هذا البحث بعملية التأكد من مصداقية المقياس المستخدمة ومدى ثباته في قياس الظاهرة المبحوثة ثم استكشاف مدى توافر متغيرات البحث في مكان التطبيق من خلال الوصف الاحصائي واخيرا التعرف على مدى تأثير وتفسير المتغير المستقل والتفاعلي في المتغير المعتمد.

اولاً:- ترميز متغيرات وابعاد البحث: تهتم هذه الفقرة بترميز متغيرات البحث وابعاده وتحديد عدد الفقرات الخاصة بكل بعد لغرض تسهيل عملية التحليل ضمن حزمة SPSS و AMOS وكما يلي:

جدول (1) ترميز متغيرات البحث وابعاده

رمز البعد	عدد الفقرات	البعد	المتغير
Bel	5	بعد الاعتقاد	التهكم التنظيمي
Beh	4	بعد السلوك	
Emo	5	بعد العاطفة	
Dis	5	احادي البعد	فك الارتباط الاخلاقي
Per	3	احادي البعد	الاداء الاستباقي

المصدر: اعداد الباحث باعتماد الادبيات

العقوبات الشخصية وضبط النفس او فك ارتباط أخلاقهم لتخالف مبادئهم وقيمهم الاخلاقية، وهناك مثلاً يقول بان الفرد الذي لا يسيطر على ذاته قد يكون مثل مدينة ذات اسوار مدمرة، (3: 2014, Gabbiadini et al.).

ثالثاً: الأداء الاستباقي

يعتبر سلوك الموظفين من احد الركائز الأساسية التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين نتيجة تأثيرها الكبير على نجاح واداء المنظمات، إذ يعتبر مصطلح (Proactive) بمعنى استباقي أو غالباً ما يسمى بروح المشاركة، لذا نال هذا السلوك اهتمام كبير من قبل الباحثين والعلماء، وقد تكون هذه السلوكيات التي تعرف بالسلوكيات الاستباقية على سبيل المثال، الاختراع الذاتي، اقتراح وتبادل الأفكار، تجنب حدوث المشاكل، (الفتلاوي ومحيسن، 2018: 128). إن المبادرة الاستباقية والسلوك من اكثر العوامل المساهمة في نجاح المنظمات، إذ شهد الزمن الماضي وعلى طيلة الخمسة عشر سنة اهتمام متزايد في السلوك الاستباقي، إذ وصف الاداء الاستباقي بانه اساليب نشطة معتمدة من قبل الموظفين والتحرك بشكل ذاتي لغرض انجاز المهام المطلوبة في بيئة العمل وعدم الاستماع الى القيود السلبية للبيئة المسيطرة على ادائهم، من خلال قيامهم بتحديد الفرص وكثرة المبادرات الشخصية وبذل افضل الجهود داخل العمل، (Crant, 2000: 435-439). وكما عُرف الاداء الاستباقي بانه مجموعة من الآليات والإجراءات الاستباقية المعتمدة من قبل الموظفين لغرض القيام بحل جميع المشاكل التنظيمية الواردة وحدث تغييرات في بيئة العمل، وبناء على ذلك فإن المنظمات التي تتسم بأداء مرتفع لها اثر كبير على السلوك الاستباقي للعاملين، وقد يفسر سبب ممارسة الاستباقية من قبل الموظفين داخل بيئة العمل هو نتيجة تعرض المنظمات الى ضغوطات كبيرة اثناء العمل وحدث بعض المشاكل والمعوقات، فتطلب من

15 / 5 ولغاية 2022/7/15 تخللت هذه الفترة توزيع الاستبانة وتوضيح ما التبس من سوء فهم ل فقراتها بناء على مقابلات شخصية لعينات محددة وعشوائية من اجمالي العينة والجدول التالي يوضح تفاصيل تلك العملية:

ثانياً:- طريقة توزيع الاستبانة واسترجاعها: قام الباحث بتوزيع (130) استبانة لتحقيق متطلبات البحث وقد تم استرجاع (19) استبانة وبعد الفحص وجد ان (102) استبانة صالحة للتحليل، اذ تم توزيع الاستبانات على عدد من العاملين في جامعة المثني للمدة من /2022

جدول (2) توزيع الاستبانة واسترجاعها

النسبة المئوية	العدد	الاستبانة
100%	130	الاستبانات الموزعة
14.6%	19	الاستبانات المسترجعة
78.5%	102	الاستبانات الصالحة للتحليل
6.9%	9	الاستبانات غير الصالحة للتحليل

المصدر: اعداد الباحث

الأكبر للإداريين كانت بين (25-30) سنة بينما كان العدد الأقل للفنيين دون اذ بلغ (20)، اما تصنيف المركز الوظيفي فقد بين ان الملاحظين الفنيين كانوا الأكثر اذا بلغوا (35) فرداً، وقد كانت سنوات الخدمة لمن خدمتهم اقل من خمس سنوات النسبة الأكبر من العاملين في الشركة اذ بلغ عددهم (37) فرداً، يتبين ان المستجيبين وبناء على تحليل عواملهم الديموغرافية انهم اصحاب خصائص تمكنهم من فهم الهدف من الاسئلة التي اجابوا عليها كما يمتلكون القدرة الكافية للإجابة بدقة، وبالتالي ستسهم اجاباتهم بالوقوف على ماهية متغيرات البحث ضمن الشركة المبحوثة.

ثالثاً:- توضيح الخصائص الديموغرافية للمستجيبين: اهتم توضيح الخصائص الديموغرافية للمستجيبين باستجلاء (النوع الاجتماعي للذكور والإناث) اذ يظهر من الجدول (3) ان الذكور بلغ (72) فرداً بينما كان عدد الإناث (39) ، وقد اظهر عامل العمر ان المستجيبين الذين تراوحت اعمارهم بين (26-35) كانوا الأكثر، بينما كان المستجيبين ضمن الفئة العمرية (25 فأقل) هم الأقل، اما التحصيل العلمي فقد تبين ان حملة الماجستير بلغوا (36) وهم الأقل بين المستجيبين اما حملة شهادة البكالوريوس فقد بلغ (47) فرداً وهي النسبة الأكبر، اما الاختصاص الدقيق فقد كان العدد

جدول (3) الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

النسبة المئوية	عدد المشاركين	التصنيف	العامل
64.9%	72	ذكر	النوع الاجتماعي
35.2%	39	انثى	
0.9%	1	25 فأقل	العمر
53.2%	59	35-26	
31%	34	45-36	
13.1%	15	55-46	
1.8%	2	56 فأكثر	

المصدر: اعداد الباحث

رابعاً:- اختبار توزيع بيانات البحث: تعد هذه الخطوة مهمة لانسب والافضل لعملية التحليل الاحصائي بينما اذا كانت البيانات وضرورية للوقوف على توزيع بيانات الاستبانة توزيعاً طبيعياً ام لا تتبع التوزيع الطبيعي فان الاحصاءات اللامعلمية هي الانسب انها تتبع التوزيع غير الطبيعي وان الهدف الاساسي من هذاوالافضل. ولتحقيق ذلك هناك اختبار يمكن اعتماده وهو اختبار التحليل هو معرفة الاحصاءات الملائمة للتحليل فاذا كانت البيانات(Kolmogorov-Smirnov) في هذا البحث الحالي، لإثبات التي تم جمعها تتبع التوزيع الطبيعي فان الاحصاءات المعلمية هي صحة التوزيع الطبيعي للبيانات المسحوبة من المجتمع وبحسب

كل متغير من متغيرات البحث. وتفترض الدراسة الحالية ان افتراضها عن عدم اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، ونقبل بيانات العينة مسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي، الافتراض المعاكس الذي يعني اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي اذ يتضح من خلال التحليل الاحصائي للاختبار الظاهر في ولتغيرات البحث الثلاث وهذا الاختبار يسمح للباحثين باستخدام الجدول (4) بان قيمة المعنوية اكبر من (5%) والتي تعد المعيار الاحصاءات المعلمية. في تحديد مقبولة النتائج، ولذلك فاننا نرفض الفرضية التي تم

جدول (4) نتائج اختبار نوعية توزيع البيانات لمتغيرات البحث

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
	التهمم التنظيمي	فك الارتباط الاخلاقي	الاداء الاستباقي	
N	111	111	111	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.2174	3.0631	4.3483
	Std. Deviation	.53224	.91014	.83532
	Absolute	.047	.077	.223
Most Extreme Differences	Positive	.047	.055	.218
	Negative	-.038-	-.077-	-.223-
Test Statistic	.047	.077	.223	
Asymp. Sig. (2-tailed)	.200	.113	.060	

a. Test distribution is Normal.

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج . SPSS V.25

معنوية القيم ومدى مقبوليتها احصائيا، فالقيم التي تتجاوز الحد الادنى للنسبة الحرجة البالغ (1.96) تقبل عندما تكون معنويتها (5%) اما القيم التي تتجاوز الحد الادنى للنسبة الحرجة البالغ (2.56) تقبل عندما تكون معنويتها (1%) فضلا عن دلالة الجودة الخاصة بمطابقة النموذج المفترض مع البيانات التي يتم اختبارها والجدول (5) يوضح المؤشرات التي سوف تعتمد في تقييم مطابقة النموذج الفرضي الهيكلي للتحليل العاملي التوكيدي على مستوى متغيرات البحث. (Hair et al., 2010 : 116 ; Tomé- Fernández et al. , 2020 : 12; Holtzman & Sailesh,2011:13)

خامسا:- اختبار جودة المقياس: تستهدف هذه الفقرة الوقوف على جودة المقياس المستخدم في استكشاف مدى توافر متغيرات البحث في جامعة المثني وان التحقق من جودة المقياس في هذا البحث يتم عن طريق معرفة مدى توافر صدق المحتوى وثبات المقياس وكالاتي:

1. الصدق البنائي التوكيدي لمتغير التهمم التنظيمي: استخدم الباحث نمذجة المعادلة الهيكلية في تحديد صدق المحتوى للمقياس اذ تم الاعتماد على نسبة (40%) لقبول مستوى تشبع الفقرة (Costello & Osborne,2005)، ولغرض الاطمئنان لقبول القيم التي في النموذج الهيكلي يتم النظر في مؤشر (C.R.) الذي يمثل النسبة الحرجة والذي يحدد مستوى

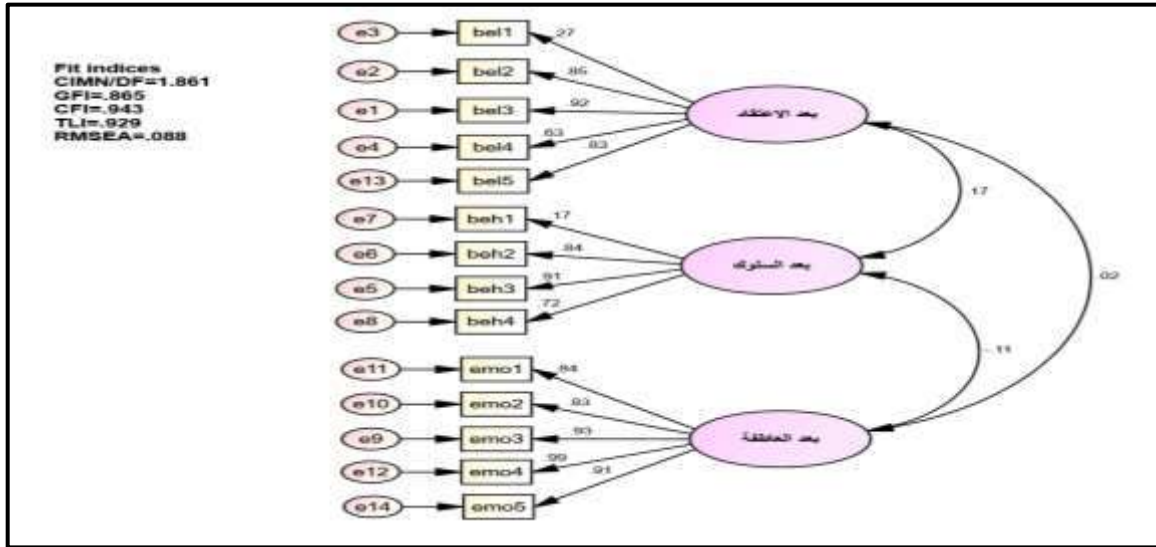
جدول (5) مؤشرات جودة المطابقة لنمذجة المعادلة الهيكلية

ت	المؤشرات	نسبة جودة المطابقة
1-	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	CMIN/DF < 5
2-	مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness of Fit Index	GFI > 0.90
3-	مؤشر تاكر ولوس (TLI) Tucker-Lewis Index	TLI > 0.90
4-	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	CFI > 0.90
6-	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	RMSEA < 0.08

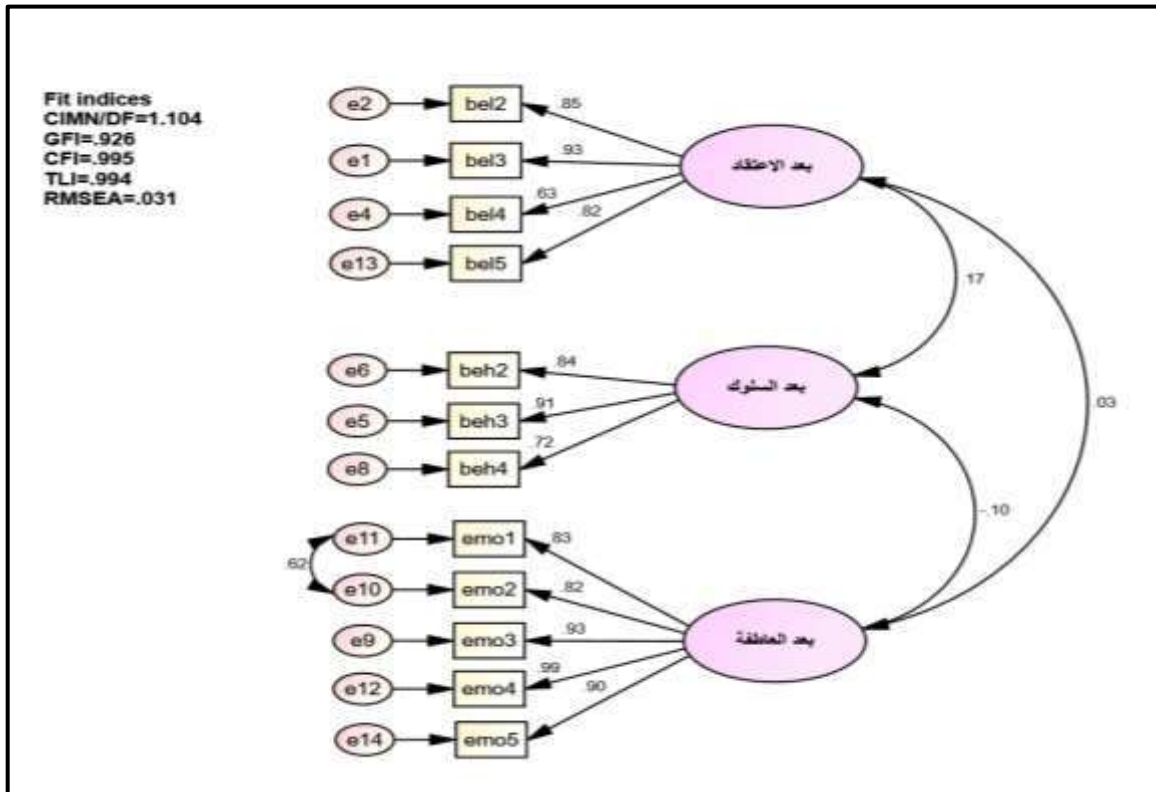
Source : Afthanorhan, W. A. (2013) " *A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis* " International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5 , P. 199.

المتبقية مقبولة وان مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (2) بمقارنتها مع تلك الموجودة في الجدول (5) الى قبولها جميعا (Costello & Osborne, 2005).

تم قياس متغير التهكم التنظيمي من خلال ثلاث ابعاد وبواقع اربع عشر فقرة وكما بينها شكل (2). اذ كان هناك قيم الاوزان المعيارية تتجاوز جميعها نسبة (0.40) وبعد حذف الفقرات التي يقل تشبعاتها عن المعيار المحدد ووضع علاقات التباين المشترك تبين ان جميع الفقرات



شكل (2) الصدف البنائي التوكيدي لمقياس التهكم التنظيمي



شكل (3) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التهكم التنظيمي بعد التعديل

ويعرض الجدول (6) معنوية القيم الخاصة بالفقرات وفقا لمعنويتها البالغة (P<.001) وقيمة (C.R) في النموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائيا (النسبة الحرجة).

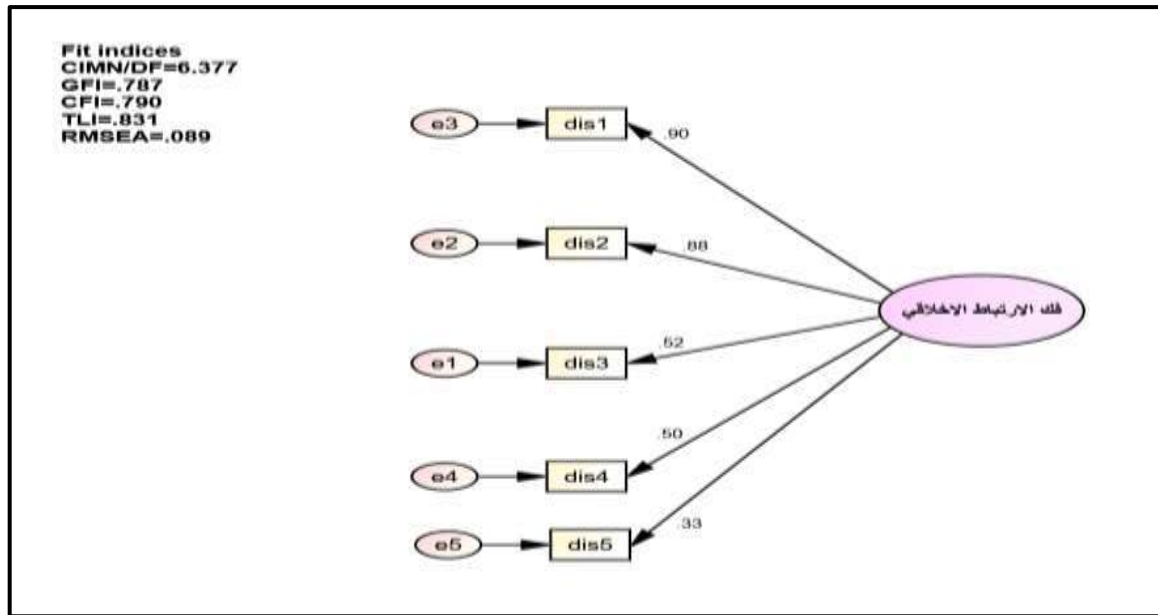
جدول (6) قيم نموذج متغير التهكم التنظيمي

المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير	S.R.W	الابعاد	المسار	الفقرات
			1.000	.847	الاعتقاد	<---	bel2
***	12.071	.084	1.010	.926	الاعتقاد	<---	bel3
***	7.143	.107	.765	.627	الاعتقاد	<---	bel4
***	10.518	.084	.881	.825	الاعتقاد	<---	bel5
			1.000	.840	السلوك	<---	beh2
***	9.604	.105	1.010	.907	السلوك	<---	beh3
***	8.233	.091	.750	.721	السلوك	<---	beh4
			1.000	.826	العاطفة	<---	emo1
***	17.172	.058	.988	.818	العاطفة	<---	emo2
***	13.080	.081	1.061	.925	العاطفة	<---	emo3
***	14.750	.076	1.124	.992	العاطفة	<---	emo4
***	12.541	.084	1.053	.904	العاطفة	<---	emo5

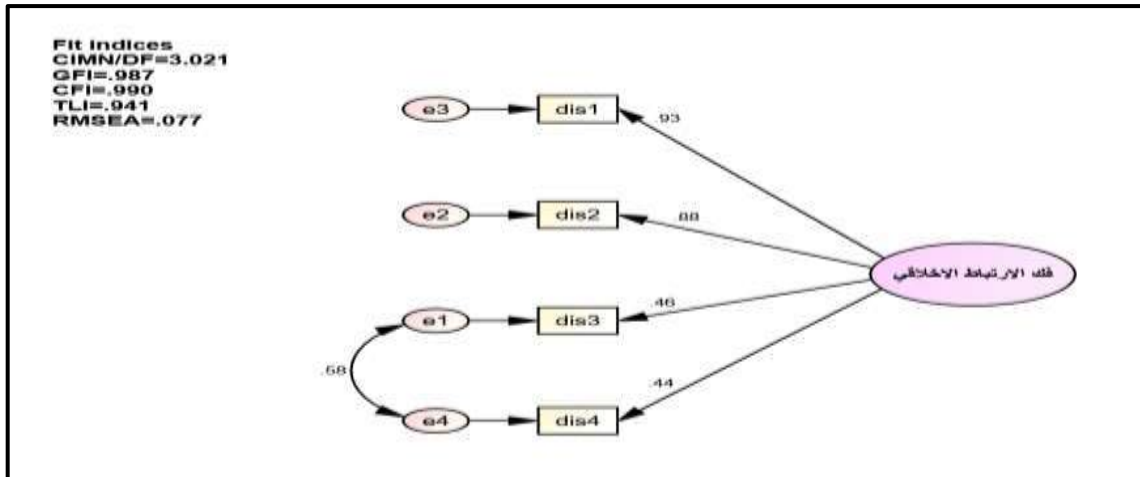
المصدر: مخرجات برنامج AMOS V.23

حذف فقرة (dis2) لان تشبعها اقل من 40% وبعد اضافة علاقات التباين التي حددها البرنامج لتحسين جودة النموذج.

2. الصدق البنائي التوكيدي لمتغير فك الارتباط الاخلاقي: يشير الشكل (4) الى النموذج الهيكلي لمتغير والذي يبين تحقق شروط جودة وصدق المحتوى للمقياس بعد ان تم



شكل (4) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس فك الارتباط الاخلاقي



شكل (5) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس فك الارتباط الاخلاقي بعد التعديل

ويعرض الجدول (7) معنوية القيم الخاصة بالفقرات وفي النموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائيا وفقا لمعنويتها البالغة ($P < .001$) وقيمة (C.R. - النسبة الحرجة).

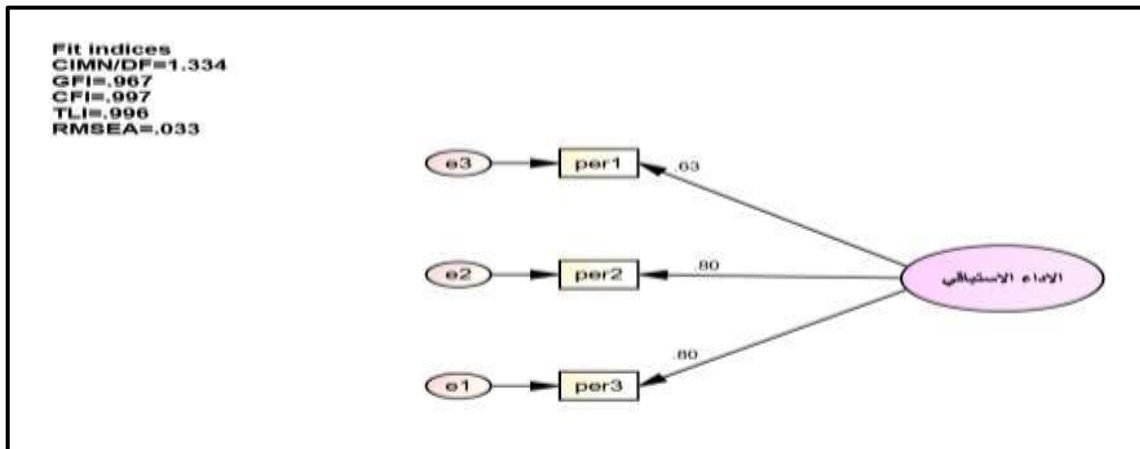
جدول (7) قيم نموذج متغير فك الارتباط الاخلاقي

المسار	الفقرات	الابعاد	التقدير	S.R.W	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	المعنوية
<---	dis1	فك الارتباط الاخلاقي	1.000	.93			
<---	dis2	فك الارتباط الاخلاقي	.950	.88	.126	7.560	***
<---	dis3	فك الارتباط الاخلاقي	.505	.46	.108	4.667	***
<---	dis4	فك الارتباط الاخلاقي	.476	.44	.106	4.498	***

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V.23

بعد اضافة علاقات التباين التي حددها البرنامج لتحسين جودة النموذج.

3. الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الاداء الاستباقي: يشير الشكل (6) الى النموذج الهيكلي لمتغير الاداء الاستباقي والذي يبين تحقق شروط جودة وصدق المحتوى للمقياس



شكل (6) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الاداء الاستباقي

ويعرض الجدول (8) معنوية القيم الخاصة بالفقرات في النموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائيا وفقا لمعنويتها البالغة (P<.001) وقيمة (C.R - النسبة الحرجة).

جدول (8) قيم نموذج متغير الاداء الاستباقي

الم	الفقرات	الابعاد	S.R.W	التقدير	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	المعنوية
per3	<---	الاداء الاستباقي	.798	1.035	.178	5.815	***
per2	<---	الاداء الاستباقي	.799	1.228	.211	5.813	***
per1	<---	الاداء الاستباقي	.632	1.000			

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

عن تباين المتغيرات مما يشير الى توافر الفهم الجيد من قبل المستجيبين (الموظفين في جامعة المثنى) لمتغيرات البحث والابعاد التي اختبرت توافرها كما تدل على وجود مستويات من الظواهر المدروسة ضمن حيز الجامعة، ان النتائج اعلاه تشير الى وجود نسب من التهكم التنظيمي وفك الارتباط الاخلاقي فضلا عن وجود مستوى جيد من السلوك الاستباقي.

سادسا. الوصف الاحصائي للمتغيرات: يبين الجدول (9) ان ابعاد المتغيرات الثلاثة (التهكم التنظيمي، فك الارتباط الاخلاقي، الاداء الاستباقي) كانت متوافرة بشكل جيد في جامعة المثنى، اذ ان المتوسط ولجميع الابعاد تجاوز الوسط الفرضي البالغ (3) ما عدا بعد السلوك الذي كان المتوسط له اقل من الوسط الفرضي فضلا عن اجمالي المتغيرات كما ان مستويات الانحراف المعياري كانت متقاربة فيما بينها ولجميع الابعاد فضلا

جدول (9) الوصف الاحصائي لاستجابات عينة البحث

ترتيب الابعاد	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
1	مرتفع	.836	3.33	بعد الاعتقاد
3	منخفض	.895	2.66	بعد السلوك
2	مرتفع	1.057	3.64	بعد العاطفة
ثانيا	مرتفع	.532	3.21	اجمالي المتغير
ثالثا	مرتفع	.910	3.06	فك الارتباط الاخلاقي
اولا	مرتفع	.835	4.34	الاداء الاستباقي

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج SPSS V.25

معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين هذه المتغيرات. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983)، وكالاتي:

* علاقة الارتباط منخفضة : اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من 0.10

* علاقة الارتباط معتدلة : اذا كانت قيمة معامل الارتباط بين 0.10 - 0.30

* علاقة الارتباط قوية : اذا كانت قيمة معامل الارتباط اعلى من 0.30

اذ يظهر من الجدول (10) ان معامل الارتباط بين المتغير المستقل (التهكم التنظيمي) والمتغير المعتمد

سابعا:- اختبار فرضيات البحث: اعتمد الباحث طريقتين لاختبار فرضيات البحث الاولى تتعلق بطريقة (Pearson) معاملات الارتباط البسيط لغرض تحديد مستوى علاقة الارتباط بين متغيرات البحث والطريقة الثانية اعتمدت في تحليل المتغير التفاعلي على اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية وكما يلي:-

1. اختبار فرضيات نموذج الارتباط: يتمحور اهتمام هذه الفقرة حول اختبار معاملات الارتباط بين متغيرات البحث من خلال استخدام إحصاءه (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى والمتمثلة بعلاقة الارتباط بين المتغير المستقل (التهكم التنظيمي) والمتغير المعتمد (الاداء الاستباقي). اذ يظهر الجدول (10) مصفوفة

بعلاقات الارتباط بين المتغيرات. التي تنص على (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة احصائية بين التهكم التنظيمي والاداء الاستباقي).

(الاداء الاستباقي تجاوزت عتبة (30%) فضلا عن سلبية اشارته مما يشير الى وجود علاقة ارتباط جيدة وعكسية بين تلك المتغيرات مما يحقق الفرضية الخاصة

جدول (10) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين ابعاد متغيرات الدراسة

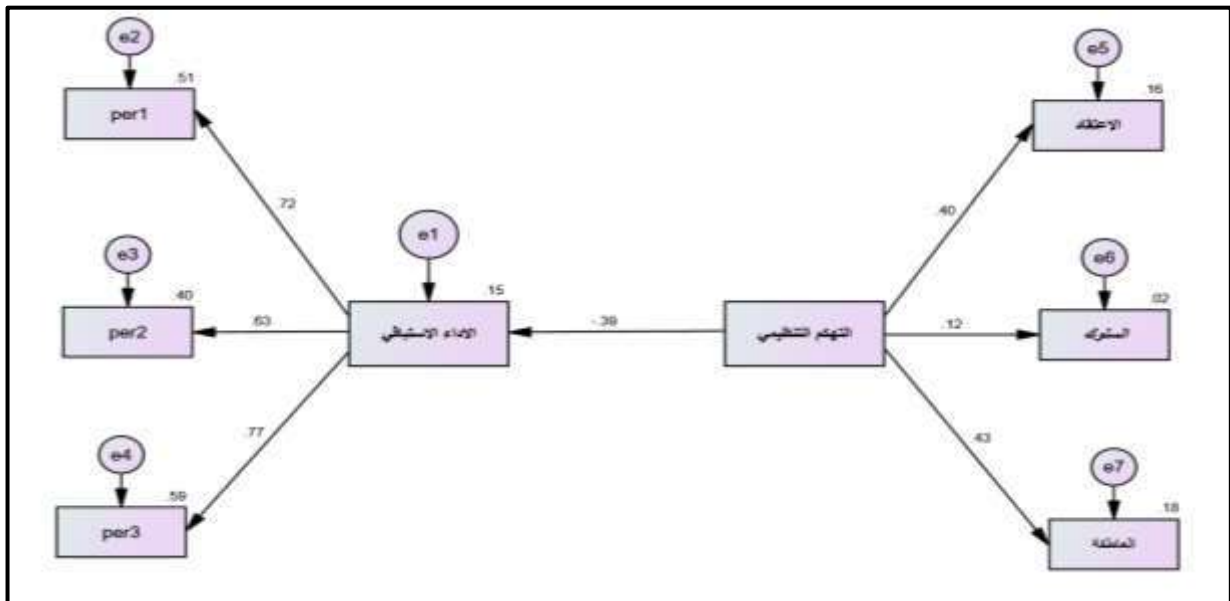
Correlations	
	التهكم التنظيمي
Pearson Correlation	-.387-**
الاداء الاستباقي	Sig. (2-tailed)
	.000
	N
	111

*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

2. اختبار فرضيات نموذج التأثير: تتعلق هذه الفقرتان متغير التهكم التنظيمي قادرة على تفسير ما نسبته باستكشاف مستوى علاقات التأثير واتجاهها بين متغيرات البحث (15%) من مستوى انخفاض الاداء الاستباقي في جامعة المثلى اما النسبة المتبقية والبالغة (85%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة. كما يتضح من خلال الجدول (11) بان قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.39). بان زيادة مستويات توافر التهكم التنظيمي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى انخفاض مستويات الاداء الاستباقي بنسبة (39%) من وحدة انحراف معياري واحد وبناء على مخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد تقبل الفرضية الرئيسية الاولى من فرضيات التأثير. وشكل (7) وجدول (11) يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار.

اولا. الفرضية الرئيسية الاولى: (توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي والاداء الاستباقي) سيختبر الباحث فرضيات التأثير المباشرة والتأثير غير المباشر (النموذج التفاعلي) من خلال النموذج الهيكلي (Structural Model) باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية من خلال استخدام برنامج (Amos. V.23) والشكل (7) هو النموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح المتغير المستقل (التهكم التنظيمي) والمتغير المعتمد (الاداء الاستباقي) تمثل القيمة الظاهرة اعلى الاداء الاستباقي معامل التفسير (R^2) والتي تُبين



شكل (7) المسار الانحداري الخاص بالفرضية الرئيسية الاولى وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

كما يوضح جدول (11) ملخص التحليل اذ يتبين ان جميع كانت النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وهي تحقق تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى (P<.001) وكذلك الشرط المطلوب.

جدول (11) تقديرات نموذج التأثير بين متغير التهكم التنظيمي ومتغير الاداء الاستباقي

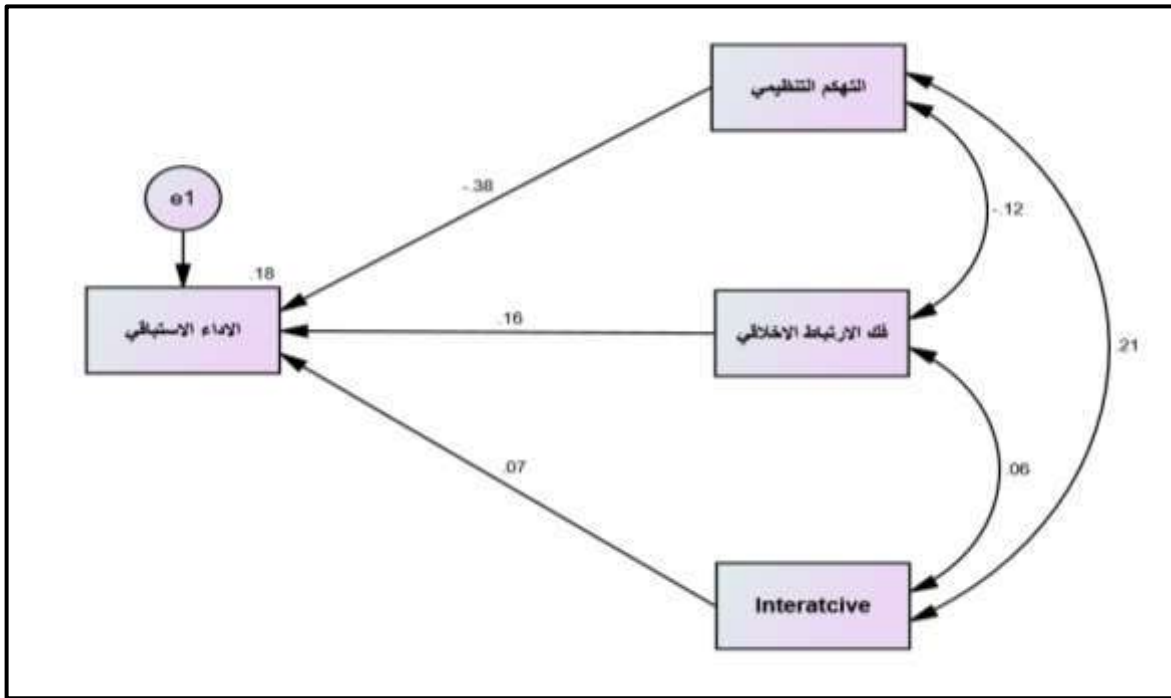
Med. Variable	Path	Indep. Variable	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الاداء الاستباقي	<---	التهكم التنظيمي	-.387	-.298	.068	-4.397	***

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V.23

ثالثاً: الفرضية الرئيسية الثالثة: وتنص على انه (توجد علاقة تأثير تفاعلية ذات دلالة احصائية لمتغير فك الارتباط الاخلاقي في العلاقة بين التهكم التنظيمي الاداء الاستباقي)

باستخراج متوسط بيانات كل متغير وتطرح بياناته من المتوسط للحصول على صيغة التمرکز لكل متغير (المستقل والتفاعلي) والهدف الاساس لهذا الاجراء ايضا معالجة مشكلة الارتباط العالي بين المتغير المستقل والمتغير التفاعلي كل على حدة مع متغير التفاعل الذي تم تكوينه منهما، وبالتالي فان التمرکز يعالج مشكلة التعدد الخطي (Multicollinearity) وقد قام الباحث برسم المسارات الانحدارية بين المتغير المستقل والتفاعلي و متغير التفاعل على المتغير المعتمد من خلال النموذج الهيكلي وكما يوضحها الشكل (8)

للقيام بعملية تحليل الانموذج التفاعلي فان الباحث سيستخدم نمذجة المعادلة الهيكلية واعتمد (Structural Equation Modeling). من خلال استخدم برنامج (Amos, V23) وفي مجال الدراسة الحالية ستعتمد النمذجة كتقنية احصائية اساسية في تحليل الانموذج التفاعلي وقبل ادخال البيانات في نمذجة المعادلة الهيكلية يجب القيام بخطوات، هي تكوين متغير تفاعل (Interaction Variable) من خلال تحويل بيانات المتغير المستقل والمتغير التفاعلي (Moderator) الى صيغة التمرکز أي ما تعرف بصيغة القياس المعيارية (Centering or Standardizing) وذلك يكون



شكل (8) المسار الانحداري الخاص بفرضية التفاعل (المتغير المستقل والمتغير المعتمد ومتغير التفاعل وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية)

يبين جدول (12) ملخص التحليل اذ يتبين ان جميع تقديرات الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب النموذج معنوية تحت مستوى (P<.001) وكذلك كانت النسبة وكما يوضحها الجدول (12)

جدول (12) تقديرات نموذج التأثير بين متغير التهكم التنظيمي ومتغير فك الارتباط الاخلاقي ومتغير التفاعل ومتغير الاداء الاستباقي

المتغير	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الاداء الاستباقي	<---	التهكم التنظيمي	-.382	-.294	.069	-4.281	***
الاداء الاستباقي	<---	فك الارتباط الاخلاقي	.163	.143	.067	2.134	.003
الاداء الاستباقي	<---	متغير التفاعل	.068	.055	.027	2.037	.006

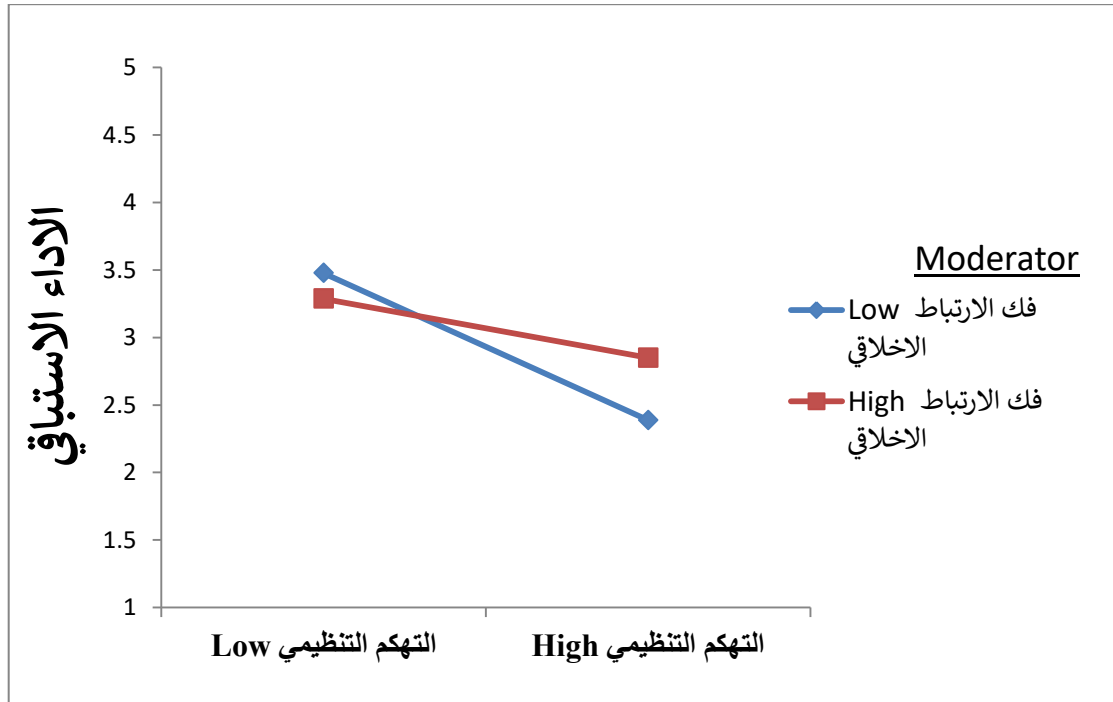
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

وهي قيمة معنوية لان قيمة (C.R) المحسوبة بلغت (2.037) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.006). وتؤكد هذه النتيجة صحة قبول الفرضية الرئيسية الثانية وهذا يدل على الدور التفاعلي (المعدل) لفك الارتباط الاخلاقي في زيادة التأثير العكسي لمتغير التهكم التنظيمي على الاداء الاستباقي على مستوى جامعة المثنى.

ويبين الشكل (9) المخطط البياني للعلاقة التفاعلية بين متغيرات البحث الذي يظهر المستويات الثلاثة لفك الارتباط الاخلاقي وكيف انها تعدل العلاقة بين التهكم التنظيمي والاداء الاستباقي.

اذ تم التحقق من معنوية معامل الانحدار غير المعياري (Unstandardized Coefficient) لمتغير التفاعل (في هذا النوع من التحليل يتم الاعتماد على الانحدار غير المعياري) فاذا كان المعامل معنوي فهو دليل على معنوية متغير التفاعل وبالتالي التأكد من الدور التفاعلي للمتغير التفاعلي (الملطف او المعدل) في تعزيز تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد. وقد تم التحقق من معنوية الدور التفاعلي لفك الارتباط الاخلاقي.

وقد تم رسم العلاقة التفاعلية من خلال مخطط بياني (Plot) يوضح التغير الذي يحدثه المتغير المعدل في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد، ويعد الرسم البياني من ضروريات تحليل العلاقة التفاعلية بين المتغيرات اما دور المتغير التفاعل في الانموذج فيتمثل في قيمة الانحدار غير المعياري التي بلغت (0.05)



شكل (9) الدور التفاعلي لفك الارتباط الاخلاقي في تعزيز التأثير العكسي للتهكم التنظيمي في الاداء الاستباقي

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً) الاستنتاجات

1- أظهرت نتائج الوصف الاحصائي حصول متغير التهكم التنظيمي على مستوى إجابة مرتفع وهذا يشير الى ان مقدمي الخدمة عينة البحث لديهم اعتقاد اتجاه عدم نزاهة ومصداقية الكليات التي يعملون فيها.

2- وضحت نتائج الوصف الاحصائي ان متغير فك الارتباط الاخلاقي قد حصل على مستوى اجابة مرتفع وهذا يقدم اشارة واضحة على تبرير الموظفين عينة البحث الافعال السلبية بأمر تتعلق في بيئة العمل، أي انهم ينفكون عن مبادئهم ومعاييرهم الداخلية بتبريرات ترتبط بالعمل او بالموقف او بالمدير.

3- كما اشارت نتائج الوصف الاحصائي حصول متغير الأداء الاستباقي على مستوى اجابة مرتفع ايضاً وهذا يدل على ان الموظفين عينة البحث غالباً ما يمارسون سلوكيات لتحسين بيئة العمل وبدافع المبادرة الذاتية.

4- أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقة ارتباط سلبية وذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (التهكم التنظيمي) بأبعاده (بعد الاعتقاد، بعد السلوك ، بعد العاطفة) والمتغير المعتمد (الأداء الاستباقي)، وهذا يشير الى ان وجود التهكم التنظيمي في بيئة العمل سيؤدي الى تقليل مستوى الأداء الاستباقي في مكان العمل اي انه كلما اعتقد الموظف ان الكلية وادارتها تفتقد للمصداقية والنزاهة كلما قلت لديه الرغبة في ممارسة السلوكيات الاستباقية التي تخدم بيئة العمل.

5- كما اظهرت نتائج اختبار الفرضية الثانية ان فك الارتباط الاخلاقي يلعب دور تفاعلي في العلاقة بين التهكم التنظيمي والأداء الاستباقي وهذا يشير الى ان فك الارتباط الاخلاقي يجعل شعور الموظفين بعدم مصداقية ونزاهة الكلية اثر تأثيراً سلبياً على الاداء الاستباقي.

ثانياً) التوصيات

وبناء على النتائج التي توصلت اليها الدراسة نستعرض عدد من التوصيات وحسب ما يلي:

1- من المهم ان تكون عمادة الكليات قريبة على مشاكل الموظفين واهتماماتهم وتعقد اللقاءات المستمرة معهم من اجل معرفة أسباب ضعف الثقة والمصداقية المدركة.

2- ان تراعي الكليات عينة البحث ضرورة اقامة الندوات التثقيفية وورش العمل تجاه بيان رؤية الكلية واهدافها وان تصرح بشكل واضح عن مبادرات التغيير الواجب اقامتها.

3- تحتاج الكليات عينة البحث الى ادراج مؤشرات الأداء الاستباقي للموظفين ضمن المؤشرات العامة

لقياس الأداء كما لهذا النوع من الأداء الأهمية الكبيرة في تحقيق اهداف الكليات ورسالتها.

4- من المهم اشاعة مبادئ اخلاقيات العمل وتشجيع العاملين وتحفيزهم على تبني المعايير والمبادئ في العمل وعدم التدخل بينهما والعمل بشكل جاهد على ازاحة كل العوامل التي توفر الفرص لزيادة السلوكيات السلبية في العمل.

المصادر والمراجع

بسام سمير الرميدي. (2019). أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية. مجلة إقتصاد المال والأعمال.

عامر علي حسين العطوي. (2012). تفسير ظاهرة التهكم التنظيمي في المنظمات من خلال الترابط البني لعمليات العقد النفسي والاحترام الداخلي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت المثنى. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية .

كمال كاظم طاهر الحسني. (2020). دور الملاءمة التماثلية والتكاملية بين القائد والتابع في تعزيز سلوكيات دور العمل من خلال الدور الوسيط للاحتواء المدرك. كربلاء: جامعة القادسية كلية الادارة والاقتصاد قسم ادارة الاعمال.

ميثاق هاتف الفتلاوي، ياسمين قاسم بيده، و صفاء سعدون السعدي. (2019). العلاقة بين التهكم التنظيمي والتزام العاملين بحث تحليلي لآراء منتسبي مديرية الدفاع المدني كربلاء. جامعة كربلاء كلية الصفوة الجامعة.

ميثاق هاتف عبد السادة الفتلاوي، و حسين صبيح محيسن. (2018). تأثير التسييس التنظيمي في السلوك الاستباقي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل أسمنت كربلاء. المجلة العراقية للعلوم الإدارية.

نجاة خنشير، ونضيرة بولقرع. (2019). دور تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي دراسة حالة بمديرية الخدمات الجامعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل. جامعة محمد الصديق بن يحيى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة موارد بشرية.

- Afthanorhan, W. A. (2013) " **A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis** " International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5 , P. 199.
- Arefin, M. S., Arif, I., & Raquib, M. (2015). **High-Performance Work Systems and Proactive Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment.** International Journal of Business and Management.
- Bashir, S. (2011). **Organizational Cynicism Development and Testing of an Integrated Model A Study of Public Sector Employees in Pakistan.** Islamabad: Mohammad Ali Jinnah University Department of Management & Social PHILOSOPHY IN MANAGEMENT SCIENCES.
- Beaudoin, C. A., Cianci, A. M., & Tsakumis, G. T. (2014). **The Impact of CFOs' Incentives and Earnings Management Ethics on their Financial Reporting Decisions: The Mediating Role of Moral Disengagement.** J Bus Ethics.
- Bonner, J. M., Greenbaum, R. L., & Mayer, D. M. (2014). **My Boss is Morally Disengaged: The Role of Ethical Leadership in Explaining the Interactive Effect of Supervisor and Employee Moral Disengagement on Employee Behaviors.** J Bus Ethics.
- Brandes, P., Dharwadkar, R., & Dean, J. W. (1999). **Does Organizational Cynicism Matter? Employee And Supervisor Perspectives On Work Outcomes.** Eastern Academy Of Management Proceedings.Causes, Impacts, And Solutions, Emerald Group Publish.
- Cohen, J., & Cohen, P. (1983). **Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences.** Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Costello, A., & Osborne, J. (2005). **Best Practices In Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations For Getting The Most From Your Analysis.** Journal Of Practical Assessment Research & Evaluation, Vol. 10, No 7, 1-9.
- Crant, J. M. (2000). **Proactive Behavior in Organizations.** Journal of Management.
- Gabbiadini, A., Riva, P., Andrighetto, L., Volpato, C & Bushman, B. J. (2013). **Interactive Effect of Moral Disengagement and Violent Video Games on Self-Control, Cheating, and Aggression.** Social Psychological and Personality Science.
- Griffin, M. A., Parker, S. K., & Mason, C. M. (2010). **Leader Vision and the Development of Adaptive and Proactive Performance: A Longitudinal Study.** Journal of Applied Psychology.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. And Anderson, R.E. (2010), **Multivariate Data Analysis,** Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nj.
- Holtzman, S. & Sailesh V. (2011) " **Confirmatory Factor Analysis And Structural Equation Modeling Of Noncognitive Assessments Using Proc Calis** " Northeast Sas Users Group (Nesug), 2011 Proceedings : Pp. 11-14.
- Hyde, L. W., Shaw, D. S., & Moilanen, K. L. (2010). **Developmental Precursors of Moral Disengagement and the Role of Moral Disengagement in the Development of Antisocial Behavior.** J Abnorm Child Psychol.
- Işık, Ö. G. (2014). **Organizational Cynicism: A Study Among**

- Advertising Agencies.** Akdeniz İletişim Dergisi.
- KASALAK, G., & AKSU, M. B. (2014). **The Relationship between Perceived Organizational Support and Organizational Cynicism of Research Assistants.** Educational Sciences.
- Kurt, İ. (2014). **An Exploration Of The Relationship Between Organizational Identification And Cynicism: The Role Of Authentic Leadership.** International Journal Of Business And Management Studies.
- Nair, P., & Kamalanabhan, T. J. (2010). **The Impact Of Cynicism On Ethical Intentions Of Indian Managers: The Moderating Role Of Seniority.** Journal of International Business Ethics.
- Odou, P., & Pechpeyrou, P. d. (2010). **Consumer cynicism From resistance to anti-consumption in a disenchanted world?** European Journal of Marketing.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). **Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors.** Journal of Management.
- PELİT, E., & PEİT, N. (2014). **The Effects of Mobbing on Organizational Cynicism: A Study on Hotels in Turkey.** International Journal of Human Resource Studies.
- Pfrombeck, J., Doden, W., Grote, G., & Feierabend, A. (2020). **A study of organizational cynicism and how it is affected by social exchange relationships at work.** Journal of Occupational and Organizational Psychology.
- Tillman, C. J., Gonzalez, K., Whitman, M. V., Crawford, W. S., & Hood, A. C. (2018). **A Multi-Functional View of Moral Disengagement: Exploring the Effects of Learning the Consequences.** Frontiers in Psychology.
- Tome-Fernandez, M., Fernandez-Leyva, C., And Olmedo-Moreno, E.M. (2020). **"Exploratory And Confirmatory Factor Analysis Of The Social Skills Scale For Young Immigrants"** Sustainability, 12(17), 6879.
- Wang, T., Cao, Z., Zhong, X., & Chen, C. (2021). **Self-Regulation Failure? The Influence Mechanism of Leader Reward Omission on Employee Deviant Behavior.** Frontiers in Psychology.
- Yan, H., Hu, X., & Wu, C. H. (2021). **When And How Can Organizational Punishment Stop Unethical Pro-Organizational Behaviors In Hospitality?** International Journal Of Hospitality Management.
- Yang, C., Chen, Y., Roy, X. Z., & Mattila, A. S. (2020). **Unfolding deconstructive effects of negative shocks on psychological contract violation, organizational cynicism, and turnover intention.** International Journal of Hospitality Management.
- Ye, B., Zeng, Y., Im, H., Liu, M., Wang, X., & Yang, Q. (2021). **The Relationship Between Fear of COVID-19 and Online Aggressive Behavior: A Moderated Mediation Model.** Frontiers in Psychology.