



نموذج مقترح لدور إدراك العاملين لعدم وجود العدالة التعاملية لدى المديرين في العلاقة بين أساليب المديرين السلبية في التعامل والسلوك العدائي لدى العاملين بالتطبيق على شركة كهرباء مصر الوسطى

د. داليا سمير فايز

المدرس بقسم إدارة الاعمال

كلية التجارة - جامعة أسيوط

daliasamir@aun.edu.eg

المجلة العلمية

كلية التجارة – جامعة أسيوط

العدد التاسع والسبعون – ديسمبر ٢٠٢٣ م

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

فايز، داليا سمير (٢٠٢٣). نموذج مقترح لدور إدراك العاملين لعدم وجود العدالة التعاملية لدى المديرين السلبية في العلاقة بين أساليب المديرين السلبية في التعامل والسلوك العدائي لدى العاملين بالتطبيق على شركة كهرباء مصر الوسطى. المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد ٧٩، ١٩٣-٢٣٨.

رابط المجلة: <https://sjcf.journals.ekb.eg/>

**نموذج مقترح لدور إدراك العاملين لعدم وجود العدالة التعاملية لدى المديرين في
العلاقة بين أساليب المديرين السلبية في التعامل والسلوك العدائي لدى العاملين
بالتطبيق على شركة كهرباء مصر الوسطى**

د. داليا سمير فايز

المستخلص العربي

الغرض من الدراسة: تضمنت الدراسة الحالية بناء نموذج مقترح لاختبار معنوية المسارات بين الأساليب السلبية لتعامل المديرين (التبرير الأخلاقي، الملطف، مقارنة الأفضلية، إزاحة المسؤولية، توزيع المسؤولية، تشويه أو تجنب العواقب، تجريد من صفة الإنسانية، إسناد اللوم) وبين السلوك العدائي أو التخريبي لدى العاملين في ظل وجود المتغير الوسيط التداخلي، وهو إدراك العاملين لعدم عدالة المدير.

منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة برنامج Amos الإحصائي للعلوم الاجتماعية بالتطبيق على عينة بلغت (٤٠٠) مفردة من العاملين بشركة مصر الوسطى للكهرباء فرع أسيوط؛ حيث تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع بلغ (٥١٢) موظفاً من إداريين وفنيين، وتم صياغة الفروض، واستخدمت الدراسة الاستقصاء كأداة للحصول على البيانات.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلي أنه توجد أربعة مسارات موجبة معنوية تمثل العلاقات بين أربعة أساليب سلبية للتعامل (مقارنة الأفضلية، وتشويه أو تجنب العواقب، وتجريد من صفة الإنسانية، وإسناد اللوم) وبين السلوك العدائي أو التخريبي لدى العاملين في وجود المتغير الوسيط التداخلي إدراك العاملين لعدم عدالة المدير التعاملية، ووجود مسار مباشر معنوي بين أسلوب إسناد اللوم والسلوك العدائي أو التخريبي.

التطبيقات الإدارية: العمل على التعرف على أهم الأساليب السلبية التي يستخدمها المديرين في التعامل مع مرؤوسيه، وإعطائهم دورات تدريبية إدارية لرفع مستوى واحد المهارات والكفاءات في التعامل بأساليب أكثر إيجابية؛ لتخفيض التأثير السلبي لتلك الأساليب على سلوكيات العاملين العدائية والتخريبية، وتوعية المديرين بأهمية العلاقات الاجتماعية مع العاملين والاهتمام بمبدأ الشفافية والإفصاح في العمل.
الكلمات المفتاحية: الأساليب السلبية لتعامل المديرين؛ السلوك العدائي، أو التخريبي للعاملين؛ العدالة التعاملية.

A proposed model of the role of employees' perception of managers' interactional injustice in the relationship of managers' negative interactional techniques and employees' counterproductive behavior Applied on Middle Egypt Electricity Company

Dr. Dalia Samir Fayez

Abstract

The purpose of the study: the present study included building a proposed model to examine the paths between managers' negative interactional techniques (Moral justification, Euphemistic labeling, Advantageous comparison, Displacement of responsibility, Diffusion of responsibility, Distortion of consequences, Dehumanization, Attribution of blame) and employees' counterproductive behavior in the presence of the mediator employees' perception of managers' interactional injustice.

The study methodology: the study used Amos statistical sampling technique on a sample of (400) of employees in Middle Egypt Electricity-Asyut Branch, the sample was chosen from a population of (512) employees and technicians; hypothesis were framed, and the study used survey method to gather data.

The results of the study: the study came up with end results that four paths were significant and positive of managers' negative interactional techniques with the counter-productive behavior of employees in the presence of the role of the mediator employees' perception of managers' interactional injustice; there is only one positive significant direct path of managers' with the counter-productive behavior of employees

Managerial application: to train managers to enhance sociability with their employees and to explain thoroughly all their actions and decisions; to enhance their skills and efficiencies to use more positive interactional techniques; so to reduce the appearance of employees' counter-productive behavior.

Keywords: Managers' negative interactional techniques; Employees' counter-productive behavior; interactional justice.

مقدمة الدراسة:

يعمل في المنظمات الكثير من العاملين، والذين تصدر منهم الكثير من السلوكيات الإيجابية في العمل، كما توجد - أيضا - بعض السلوكيات المنحرفة، وهي سلوكيات عدائية أو تخريبية في العمل (Robins & Judge, 2007) وهذه السلوكيات تعد من الأشياء السلبية التي قد تظهر في بيئة العمل، وبالتبعية فإن دراسة هذه السلوكيات العدائية أو التخريبية أخذ في النمو، وأصبح مجال اهتمام الكثير من الباحثين في كل من الدراسات التنظيمية والموارد البشرية، ولهذا فإن الدراسات السابقة قد حاولت تعريف تلك السلوكيات المنحرفة التي تتسم بقدرتها على إيذاء المنظمة والمتعاملين معها مثل: العملاء والزملاء، وأيضا الرؤساء المباشرين في العمل (Fax & Spector, 2005).

وهناك - أيضا - مصطلح العدالة التنظيمية والذي أوضحه آدم في نظريته للعدالة والذي يشمل تساوي معطيات أو مدخلات العمل مع مخرجاته لكل فرد من العاملين (Adams, 1965)، ثم بدأ يتطور هذا المصطلح، ويشمل عدالة توزيع الموارد، وتم تسميته بالعدالة التوزيعية وإن إدراك العاملين لهذا النوع من العدالة التوزيعية مرتبط بكثير من المتغيرات في محيط وبيئة العمل، ثم بدأ يشمل مصطلح العدالة ليشمل عدالة إجراءات اتخاذ القرارات وتم تسميته بالعدالة الإجرائية (Thaibaut & Walker, 1975) ثم تطور هذا المصطلح ليشمل عدالة التعاملات والذي أول من قدمه (Bies & Moag, 1986) ليعكس مدى عدالة التعامل خاصة في الأشخاص الذين يتولون المناصب داخل المنظمة، ثم اقترح Greenberg (١٩٩٣) أن عدالة التعاملات يجب تقسيمها لتشمل عدالة التعاملات و عدالة المعلومات.

وأوضح (Colquitt, 2001) أن العدالة التعاملية تعني درجة التعامل بالتقدير والاحترام للعاملين بينما عدالة المعلومات تعكس درجة الوضوح والتفسير للبيانات والمعلومات التي تصل إلى العاملين والتي تختص بإجراءات العمل ذاته.

يؤثر إدراك العاملين للعدالة على الكثير من مخرجات العمل مثل: درجة رضا العاملين، وانتمائهم، وفي الدراسة الحالية سوف تشمل تأثير بعد العدالة على سلوكيات العدائية، أو التخريبية للعاملين (Colon et al, 2005).

وستحاول الدراسة الحالية اختبار مدى علاقة استخدام المديرين للأساليب السلبية في التعامل لتبرير وتوضيح أفعالهم وقراراتهم تجاه العاملين؛ لأن تبعيات تلك القرارات تؤثر في سلوكيات العاملين، ومنها السلوكيات العدائية، والمنحرفة في العمل.

فيستخدم المديرون الأساليب السلبية في التعامل مع المرؤوسين لتبرير بعض الأفعال أو القرارات غير المرغوبة أو غير المحببة للعاملين، ولكن هذه الأساليب السلبية تؤدي إلى السلوكيات العدائية، أو التخريبية في العمل من خلال إدراكهم أن المديرين غير عادلين في التعامل معهم وهذا يعد نموذجاً مقترحاً جديداً كلياً بمتغيراته في الدراسة الحالية، وهو ما يعد إضافة في مجال أبحاث الموارد البشرية.

مشكلة الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقات الأساسية بين الأساليب السلبية للمديرين للتعامل مع مرؤوسيهم و السلوك التجريبي أو العدائي للعاملين في بيئة العمل التنظيمية، ولكن ما يكمن في مشكلة أساسية للدراسة أنه لم يتم تناول الأساليب السلبية للتعامل المديرين مع المرؤوسين بشكل من التفصيل، أو حتى أن يتم شمولها في دراسة واحدة.

فدراسة كل من Black et al. (2022) لم تفصل مقدار معنوية كل أسلوب من أساليب التعامل، وأيضا دراسة (Moore et al., 2012) تناولت الأساليب مع مجموعة من المتغيرات، ولكنها لم تذكر معنوية وتأثير كل أسلوب بانفراد ودراسة (Hystad et al., 2014) تناولت تأثير أسلوبين فقط من الأساليب على السلوك العدائي، أو التخريبي للعاملين.

وذلك بمراجعة الدراسات السابقة نجد مشكلة عدم تولي الدراسات بشكل من الجدية علاقات الأساليب السلبية في التعامل للمديرين مع غيرهما من المتغيرات وندرة الدراسات التي تناولت الأساليب السلبية في التعامل بشكل منفرد؛ للوقوف والتعرف على معنوية وجوهية العلاقات بين تلك الأساليب السلبية في التعامل مع غيرها من المتغيرات التنظيمية، وأهمها موضوع الدراسة، وهي علاقة تلك الأساليب السلبية مع السلوك التخريبي أو العدائي للعاملين؛ حيث بمراجعة الدراسة السابقة هناك ندرة فعلية في الدراسات التي تعكس العلاقات بالتفصيل بين كل أسلوب من أساليب التعامل السلبية وبين والسلوكيات العدائية، أو التخريبية للعاملين (Hystad et al., 2014; Newman et al., 2020).

وأيضا مقترح الدراسة الحالية لبناء نموذج؛ حيث إنه بمراجعة الدراسات السابقة وُجد أن الدراسات تبنت الفكر أنه إذا كان المناخ السائد في المنظمة يوجد فيه قدر عال من عدم العدالة على كل المستويات فبذلك يتبنى المدير استخدام الأساليب السلبية في التعامل مع مرؤوسيه كدراسة كل من (Hystad et al., 2014) بينما لم يقترح أحد أنه ليس

بالضرورة (Newman et al., 2020; Moore et al., 2012) أن يكون الجو السائد تشوبه عدم العدالة ولكنه قد يكون المناخ السائد في المنظمة عادلاً بشكل وافر، ولكن توجه المدير الذي يتولى منصباً معيناً داخل المنظمة وأسلوب إدارته وتعامله مع المرؤوسين يشوبه الكثير من عدم العدالة، ومن هذه النقطة يظهر النموذج المقترح للبحث الحالي والذي يعدّ جديداً كلياً عن مسار الدراسات السابقة حيث إن عدم العدالة ليس بالضرورة أن يأتي مسبقاً عن استخدام الأساليب ولكنه قد يأتي متغيراً بعد الأساليب السلبية في التعامل، أيضاً لم تتناول الدراسات السابقة بعد العدالة التفاعلية كمتغير وسيط بين كل من الأساليب السلبية في التعامل من قبل المديرين و السلوكيات العدائية أو التخريبية للمرؤوسين؛ فدراسة (VatanKhah et al., 2017) تناولت العدالة الإجرائية وعلاقتها ب السلوك العدائي أو التخريبي للعاملين ودراسة (Hur et al., 2013) تناولت بعد عدالة المكافآت.

وتولت دراسة كل من (Dalal, 2005; Yang et al., 2013; Sing, 2002) بعد العدالة التنظيمية بشكل مجمل دون تفصيل أبعاده في الدراسة ومن ثم وجد أن متغير إدراك العاملين لعدم عدالة المدير في التعامل يعد من المتغيرات الجديدة كلياً في دخولها على النموذج المقترح للدراسة الحالية وهو ما سوف يفسر في النتائج هل بإدراك العاملين؛ لعدم عدالة المدير في التعامل معهم من خلال إدراكهم لاستخدامه الأساليب السلبية في التعامل، وهذا كله بالتبعية سوف يؤثر على مستوى السلوكيات العدائية، أو التخريبية للعاملين، غير أن الجديد - أيضاً - من الدراسة الحالية هو تناول الأساليب السلبية في التعامل بشكل من التفصيل للوقوف على أهم الأساليب التي يستخدمها المديرين بكثرة، وأيضاً يدركها العاملون، وتؤثر في سلوكياتهم العدائية أو التخريبية في العمل؛ كل هذا يجعل نموذج الدراسة من النماذج الجديدة كلياً في مجال دراسات كل من السلوك التنظيمي، والموارد البشرية.

أيضاً مجال التطبيق للبحث الحالي يعدّ جديداً كلياً لتطبيق مثل هذا النوع من البحوث باهتمام متغيرات الدراسة على شركة كهرباء مصر الوسطى، وقد تم اختيار مجال التطبيق؛ لكثرة الأعمال، وتشعب الاختصاصات، والإدارات؛ مما يعطي فرصة أكثر لظهور إذا ما كان المديرين بتلك المنظمة يستخدمون هذه الأساليب السلبية، وأيضاً للدراسة ما إذا كان العاملون أيضاً يدركون تلك الأساليب وأي منها ذو ضرر بالغ على ظهور السلوكيات العدائية أو التخريبية لديهم، فلقد وجدت بعض السلوكيات العدائية لدى العاملين عند السؤال المبدئي مثل الغياب المتكرر، وعدم الاهتمام بأداء العمل بشكل سريع، وأيضاً عدم الاهتمام أو الحفاظ على ممتلكات العمل، وهناك مشكلة التراخي لدى

الفنيين والذين يتولون شئون المهام الخارجية للمستهلكين، أيضا توجد مشكلة عدم سرعة الرد علي شكاوي المستهلكين والبت فيها، كل ذلك من سبيله أن يعكس مستوى من السلوكيات العدائية في العمل والتي تستحق الدراسة، وجعلت الباحثة تهتم لمعرفة المسببات وراء ظهورها، وإذا ما كان استخدام المدير للأساليب السلبية في التعامل وراء ظهور تلك السلوكيات العدائية لدي العاملين بقطاع كهرباء مصر الوسطى.

وبذلك تحاول الدراسة الحالية الإجابة على عدة أسئلة:

١. هل توجد علاقة معنوية بين أساليب المديرين السلبية في التعامل (التبرير الأخلاقي، الملطف، مقارنة الأفضلية، إزاحة المسؤولية، توزيع المسؤولية، تشويه أو تجنب العواقب، تجريد من صفة الإنسانية، إسناد اللوم) و سلوك العاملين العدائي والتخريبي في العمل بقطاع شركة مصر الوسطى للكهرباء؟
٢. أي من الأساليب السلبية للتعامل من قبل المديرين (التبرير الأخلاقي، الملطف، مقارنة الأفضلية، إزاحة المسؤولية، توزيع المسؤولية، تشويه أو تجنب العواقب، تجريد من صفة الإنسانية، إسناد اللوم) أكثر تأثيراً في تنمية السلوكيات العدائية والتخريبية للعاملين بقطاع شركة مصر الوسطى للكهرباء.
٣. هل يوجد دور لوساطة إدراك العاملين؛ لعدم عدالة تعامل المديرين في معنوية العلاقات بين أساليب المديرين السلبية في التعامل (التبرير الأخلاقي، الملطف، مقارنة الأفضلية، إزاحة المسؤولية، توزيع المسؤولية، تشويه أو تجنب العواقب، تجريد من صفة الإنسانية، إسناد اللوم) وسلوك العاملين العدائي، والتخريبي في العمل بقطاع شركة مصر الوسطى للكهرباء.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

١. التعرف على أهم أساليب المديرين السلبية في التعامل (التبرير الأخلاقي، الملطف، مقارنة الأفضلية، إزاحة المسؤولية، توزيع المسؤولية، تشويه أو تجنب العواقب، تجريد من صفة الإنسانية، إسناد اللوم) ذات تأثير مباشر على السلوك العدائي، والتخريبي للعاملين بقطاع شركة كهرباء مصر الوسطى.
٢. التعرف على طبيعة واتجاه العلاقة لكل من أساليب المديرين السلبية في التعامل (التبرير الأخلاقي، الملطف، مقارنة الأفضلية، إزاحة المسؤولية، توزيع المسؤولية،

تشويه أو تجنب العواقب، تجريد من صفة الإنسانية، إسناد اللوم) والسلوك التخريبي للعاملين في ظل وجود دور الوساطة للمتغير إدراك العاملين؛ لعدم العدالة التعاملية لدى المديرين بقطاع شركة كهرباء مصري الوسطى.

٣. التعرف علي دور وتأثير المتغير الوسيط إدراك العاملين، لعدم العدالة التعاملية لدى المديرين علي العلاقات المباشرة بين كل من أساليب المديرين السلبية في التعامل (التبرير الأخلاقي، الملطف، مقارنة الأفضلية، إزاحة المسؤولية، توزيع المسؤولية، تشويه أو تجنب العواقب، تجريد من صفة الإنسانية، إسناد اللوم) والسلوك التخريبي، أو العدائي للعاملين في شركة كهرباء مصر الوسطى.

٤. التعرف علي أي من أساليب المديرين السلبية في التعامل: (التبرير الأخلاقي، الملطف، مقارنة الأفضلية، إزاحة المسؤولية، توزيع المسؤولية، تشويه أو تجنب العواقب، تجريد من صفة الإنسانية، إسناد اللوم) أكثر تأثيراً علي السلوك العدائي والتخريبي للعاملين في ظل وجود دور الوساطة للمتغير إدراك العاملين لعدم العدالة التعاملية لدى المديرين بقطاع شركة كهرباء مصر الوسطى.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

١. إن الدراسات التي تناولت أساليب المديرين السلبية في التعامل (التبرير الأخلاقي، الملطف، مقارنة الأفضلية، إزاحة المسؤولية، توزيع المسؤولية، تشويه أو تجنب العواقب، تجريد من صفة الإنسانية، إسناد اللوم) في حدود علم الباحثة – لا زالت قليلة، ولم يتم تناولها بشكل مكثف في مجال الدراسات الأجنبية، وبمراجعة الدراسات العربية أنه لم يتم تناولها مطلقاً؛ حيث إنه يعد من المتغيرات الحديثة بأن الثمانية، وبذلك تكون الدراسة الحالية تناولت متغيراً جديداً في مجال الموارد البشرية.

٢. بمراجعة الدراسات الأجنبية فهناك بعض الدراسات تناولت علاقة أساليب المديرين السلبية في التعامل (التبرير الأخلاقي، الملطف، مقارنة الأفضلية، إزاحة المسؤولية، توزيع المسؤولية، تشويه أو تجنب العواقب، تجريد من صفة الإنسانية، إسناد اللوم) مع السلوك العدائي والتخريبي للعاملين، ولكن بعض الدراسات تناولت بعض الأساليب فقط وليس كلها ودراسات أخرى لم تضمن كل السلوكيات العدائية والتخريبية وبذلك اختلف المنظور الذي تناولته كل دراسة من تلك القليلة.

٣. أيضا أغلبية الدراسات أوصت الاهتمام بتغيير مجال التطبيق للتعلم في معرفة تأثير أساليب المديرين المختلفة السلبية في التعامل، وبذلك تحاول الدراسة الحالية بالتطبيق على قطاع الكهرباء الذي يتسم بكثرة الإدارات، وكثرة العاملين، وكثرة المستويات الإدارية كقطاع جديد يتم تطبيق هذا البحث عليه.

٤. تتبع أهمية البحث الحالي في مجال الموارد البشرية أن الأبحاث السابقة تم إجراؤها مستندة على افتراض أن المناخ والثقافة السائدة في المنظمة يسودها عدم العدالة، ومن ثم تأتي أساليب المديرين، السلبية كنتيجة لهذا الجو السائد من عدم العدالة وأيضا تأتي سلوكيات العاملين العدائية والتخريبية كنتيجة لكل من عدم العدالة وأساليب المدير ولكن ما يعد إضافة في هذا البحث الحالي هو محاولة إثبات أن أساليب المديرين السلبية في التعامل مع العاملين قد يكون توجه المديرين أو أسلوب فعلي في إدارته للمواقف التي يواجهها مع العاملين ومن ثم تؤثر على مستويات السلوك العدائي والتخريبي لديهم، وجاء الجديد لبناء النموذج هو أن إدراك العاملين لتلك الأساليب السلبية في التعامل من قبل المديرين يزيد في السلوك العدائي والتخريبي لديهم، وهو ما يعد جديداً في بناء نموذج الدراسة والذي يعد جديد في مجال دراسات الموارد البشرية أيضاً.

٥. تناولت الدراسات بعدي العدالة التوزيعية والإجرائية كأخذ مسببات انتهاج المديرين للأساليب السلبية في التعامل مع العاملين ولكن الدراسة الحالية افترضت أن المنظمة قد تكون حسنة النية وإدارتها ومناخها جيد ويأتي أحد المديرين يكون التوجه الخاص في الإدارة تلك الأساليب السلبية في التعامل مع العاملين، فكان من منظور الباحثة لإتمام النموذج المقترح هو أخذ بعد إدراك العاملين لعدم العدالة التعاملية لدى المدير، وهو أيضا ما يعد إضافة في مجال أبحاث الموارد البشرية، حيث إن الأبحاث السابقة لم تتناول بعد عدالة التعاملات مع أساليب المديرين السلبية في التعامل مع العاملين وتأثير ذلك على سلوك العاملين العدائي والتخريبي في العمل؛ حيث إن بناء النموذج بالكامل بعد إضافة جديدة في مجال الدراسات التي تناولت تلك المتغيرات محل الدراسة، وأيضا إضافة جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية.

الأهمية التطبيقية:

١. تعريف وتقديم مقترحات لمن يتولون مناصب إدارية في شركة كهرباء مصر الوسطى وبأهم أساليب السلبية في التعامل والتي تكون بالطبع غير مرضية لدى

العاملين وتكون بالتبعية مسببة للسلوكيات السلبية في العمل سواء العدائية أو التخريبية.

٢. تعريف المديرين بأهمية وجود مبدأ عدالة التعاملات مع العاملين وأهمية رفع مستوى إدراك العاملين لديهم بأن المديرين يتسمون بذلك النوع في العدالة حتى يتجنب أي سلوك سلبي من قبلهم في العمل.

٣. محاولة إعطاء من يتولون مناصب إدارية بشركة كهرباء مصر الوسطى معرفة معينة بتلك الأساليب السلبية التي يكونون ينتهجونها في التعامل دون أن يلاحظوا أن لها تأثيراً سلبياً في التعامل مع العاملين معهم في الإدارات المختلفة.

الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة:

• الأساليب السلبية للمديرين

لقد اقترح Muldoon et al. (2022) فكرة أن المديرين دائماً لديهم التبرير الإدراكي لأفعالهم حتي يظهر وا كشخص جيد، حتى لو كانت أفعالهم تستحق التوبيخ ولكنهم يبررونها على أنها لأجل الخير ولأجل الأحسن، وهذا ينطبق على ما يمكن القول عليه الغاية تبرر الوسيلة.

ولقد أطلق Suchman (1995) على هذه الممارسات المنطقة الرمادية للأخلاقيات واستكمل Stevens et al. (2015) بأنها ممارسات من الصعب تعريفها وأسموها في بحثهم بالممارسات أو الأساليب السلبية بينما أطلق عليها Muldoon et al. (2022) بالسلوكيات المشكوك فيها أو المريبة.

وهذه الممارسات أو الأساليب السلبية في الجانب النظري صورت على أنها ممكن أن تلعب دور مهماً في توضيح وشرح كيف أن الأفراد قادرون على الانخراط في كثير من الأخطاء والفساد التنظيمي (Moore, Brief et al., 2001; Bandura et al., 2000; Moore, 2008).

لقد قدم ألبرت باندور Albert Bandura نظرية الممارسات أو الأساليب السلبية ليشرح كيف أنه يمكن للأفراد أن ينتهجوا أفعالاً غير إنسانية دون الشعور بأي تأنيب للضمير (Bandura, 1990a; b; 2001) أو أذى نفسي.

ولقد عرف Bandura هذه الأساليب السلبية على أنها قابلية الفرد لتشكيل إدراك معين بحيث تظهر سلوكياته وأفعاله أقل ضرراً مما تبدو عليه فعلياً أو لتشتيت فهم الآخرين عن مسؤوليته عن أفعال معينة أو لتخفيف إدراك الآخرين عن أي محنة يكون السبب فيها (Moore, 2008).

ولقد ناقش كل من Black et al. (2021) أن هذه الممارسات السلبية في الأغلب ينتهجها المديرون وتتضمن الكثير من الاستراتيجيات التي يتم توظيفها لإعطاء بعض العقلانية لأي أفعال أو ممارسات غير أخلاقية، وبذلك يحتفظ من هم في منصب بالشكل الخارجي أنهم أشخاص على قدر عالٍ من الأخلاقيات.

وأشار (De Cremer & Van de Kerckove, 2017) أن الأساليب السلبية في التعامل هي بمزلة الملمع الخارجي للمصدر لكل الأفعال الخاطئة ومن ثم تخفف الإحساس بالذنب لمن ينتهجونها؛ لأنهم من الأصل قبلوا أن يكسروا معايير معينة في العمل (P.442).

لقد استخدم Bandura (1990a, 1991, 1999, 2016) مسمى الأساليب السلبية في التعامل ليشير إلى فكرة أساسية في أبحاثه بأن المديرين يلجأون إلى ثمانية أساليب سلبية في التعامل تكون على أساس التحكم فيما يدركه العاملون وتغيير تقييمهم للأمر من خلال هذه الأساليب يمكن تغيير إدراك العاملين لبعض السلوكيات غير الأخلاقية ليعيد إدراكها وتبريرها على أنها ضرورية لقيام العمل وللمصلحة العامة وأن المدير ليس له ذنب في كل هذا الوضع.

وناقش كل من Schaefer & Boumeester (2021) أن هناك ثمانية أساليب سلبية للتعامل كما ناقشها Bandura في أبحاثه والتي من خلالها يستطيع الأفراد إعادة تشكيل الإدراك لدى الآخرين لموقف معين ومن ثم يسهل تشكيل السلوك وبالتبعية ممكن تحسين صورة بعض السلوكيات أو القرارات غير الأخلاقية لتصبح في أذهان العاملين أنها ضرورية والإزامية لإتمام العمل.

ولقد نوقش في هذا البحث نوعان فقط في الثمانية أساليب السلبية في التعامل، وتم تطبيق الدراسة بالكامل عليهم وهما (إزاحة المسؤولية، وتوزيع المسؤولية) والتي من خلالهما ينجح من هم في منصب بأنهم يعيدون عن بؤرة أو دائرة متخذي القرار ومن ثم العمل على تقليل أو تجاهل عواقب القرار وبالتبعية إذا كان لا بد من مناقشته مع العاملين فيمكن تعديل الأشياء المدركة لديهم لما في صالح الإدارة العليا بالتحجج بأن العاملين محتاجون مزيداً من العمل من خلال استخدام أسلوب التجريد في صفة الإنسانية أو بإسناد

اللوم المباشر للعاملين الذين يدخل شأنهم في دائرة القرار ومن ثم يستطيع المدير من خلال هذه المجموعة من الأساليب السلبية في التعامل أن يشكل الإدراكات لدى العاملين والتي تسهل مهمته في تشكيل سلوكياتهم كما هو مرغوب فيه.

ويناقش كل من Hysted et al. (2014) في بحثهم أن المدير عادة يجمع في استخدامه لأكثر من أسلوب من الأساليب السلبية الثمانية في التعامل، وأوضحوا أن هناك الكثير من التداخل فيما بين الأساليب السلبية، وحاولوا تقسيمها إلى ثلاث مجموعات رئيسية، وتضمنت أول مجموعة (التبرير الأخلاقي، والملطف، ومقارنة الأفضلية).

وتشمل هذه الأساليب الثلاثة إعادة هيكلة، أو تشكيل الإدراك لدى العاملين لفعل أو مجموع أفعال لدى المدير لجعلها أكثر منطقية وأكثر قبولاً.

وأوضح (Hystad et al. (2014) المجموعة الثانية من الأساليب (تجريد في صفة الإنسانية، وإسناد اللوم) وتعمل على محاولة إخماد سوء الفهم الإدراكي للعاملين تجاه أي فعل غير مقبول صدر من المديرين، ومن خلال هذين الأسلوبين يتم توجيه أفعال أو أقوال تجاه العاملين على أنهم يستحقونها؛ لأنهم غير جديرين أو غير ألقاء.

وتم تقسيم أيضا مجموعة ثالثة وأخيرة في هذه الأساليب (إزاحة المسؤولية، وتوزيع المسؤولية، وتشويه أو تجنب العواقب) وتشمل هذه المجموعة من الأساليب إعادة هيكلة أو تشكيل إدراك العاملين لدور المدير وإظهاره بأنه دور قليل جدا وأن ما يحدث من الإدارة ليس للمدير أي تحكم أو دور، ومن ثم يقتنع العاملون بأن مجموع القرارات غير المرغوب فيها تأتي من الإدارة وليس للمدير دور فيها.

ومن ثم من خلال هذه المجموعة الأخيرة من الأساليب لا يمكن إلقاء اللوم أو مسؤولية القرارات التي تم اتخاذها من قبل الإدارة وغير مرغوبة من قبل العاملين على شخص معين، وأيضا يتم تشتيت النتائج وتجنب الحديث عنها ومن ثم هذا يخفف من دور المدير أو الرئيس المباشر إذا كان هناك أي ضرر قد يلحق بالعاملين لديه نتيجة أي قرارات أو أفعال تمت.

وفي هذه الدراسة الحالية سوف يتم تناول ومناقشة وتعريف الأساليب السلبية لتعامل المديرين مع مرؤسيهم كما يأتي:

١. التبرير الأخلاقي: وهو محاولة إعطاء تبرير لقبول تصرف غير أخلاقي، وأنه تم عمل ذلك لخدمة غرض أفضل في العمل، وأن هذه المعاملة غير العادلة حدثت لحماية

مصالح العمل والمنظمة (Kramer, 1990; Rapport & Alexander, 1982; Newman et al., 2020).

٢. الملطف: استخدام لغة وكلمات ملطفة للأفعال الصعبة، والتي قد تكون في غير صالح العاملين حتى تظهر تلك الأفعال والقرارات أكثر احترامًا وقبولاً (Bolinger, 1982, Celia et al., 2012).

٣. المقارنة الأفضلية: وهي مقارنة القرارات أو السلوك الحالي للإدارة العليا باحتمالية قرارات أو سلوكيات أسوأ لإجبار العاملين على قبول الوضع الحالي (Bandura, 1999; Newman et al., 2020).

٤. إزاحة المسؤولية: عندما يؤكد المديرون أن سلطة القرار ليست لديهم أو أن مجموعة قرارات تأتي من جهة أعلى في الهيكل التنظيمي (Bandura, 1999; Kelman & Hamilton 1989; Newman et al., 2020; Celia et al., 2012).

٥. توزيع المسؤولية: تشير إلى قدرة المدير لإقناع العاملين أن مسؤولية القرار في يد مجموعة ما وليس ملكه وحده ومن ثم يزيح عنه أي ضغوط؛ لتغيير قرار معين (Newman et al., 2020; Haynes & Raskovic, 2021).

٦. تشويه أو تجنب العواقب: وبهذا الأسلوب للتعامل يتجنب المديرون عمدًا رؤية أي ضرر حدث للعاملين نتيجة قرار معين، وإذا واجهه العاملون يصرح أن هذا القرار ليس بهذا القدر في الضرر أو الخطورة عليهم كما يتصورون أو بالإيحاء أنه لا يوجد ضرر من أساسه (Bandura, 1999; Newman et al., 2020; Hystad et al., 2014).

٧. التجريد في صفة الإنسانية: وبهذا الأسلوب يتعمد المدير معاملة العاملين لديه أو في نطاق إدارته بأنهم يستحقون إلقاء الضرر عليهم أو التعنيف أو حتى وجود تلك القرارات التعسفية (Newman et al., 2020; Tolmalcheff et al., 2022).

٨. إسناد اللوم: وبهذا الأسلوب يقرر المديرون أن مسؤولية بعض النتائج غير الإيجابية في العمل ترجع لبعض العاملين لديهم وتبدأ في إلقاء اللوم عليهم وما يتبعه في ضرر في بعض القرارات (Bandura, 2002; Tolmatcheff et al., 2022).

وفي هذه الدراسة الحالية، ستحاول الباحثة اختيار ما أكثر الأساليب السلبية للمديرين أكثر استخداما وأكثرهم تأثيرًا لرفع مستويات السلوكيات التخريبية أو العدائية في العمل. ولقد تبنت الدراسة الحالية التقسيم الخاص بالأساليب السلبية الثمانية للمديرين

في تعاملهم مع مرؤسيهم، وهذا يعد مجالاً جديداً للدراسة لم يتم التطرق إليه في مجال دراسات الموارد البشرية العربية كما أنه لا تزال هذه الأساليب السلبية من المجالات التي تحتاج إلى مزيد من الدراسة والتطبيق في الدراسات التي باللغة الإنجليزية حيث إنه أيضاً يوجد عدد قليل جداً من هذه الدراسات في حدود علم الباحثة، وبهذا تفتح الدراسة الحالية مجالاً واسعاً لمزيد من الدراسات المستقبلية على هذه المتغيرات باختلاف مجالات التطبيق.

• السلوك العدائي، أو التخريبي للعاملين

لقد ناقش كل من Hoffman & Dilchert (2012) أن السلوك العدائي أو التخريبي للعاملين يشمل الكثير من السلوكيات السلبية مثل: السرقة، وتخريب الممتلكات، والغياب، والتحرش وأيضا العنف في محيط بيئة العمل وعرف (Dilchert 2018) في دراسته السلوك العدائي، أو التخريبي للعاملين بأنه مجموعة الأفعال والسلوكيات قابلة للتوسع والزيادة من قبل العاملين لتعوق التقدم في العمل، وإنجاز الأهداف التنظيمية، وهذا النوع من السلوكيات تكون له عواقب غير محببة في العمل بالنسبة للمنظمة (P.645).

ولقد وصف (Spector et al 2010) السلوكيات العدائية، أو التخريبية للعاملين بتعريف مشابه (Hoffman & Dilchert 2012) بأنها مجموعة من السلوكيات المهنية التي لها القدرة لإلحاق الضرر بالمنظمة، ومختلف الأطراف الذين يتعاملون معها.

وعرف أيضا (Sackett & De Vore 2001) بأنه مجموعة سلوكيات العاملين التي تكون ضد اهتمامات المنظمة المشروعة والقانونية. ولقد حاول كل من (Vatankhah et al. 2017) تعريفاً أعلى من ذلك للسلوك العدائي، أو التخريبي للعاملين بأنه مجموع سلوكيات العاملين التي قد تضر أو تشكل خطراً على المنظمة أو أعضائها أو كليهما.

وعمل (Bowling & Burns 2015) على وضع تصنيف لتلك السلوكيات: كالسرقة، والتخريب لممتلكات المنظمة ونشر الإشاعات السيئة والغياب والتحرش وهذا يتماشى مع تصنيف (Hoffman & Dilchart 2012) ولقد أضاف كل من (Case, 2000; Vatankhah et al., 2017) شيئاً جديداً وهو رداءة أو قلة الجودة لمستوى أداء العمل لهؤلاء العاملين الذين يتصفون بهذه النوعية من السلوكيات السلبية.

ويوجد الكثير من الدراسات التي حاولت التعرف على أسباب وعناصر السلوك التخريبي أو العدائي للعاملين ومنها سمات الشخصية كما ذكرها كل من (Oh et al., 2013; Meier & Spector, 2014) وأيضاً يوجد عدد من الأبحاث حاولت ربطها

بالممارسات السلبية (Fida et al., 2018; 2015) ويوجد أبحاث أيضا حاولت ربطها بالعدالة التنظيمية (Fox et al., 2001).

وقد تبني Gabriel (2016) تعريفا للسلوكيات العدائية سوف يتم تطبيقه في الدراسة الحالية ومأخوذ أيضا في دراسة كل Fox & Spector, 2005; Spector et al., (2010; Spector et al., 2006) أنه مجموع السلوكيات التي لها القدرة على ضرر المنظمة وكافة الأطراف المتعاقدة معها وبمراجعة الدراسات السابقة هناك عدة مسميات لتلك السلوكيات العدائية منها السلوكيات المنحرفة في العمل، أو سلوكيات غير الإجتماعية (Appeibaum & Matousek, 2007)، أو سلوكيات غير المدنية (Robinson & Judge, 2007).

ولقد تبني Robinson & Bennet (1995) تصنيفا للسلوكيات العدائية أو التجريبية وقسموه إلى بعدين؛ أولهما السلوك الإنحرافي التنظيمي وهو مجموع السلوكيات للفرد تجاه المنظمة ذاتها مثل: السرقة والتخريب والتأخير، أو تقديم وبذل جهد قليل في العمل، وثانيها السلوك الانحرافي الشخصي، وهو مجموع السلوكيات التي تصدر من الفرد داخل بيئة العمل مثل التقليل من شأن الآخرين، عمل مقالب في الآخرين، التصرف بوقاحة تجاه الآخرين والعنف الجسدي والنقاش الحاد مع الآخرين.

وقد قسم Chand & Chand (2014) عدة سمات أساسية للسلوك العدائي، أو التخريبي للعاملين:

١. الإساءة: وتضمن مجموع سلوكيات تضر الآخرين سواء جسدياً أو نفسياً من خلال التهديدات أو التعقيب السيء لكلام الآخر أو التجاهل أو التقليل من شأن الآخرين.
٢. الانحراف عن الإنتاج أو أداء العمل: وهو أن يقصد العاملون عدم إتمام مهام العمل وعدم الوصول إلى النتائج المرغوبة.
٣. التخريب: ويشمل تخريب والعبث بملكية المنظمة وممتلكاتها.
٤. السرقة: وهو أن يسرق العاملون أشياء تخص المنظمة أو أن يأخذ مكافآت على أساس أشياء لم يفعلها.
٥. الانسحاب: وتشمل مجموعة السلوكيات التي تحدث من العاملين بهدف تقليل الوقت في العمل ويشمل الغياب والوصول متأخراً إلى العمل أو الانصراف مبكراً أو أن يأخذ استراحات كثيرة دون أن يعمل.

ولقد ذكر Gabriel (2016) أن السلوكيات العدائية أو التخريبية تظهر من العاملين الذين يجدون استغلالا من رئيسهم المباشر، وتحدث نتيجة إدراك العاملين أنها

توجه يساوي عدم العدالة لدى مديرين حتى لو كان مجموع هذه السلوكيات العدائية أو التخريبية سوف تضر المنظمة.

• العلاقة بين الأساليب السلبية للمديرين، والعدالة التنظيمية

لقد قدم Saidon et al. (2010) فكرة أن ممارسة المديرين للأساليب السلبية في التعامل تتسم بالمرونة، حيث إن اختيار المدير للأسلوب أو مجموعة من الأساليب يعتمد على الموقف ذاته والبيئة المحيطة به في مكان العمل أكثر من أن يكون أسلوباً نظرياً في التعامل، وقد اعتمدت فكرة البحث الخاص بهم أن مستوى عدم العدالة التي تتسم به المنظمة يعد من الأساسيات التي تتحكم وتشكل مستوى زيادة استخدام المديرين للأساليب السلبية في التعامل.

واقترح كل من Hystad et al. (2014) أن هناك علاقة بين مستوى إدراك العدالة وممارسات الأساليب السلبية في التعامل وأن مثل هذه العلاقات لم تجد كثيراً من البحث حتى الآن، ولقد وجدوا في دراستهم أن إدراك العاملين لعدم العدالة بالمنظمة يؤدي إلى انخراطهم وانتهاجهم لبعض السلوكيات المنحرفة مثل: المغامرة بأموال المنظمة، أو اتخاذ قرارات تتسم بالمخاطرة بأموال المنظمة، وعدم الامتثال للأوامر العليا ونقص المشاركة الجادة في العمل.

ووصفوا هذا الترابط بين الأساليب السلبية الثمانية في التعامل والتي يستخدمها المديرين و ما يدرکه العاملون بالعلاقات الشبكية والتي تحتاج إلى مزيد من البحث وأن مثل هذه العلاقات لا تتسم بالثبات وتعطي قدراً عالياً من المرونة علي مستوى التعاملات، وعلي أساس اختيار المدير لأي من الأساليب السلبية ليتعامل به مع مرؤوسيه- وأن ذلك يعتمد على الموقف والبيئة المحيطة التي يعمل فيها الأفراد.

ولقد وصف كل من Lee et al. (2017) أن إدراك الأفراد لمستوى عدالة العلاقات تشكل مدى اختيارهم للأساليب السلبية في التعامل.

• وينبثق الفرض الأول في هذه المجموعة من الدراسات:

«يؤثر استخدام المدير أساليب التعامل السلبية مع مرؤوسيه (التبرير الأخلاقي، الملقف، مقارنة الأفضلية، إزاحة المسؤولية، توزيع المسؤولية، تشويه أو تجنب العواقب، تجريد من صفة الإنسانية، إسناد اللوم) تأثيراً مباشراً وجوهرياً على إدراك العاملين لعدم عدالة المدير التعاملية».

وينبثق من هذا الفرض ثمانية فروض فرعية لكل أسلوب من أساليب التعامل السلبية:

- «يؤثر استخدام المدير أسلوب التبرير الأخلاقي؛ أحد أساليب التعامل السلبية مع مرؤوسيه تأثيراً مباشراً وجوهرياً على إدراك العاملين، لعدم عدالة المدير التعاملية».
- «يؤثر استخدام المدير أسلوب الملطف أساليب التعامل السلبية مع مرؤوسيه تأثيراً مباشراً وجوهرياً على إدراك العاملين؛ لعدم عدالة المدير التعاملية».
- «يؤثر استخدام المدير أسلوب مقارنة الأفضلية أحد أساليب التعامل السلبية مع مرؤوسيه تأثيراً مباشراً وجوهرياً على إدراك العاملين؛ لعدم عدالة المدير التعاملية».
- «يؤثر استخدام المدير أسلوب إزاحة المسؤولية أحد أساليب التعامل السلبية مع مرؤوسيه تأثيراً مباشراً وجوهرياً على إدراك العاملين؛ لعدم عدالة المدير التعاملية».
- «يؤثر استخدام المدير أسلوب توزيع المسؤولية أحد أساليب التعامل السلبية مع مرؤوسيه تأثيراً مباشراً وجوهرياً على إدراك العاملين؛ لعدم عدالة المدير التعاملية».
- «يؤثر استخدام المدير أسلوب تشويه أو تجنب العواقب أحد أساليب التعامل السلبية مع مرؤوسيه تأثيراً مباشراً وجوهرياً على إدراك العاملين؛ لعدم عدالة المدير التعاملية».
- «يؤثر استخدام المدير أسلوب التجريد من صفة الإنسانية أحد أساليب التعامل السلبية مع مرؤوسيه تأثيراً مباشراً وجوهرياً على إدراك العاملين؛ لعدم عدالة المدير التعاملية».
- «يؤثر استخدام المدير أسلوب إسناد اللوم أحد أساليب التعامل السلبية مع مرؤوسيه تأثيراً مباشراً وجوهرياً على إدراك العاملين؛ لعدم عدالة المدير التعاملية».

• العلاقة بين الأساليب السلبية للمديرين، والسلوك العدائي، أو التخريبي للعاملين:

لقد ناقش كل من (Martin et al. (2014 أن ممارسة المديرين للأساليب السلبية في التعامل مع المرؤوسين واختيارهم لهذه الأساليب يتأثر بكل من المناخ والثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة ووجد (Astove et al. (2015 أنه توجد علاقة موجبة بين ممارسة الأساليب السلبية في التعامل و السلوك العدائي أو التخريبي للعاملين، وهذا ما أوضحه كل من (Fide et al. (2015, a, b) : إن ممارسة المديرين للأساليب السلبية تؤدي إلي أن ينتهج العاملون مستويات مرتفعة من السلوكيات العدائية أو التخريبية في العمل.

وذكر كل من (Koay et al. (2022 في دراستهم أن ممارسة المديرين لهذه الأساليب السلبية في تعاملهم مع العاملين يتراوح بين نوبات الغضب والانتقاد والإذلال أو التعامل بالصمت والتجنب وإلقاء أخبار كاذبة للعاملين وما إلى ذلك من ممارسات للتعامل السلبي وهذا كله قد يؤدي إلى انتهاج العاملين للسلوكيات التخريبية أو العدائية.

ولقد استنتج Koay et al. (2022) أن العاملين عندما يمارس المديرين معهم هذه الأساليب السلبية في التعامل فإنهم يلجأون إلى تفريغ غضبهم بطرق عدة وذلك ليوضحوا درجات عدم رضائهم بتخفيض مشاركتهم ومجهودهم في العمل داخل المنظمة وفي هذا السياق أوضح كل من (Chu et al., 2015) مثالاً على مثل هذه السلوكيات العدائية أو التخريبية للعاملين مثل استغلال المعلومات ضد المنظمة، وأيضاً ذكر كل من Lorin (Rova, & Perry, 2017) مثالاً آخر لمثل هذه النوعية من السلوكيات كسرقة الوقت واستغلاله في عمل أي شيء ليس لصالح عمل المنظمة.

وتقدم الدراسة الحالية مقترح نموذج أنه عندما يمارس المديرين مثل هذه الأساليب في تعاملاتهم اليومية مع العاملين ليس نتيجة فساد سائد في المنظمة أكثر من كونه توجهاً في أسلوب إدارة الفرد المتولي للمنصب، وتقترح الدراسة الحالية – والتي تعد توجهاً حديثاً لهذا المجال في الأبحاث – حيث إنه عندما يدرك العاملون الأسلوب السلبي في التعامل الذي ينتهجه المديرين معهم وأن هذه الأساليب تنسم بعدم العدالة فهذا يؤدي إلى تنمية المشاعر السلبية في العمل والتي بالتبعية تزيد من السلوكيات العدائية أو التخريبية في العمل التنظيمية.

وهذا ما أشار إليه كل من (Lee et al. (2017): Newman et al. (2019) أنه بمراجعتهم لما سبق من دراسات في هذا المجال لدراسة الأساليب السلبية لتعامل المديرين أن الدراسات التي أجريت لا زالت محدودة جداً واقترحوا بمزيد من الأبحاث في هذا المجال، وهذا ما سوف تقدمه الدراسة الحالية لمعرفة مزيداً في هذا المجال.

وينبثق الفرض الثاني في هذه المجموعة من الدراسات:

«يؤثر استخدام المدير أساليب التعامل السلبية مع مرؤوسيه (التبرير الأخلاقي، الملطف، مقارنة الأفضلية، إزاحة المسؤولية، توزيع المسؤولية، تشويه أو تجنب العواقب، تجريد من صفة الإنسانية، إسناد اللوم) تأثيراً مباشراً وجوهرياً على سلوك العاملين العدائي والتخريبي في العمل».

وينبثق من هذا الفرض ثمانية فروض فرعية لكل أسلوب من أساليب التعامل السلبية:

- «يؤثر استخدام المدير أسلوب التبرير الأخلاقي أحد أساليب التعامل السلبية مع مرؤوسيه تأثيراً مباشراً وجوهرياً على إدراك العاملين لعدم عدالة المدير التعاملية».
- «يؤثر استخدام المدير أسلوب الملطف أساليب التعامل السلبية مع مرؤوسيه تأثيراً مباشراً وجوهرياً على سلوك العاملين العدائي والتخريبي في العمل».

- «يؤثر استخدام المدير أسلوب مقارنة الأفضلية أحد أساليب التعامل السلبية مع مرؤوسيه تأثيراً مباشراً وجوهرياً على سلوك العاملين العدائي والتخريبي في العمل».
- «يؤثر استخدام المدير أسلوب إزاحة المسؤولية أحد أساليب التعامل السلبية مع مرؤوسيه تأثيراً مباشراً وجوهرياً على سلوك العاملين العدائي والتخريبي في العمل».
- «يؤثر استخدام المدير أسلوب توزيع المسؤولية أحد أساليب التعامل السلبية مع مرؤوسيه تأثيراً مباشراً وجوهرياً على سلوك العاملين العدائي والتخريبي في العمل».
- «يؤثر استخدام المدير أسلوب تشويه أو تجنب العواقب أحد أساليب التعامل السلبية مع مرؤوسيه تأثيراً مباشراً وجوهرياً على سلوك العاملين العدائي والتخريبي في العمل».
- «يؤثر استخدام المدير أسلوب التجريد من صفة الإنسانية أحد أساليب التعامل السلبية مع مرؤوسيه تأثيراً مباشراً وجوهرياً على سلوك العاملين العدائي والتخريبي في العمل».
- «يؤثر استخدام المدير أسلوب إسناد اللوم أحد أساليب التعامل السلبية مع مرؤوسيه تأثيراً مباشراً وجوهرياً على سلوك العاملين العدائي والتخريبي في العمل».
- **العلاقة بين إدراك العاملين؛ لعدم عدالة المدير التعاملية، و السلوك العدائي، أو التخريبي للعاملين:**

إن إدراك العاملين عن وجود فرص متاحة لهم للنمو والترقيات ولتنمية خبراتهم، كل هذا يعد من المؤشرات المهمة باعتراف المنظمة بدورهم ومجهودهم في العمل (Wayne et al., 1997; VatanKhah et al., 2017).

ولقد ناقش كل من Hur et al. (2013) أنه عندما يدرك العاملون أن المنظمة التي يعملون فيها تعطي مكافآت ودورات تدريبية والتي بالتبعية تعطيهم فرصاً للترقيات داخل تلك المنظمات، وقد أضاف كل من (Liong & Hsieh, 2005) أن هذا له دوره في المساعدة على تخفيض السلوكيات العدائية والتخريبية في العمل (Alias et al., 2013).

ولقد أضاف كل من Hystad et al. (2014) : إن إدراك العاملين بوجود العدالة بكل أبعادها يؤثر على الكثير من مخرجات العمل لديهم، ومنها تقليل السلوكيات العدائية، والتخريبية لديهم.

ولقد حاول (Joghbi – Manrique – de Lara (2010) في دراسته الربط بين إدراك العاملين لمستوى العدالة الإجرائية في العمل ومستوى السلوكيات المنحرفة في بيئة العمل التنظيمية، والنتائج أوضحت مدى تأثير عنصر العدالة على مستوى السلوكيات المنحرفة التي تزيد من خلال انخفاض مستوى العدالة في إجراءات العمل،

وهذا ما أوضحه (Hysted et al., 2014) بأن إدراك العاملين، لعدم عدالة الإجراءات في العمل؛ أدى إلى زيادة شعورهم بعدم شرعية وقانونية معظم إجراءات العمل، وهذا بالتبعية يؤدي إلى تنمية السلوكيات العدائية أو التخريبية في العمل.

استكمل (Hystad et al. (2014) بأن إدراك العاملين لعدم العدالة في معظم إجراءات العمل يؤدي إلى تشجيع انخراطهم في كل السلوكيات غير الأخلاقية والسلبية في العمل، بينما وجد (Singh (2002) أنه عندما يدرك العاملون بوجود عنصر العدالة في توزيع المكافآت يكون لديهم الحافز الأكبر للاستجابة الإيجابية نحو متطلبات العمل؛ ويرتفع مستوى التقدير نحو المنظمة.

وكان توجه كل من (Singh (2002) و (Yang et al. (2013) و (Dalal (2005) في دراستهم أن نقص العدالة التنظيمية من مسببات السلوكيات العدائية أو التخريبية للعاملين داخل المنظمات، وهذاما سوف تتبناه الدراسة الحالية أيضًا.

ودرس (Beauregard (2014) بعد إدراك العاملين لعدالة المعلومات، وأشارت نتائج البحث إلى وجود علاقة سلبية مع السلوكيات العدائية أو السلبية للعاملين.

وأشار كل من (Laurence & Robinson (2007) أن أي اختلال في استخدام مصادر القوة وتوزيعها في المنظمة يؤدي بدوره إلى فقدان استقلالية العاملين في أداء أعمالهم والذي بدوره يؤدي إلى تنمية السلوكيات التخريبية أو العدائية في العمل من خلال إدراك العاملين بعدم العدالة وهذا ما سوف تتبناه الدراسة الحالية في النموذج المقترح للعلاقات ولكن ما يعد جديدًا في توجه الدراسة الحالية من خلال النموذج المقترح هو وجود متغير إدراك العاملين؛ لعدم العدالة التعاملية كمتغير وسيط في النموذج المقترح، والذي بدوره يؤدي إلى تنمية السلوكيات العدائية، أو التخريبية في العمل، وهو ما يعد توجهًا جديدًا في مجال دراسات الموارد البشرية.

أيضا يناقش كل من (Niehoff & Paul (2000) في دراستهم عن مجموع العوامل المرتبطة بالسلوك العدائي أو التخريبي للعاملين مثل: الرقابة الداخلية، ونظم المكافآت والحوافز، وأضاف (VatanKhah et al., 2017) عوامل أخرى مثل مجموعات أو فرق العمل وبرامج التدريب من أهم الممارسات التي يمارسها المدبرون ويطبقها على العاملين لديه في نطاق إدارته وأشاروا في أبحاثهم أنه إذا ما انتقص المدبرون من تلك الممارسات المشار إليها سوف تؤدي بالتبعية إلى تنمية السلوكيات العدائية أو التخريبية في العمل وأسماها من العوامل المعززة لتنمية الإدراك الإيجابي لدى العاملين، والتي بدورها تعمل على تخفيض تلك السلوكيات السلبية في العمل.

وفي الدراسة الحالية تشير الباحثة أن أغلبية العوامل السابقة تتخللها التعاملات بين المدير والعاملين أو بين العاملين فيما بينهم في نطاق بيئة العمل، وبهذا فإن بعد عدالة التعاملات الذي لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل واضح بعد من الأبعاد التي يجب دراستها لمعرفة مقدار تأثيرها على تنمية السلوكيات العدائية أو التخريبية في العمل وهو ما يعد توجهًا جديدًا في هذا المجال من أبحاث الموارد البشرية.

ومن مراجعة الدراسات السابقة تأخذ العلاقات شكلاً غير ما سوف تتبناه الدراسة الحالية؛ حيث إن الدراسة الحالية تتبنى منظوراً مختلفاً لدراسة الأساليب السلبية للمديرين كتوجه إداري لتعامل المدير من خلال منصبه داخل المنظمة، فتقترح الدراسة الحالية أن أساليب المديرين السلبية الثمانية في التعامل مع المرؤوسين هي توجه إداري وطريقة أو أسلوب للمدير ذاته أكثر من أنه انعكاس لمستوى العدالة بالمنظمة والذي بالتبعية ممارسة المدير لتلك الأساليب السلبية سوف تؤدي إلى تنمية السلوكيات العدائية، أو التخريبية لدى العاملين لديه. وتقترح الدراسة الحالية أن مستوى عدم العدالة السائد في المنظمة لا يعد من المسببات لاستخدام المديرين للأساليب السلبية للتعامل المذكورة في الدراسة؛ حيث أن هذا الفكر ما تبنته معظم الدراسات السابقة. ولكن تتوجه الدراسة الحالية ببناء نموذج مقترح لاعتبار مستوى إدراك العاملين؛ لعدم العدالة متغيراً وسيطاً بين ممارسة المدير للأساليب السلبية في التعامل و السلوك العدائي أو التخريبي للعاملين لديه.

فتوجه الدراسة الحالية رؤية أن تلك الأساليب السلبية في التعامل تأتي نتيجة الاحتكاكات اليومية في التعامل بين المدير والعاملين. أي كان المستوى الإداري داخل المنظمة، وتقترح الدراسة الحالية على النقيض عن معظم الدراسات السابقة أن دراسة أبعاد العدالة الأربعة قد يأتي بنتائج تدعو إلى التشكيك، ولكن سيتم التركيز على بعد عدالة التعاملات بين المدير والعاملين لديه؛ حيث إنه من أكثر أبعاد العدالة ارتباطاً بموضوع البحث ويعد من أبعاد العدالة التي لم تتناولها الدراسات السابقة بشكل واضح، ويشير بعد عدالة التعاملات إلى درجة أو مستوى تعامل المدير مع العاملين بشكل يتسم بالتقدير والاحترام، وهذا ما عرفه (Colquitt et al., 2001).

وينبثق الفرض الثالث من هذه المجموعة من الدراسات:

«يؤثر إدراك العاملين؛ لعدم عدالة المدير التعاملين تأثيراً مباشراً وجوهرياً على السلوك العدائي، والتخريبي لديهم».

ويمكن صياغة الفرض الرابع (فرض الوساطة التداخلية) كما يأتي:

«يوجد تأثير مباشر وجوهري لاستخدام المدير لأساليب التعامل السلبية (التبرير الأخلاقي، الملطف، مقارنة الأفضلية، إزاحة المسؤولية، توزيع المسؤولية، تشويه أو تجنب العواقب، تجريد من صفة الإنسانية، إسناد اللوم) على السلوك العدائي، والتخريبي للعاملين في خلال إدراك العاملين؛ لعدم عدالة المدير في التعامل مع مرؤوسيه».

وينبثق من هذا الفرض ثمانية فروض فرعية لكل أسلوب من أساليب التعامل السلبية:

- «يوجد تأثير مباشر وجوهري لاستخدام المدير لأسلوب التعامل السلبي التبرير الأخلاقي على السلوك العدائي، والتخريبي للعاملين في خلال إدراك العاملين؛ لعدم عدالة المدير في التعامل مع مرؤوسيه».
- «يوجد تأثير مباشر وجوهري لاستخدام المدير لأسلوب التعامل السلبي الملطف على السلوك العدائي والتخريبي للعاملين في خلال إدراك العاملين؛ لعدم عدالة المدير في التعامل مع مرؤوسيه».
- «يوجد تأثير مباشر وجوهري لاستخدام المدير لأسلوب التعامل السلبي مقارنة الأفضلية على السلوك العدائي والتخريبي للعاملين في خلال إدراك العاملين؛ لعدم عدالة المدير في التعامل مع مرؤوسيه».
- «يوجد تأثير مباشر وجوهري لاستخدام المدير لأسلوب التعامل السلبي إزاحة المسؤولية على السلوك العدائي والتخريبي للعاملين في خلال إدراك العاملين؛ لعدم عدالة المدير في التعامل مع مرؤوسيه».
- «يوجد تأثير مباشر وجوهري لاستخدام المدير لأسلوب التعامل السلبي توزيع المسؤولية على السلوك العدائي والتخريبي للعاملين في خلال إدراك العاملين؛ لعدم عدالة المدير في التعامل مع مرؤوسيه».
- «يوجد تأثير مباشر وجوهري لاستخدام المدير لأسلوب التعامل السلبي تشويه أو تجنب العواقب على السلوك العدائي والتخريبي للعاملين في خلال إدراك العاملين لعدم عدالة المدير في التعامل مع مرؤوسيه».
- «يوجد تأثير مباشر وجوهري لاستخدام المدير لأسلوب التعامل السلبي تجريد من صفة الإنسانية على السلوك العدائي والتخريبي للعاملين في خلال إدراك العاملين، لعدم عدالة المدير في التعامل مع مرؤوسيه».
- «يوجد تأثير مباشر وجوهري لاستخدام المدير لأسلوب التعامل السلبي إسناد اللوم على السلوك العدائي والتخريبي للعاملين في خلال إدراك العاملين؛ لعدم عدالة المدير في التعامل مع مرؤوسيه».

المقاييس المستخدمة في الدراسة:

١. أساليب المديرين السلبية في التعامل: (المتغير المستقل)

تم قياس الأساليب السلبية التي يستخدمها المديرون في التعامل مع مرؤوسيههم باستخدام مقياس (Moore et al., 2012) والذي يتكون من ثماني عبارات، وتتراوح إجابات المستقضي منهم على مقياس ليكرت ذي الخمس درجات من (١) الذي يشير إلى لا أتفق بشدة إلى (٥)، والذي يشير إلى أتفق بشدة.

٢. السلوك العدائي، والتخريبي للعاملين: (المتغير التابع)

تم قياس السلوك العدائي، أو التخريبي للعاملين باستخدام مقياس (Benette & Robinson, 2000) والذي يتكون من ١٩ عبارة، وتتراوح إجابات المستقضي منهم على مقياس ليكرت ذي الخمس درجات من (١) الذي يشير إلى لا أتفق بشدة إلى (٥)، والذي يشير إلى أتفق بشدة.

٣. إدراك العاملين، لعدم عدالة المدير التعاملية: (المتغير الوسيط)

تم قياس إدراك العاملين، لعدم عدالة المدير التعاملية باستخدام مقياس (Colquitt et al., 2001) ويتكون هذا المقياس من أربع عبارات، وقد تم إعادة الصياغة؛ لتعكس إدراك العاملين؛ لعدم العدالة التعاملية لدى المدير؛ حيث إن المقياس الأساسي يعكس إدراك العاملين؛ لعدالة المدير التعاملية، وتتراوح إجابات المستقضي منهم على مقياس ليكرت ذي الخمس درجات من (١) والذي يشير إلى لا أتفق بشدة إلى (٥) والذي يشير إلى أتفق بشدة.

عينة الدراسة:

تضمنت عينة الدراسة العاملين بشركة كهرباء مصر الوسطى في محافظة أسيوط من إداريين، وفنيين، ومحصلين؛ حيث بالرجوع إلى إدارة شؤون الأفراد والعاملين بالشركة تبين أن عددهم ٥١٢ مفردة وتطبيق المعادلة الإحصائية للعينة، والجدول الإحصائية (ريان، ٢٠١٣) يكون إجمالي مفردات العينة (٤٠٠) مفردة، وقد تم مراعاة توزيع الاستمارة بشكل متساوٍ على فئات العاملين المختلفة، وقد تم تجميع (٢٩٥) استمارة فقط بنسبة ردود (٧٣%).

• الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

١. تحليل الصدق والثبات لكافة المقاييس المستخدمة في الدراسة Validity and Reliability.
٢. ثم عمل المتوسطات والانحرافات المعيارية لكافة المتغيرات Mean & Standard derivations.
٣. دراسة ومعرفة درجة الارتباط بين المتغيرات Correlation Coefficient .
٤. استخدام برنامج Amos لدراسة المسارات المقترحة في نموذج الدراسة، ولم يتم الأخذ إلا بالمسارات الجوهرية.

نتائج الدراسة:

قياس الصدق والتحليل العاملي لعناصر المقياس:

تم خضوع كافة عناصر المقياس للثلاثة متغيرات المكونة للنموذج المقترح بالدراسة؛ للتحليل العاملي الاستكشافي، لقياس درجة التحميل للعوامل، والتي تراوحت في (٠,٥٣٥) حتى (٠,٨٥٦) كما هو موضح بجدول رقم (١)، وكافة درجة التحميلات لعناصر المقياس جاءت معنوية.

وتم حذف عنصرين (عبارتين) من عناصر المقياس الخاص بالسلوك العدائي، أو التخريبي للعاملين، وجميع درجات Eigenvalues للثلاثة متغيرات جاءت أكبر (١,٠٠) صحيح، وفسرت أكثر من ٣٨% من التباين Variance لعناصر المقياس للمتغيرات الثلاث، وأوضحت درجة المصداقية، والتناسق الداخلي لعناصر المقياس باستخدام معامل ألفا أكثر من (٠,٦٠) وهذا ما يعد من الحدود المقبولة.

جدول رقم (١)

تحليل الصدق والتحليل العائلي لعناصر المقياس

عناصر المقياس	درجة التحميل للعنصر	Eigen value	% التباين	α
* الأساليب السلبية لتعامل المديرين		٣,٧٨	٩,٥٦٩	٠,٨٩٧
١- من المقبول نشر الشائعات لحماية مصالح قرار معين من قبل الإدارة.	٠,٧٩٤			
٢- متاح لدى المديرين تجنب إعطاء العاملين مكافآت أو ترقيات أو أي شيء أو تأخيرها عنهم.	٠,٧٧٨			
٣- عندما تعرض آراءك شكلي يتسم بالخطأ يبدأ المدير في الضغط بقراراته التي تفيده بشكل شخصي.	٠,٨٥٦			
٤- في بعض الأمور يتحمل المرؤوس مسؤولية قرارات صدرت من الإدارة العليا، أو من رئيسه المباشر.	٠,٥٩٧			
٥- في بعض الأمور يتم إلقاء اللوم على المرؤوس؛ لإتمامه أمور في العمل غيره يؤديها بالطريقة بنفسها.	٠,٧٢٨			
٦- من الممكن أن ينسب مديرون أفكارا جيدة في العمل، هي في الأصل ملكي.	٠,٧٩٧			
٧- يعامل رئيسي المباشر أغلبية المرؤوسين معاملة خشنة لاعتقاده أن هذه الطريقة هي المثلى لأداء العمل وأن هذا لن يؤدي مشاعرهم.	٠,٧٧٩			
٨- في المعتاد، الأشخاص الذين تساء معاملاتهم قد فعلوا	٠,٦٧٦			

المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد ٧٩، ديسمبر ٢٠٢٣

عناصر المقياس	درجة التحميل للعنصر	Eigen value	% التباين	α
شيكاً خطأ يستحقون عليه هذا النوع من المعاملة.				
* السلوك العدائي أو التخريبي للعاملين:		٥,٤٧	١٧,٥٢٣	٠,٧٩٣
١- من الممكن أن أخذ من ممتلكات العمل دون استئذان.	تم حذفها			
٢- من الممكن أن أقضي أوقاتاً طويلة ألعب وأتسلى بدلاً من العمل.	٠,٥٣٥			
٣- من الممكن أن أخذ فترات استراحة عن العمل أطول من المعتاد والمعقول.	٠,٦١٢			
٤- من المعتاد أن أعمل في مكان غير مرتب وغير مهندم.	٠,٦٢١			
٥- من الممكن أن أؤدي عملي بشكل بطيء جداً وتكون نيتي مقصودة لذلك.	٠,٦٧٠			
٦- من الممكن أن أتحدث عن معلومات خاصة بعلمي مع شخصيات أخرى.	٠,٦٩٢			
٧- من الممكن أن استخدم مسكنات أو أدوية غير مصرح بها في العمل.	تم حذفها			
٨- أحياناً أبذل جهداً قليلاً من العمل.	٠,٧٥٢			
٩- أحياناً أقصد أن لا أتبع تعليمات رئيسي المباشر.	٠,٧١٥			
١٠- من الممكن أن أسخر أو استهزئ بأحد الزملاء في العمل.	٠,٦٣٨			
١١- من الممكن أن أتلفظ بكلمات قد تسيء لأحدهم في العمل.	٠,٦٢٣			

عناصر المقياس	درجة التحميل للعنصر	Eigen value	% التباين	α
١٢- من الممكن أن أتلفظ بكلمات قد تسيء لمجموعة أو ديانة أو ما إلى ذلك	٠,٦٤٥			
١٣- من الممكن أن ألغي وأشتم أحدهم في العمل	٠,٦٠٠			
١٤- من الممكن أن أعمل مقلباً في أحد زملاء العمل.	٠,٦٨١			
١٥- من الممكن أن أكون وقحاً بتصرفاتي تجاه أحد زملاء العمل.	٠,٦٨٩			
١٦- من الممكن أن أخرج أحد زملائي أمام الجمهور في مكان العمل.	٠,٧٣٠			
* إدراك العاملين؛ لعدم عدالة المدير التعاملية (جميع العبارات معكوسة على المقياس)		٤,٨٩٣	١٠,٩٠١	٠,٧٧
١- يعاملني رئيسي المباشر بأدب.	٠,٦١٣			
٢- يعاملني رئيسي المباشر بكرامة.	٠,٧٠١			
٣- يعاملني رئيسي المباشر باحترام.	٠,٦٢٣			
٤- يظهر رئيسي المباشر أنه يهتم بشأني.	٠,٦٧٨			

بعض الملحوظات على عناصر المقياس للمتغيرات:

١. عبارة رقم ١ من مقياس السلوك العدائي، أو التخريبي للعاملين تم حذفها لتشابهها مع عبارة رقم ٢ من مقياس الأساليب السلبية للمديرين.
٢. عبارة رقم ٧ من مقياس السلوك العدائي، أو التخريبي للعاملين تم حذفها لرفض المستقضي منهم الإجابة عليها في قائمة الاستقصاء.

جدول رقم (٢)

معاملات الارتباط الخطي الثنائي للمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المتوسطات	الانحراف المعياري	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
أساليب المدير السلبية في التعامل												
١- التبرير الأخلاقي.	١,٢٩	١,٠٧	—									
٢- المظف.	١,٢٥	٠,٨٤	*٠,٩٢	—								
٣- مقارنة الأفضلية.	١,٨٠	٠,٨٩	*٠,٨١	**٠,٧١	—							
٤- إزاحة المسؤولية.	١,٦٠	١,١٦	*٠,٤١	**٠,٦٢	*٠,٥١	—						
٥- توزيع المسؤولية.	١,٤٠	١,١١	*٠,٦٢	**٠,٧٣	*٠,٤٢	٠,٠٦	—					
٦- تشويه أو تجنب العواقب.	١,٨٨	١,٠٣	٠,٢١	**٠,٥١	*٠,٦٩	*٠,٣٢	*٠,٣٥	—				
٧- تجريد من صفة الإنسانية.	٢,٢٩	٠,٩٠	٠,٠٨	٠,٠٤	**٠,٠٧	٠,١٠	٠,٠٥	*٠,٣٦	—			
٨- إسناد اللوم.	٢,٢٥	٠,٧٦	٠,٠٩	٠,٠٣	*٠,٠٩	*٠,١٣	٠,٠٧	*٠,٤٤	**٠,٥٢	—		
٩- إدراك العاملين؛ لعدم عدالة المدير.	١,٩٩	٠,٩٩	٠,١٩٢	**٠,١٥١	٠,٢٧٠	٠,١٨٦	٠,١٧٤	**٠,٢٥١	**٠,٣١٩	**٠,٣٢١	—	
١٠- السلوك التخريبي، أو العدائي للعاملين.	٢,٠٥	٠,٩٣	٠,١٨١	٠,٤٣	**٠,٣٤٦	٠,١٦٣	٠,١٥٣	**٠,٣٢٢	**٠,٣٤٤	**٠,٣٤٨	**٠,٥١٢	—

* P < 0,05

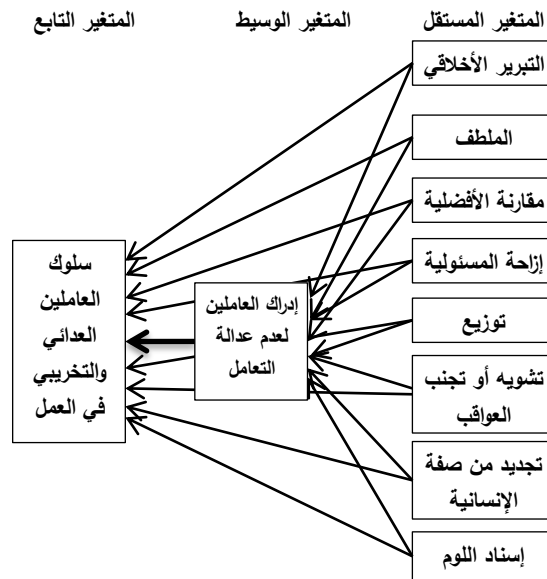
** P < 0,01

*** P < 0,001

يتضح من جدول رقم (٢)

يأتي أسلوب تجريد في صفة الإنسانية بوسط حسابي قدره (٢,٢٩) وانحراف معياري (٠,٩٠) ثم يأتي أسلوب إسناد اللوم بوسط حساب قدره (٢,٢٥) وانحراف معياري (٠,٧٦) ثم السلوك التجريبي أو العدائي للعاملين بوسط حسابي قدره (٢,٠٥) وانحراف معياري قدره (٠,٩٣) ثم إدراك العاملين لعدم عدالة المدير في التعامل بوسط حسابي قدره (١,٩٩) وانحراف معياري (٠,٩٩) ثم أسلوب تجنب العواقب بوسط حسابي قدره (١,٨٨) وانحراف معياري (١,٠٣) ثم أسلوب مقارنة الأفضلية بوسط حسابي قدره (١,٨٠) وانحراف معياري (٠,٨٩) ثم أسلوب إزاحة المسؤولية بوسط حسابي قدره (١,٦٠) وانحراف معياري (١,١٦) ثم أسلوب توزيع المسؤولية بوسط حسابي قدره (١,٤٠) وانحراف معياري (١,١١) ثم أسلوب التبرير الأخلاقي بوسط حسابي قدره (١,٢٩) وانحراف معياري (١,٠٧)، ثم يأتي أخيراً أسلوب الملطف بوسط حسابي قدره (١,٢٥) وانحراف معياري (٠,٨٤) وبهذا تظهر درجات الانحراف المعياري بعض التباين؛ حيث يأتي المتغير، أسلوب إزاحة المسؤولية، بأعلى انحراف معياري قدره (١,١٦) بينما يأخذ المتغير؛ أسلوب إسناد اللوم، بأقل انحراف معياري قدره (٠,٧٦).

نموذج الدراسة



شكل رقم (١) نموذج الدراسة المبدئي

من إعداد الباحثة

- جاءت معاملات الارتباط بين أساليب المدير السلبية الثمانية بقدر عالٍ من المعنوية وإيجابية فيما عدا كل من أسلوب تشويه العواقب وأسلوب إسناد اللوم فقد جاءت معاملات الارتباط معنوية وإيجابية مع بعض فقط، بالإضافة إلى أسلوب تشويه وتجنب العواقب.
- كافة أساليب المدير السلبية في التعامل جاءت على قدر من المعنوية مع المتغير إدراك العاملين؛ لعدم عدالة المدير في التعامل وكان ترتيبهم كالاتي: أسلوب إسناد اللوم ثم أسلوب تجريد في صفة الإنسانية ثم أسلوب مقارنة الأفضلية ثم أسلوب تشويه أو تجنب العواقب.
- كافة أساليب المدير السلبية في التعامل جاءت على قدر من المعنوية مع المتغير السلوك التخريبي أو العدائي للعاملين، وكان ترتيبهم كالاتي أسلوب إسناد اللوم ثم أسلوب مقارنة الأفضلية ثم أسلوب تجريد من صفة الإنسانية ثم أسلوب تشويه أو تجنب العواقب.
- لقد جاء متغير إدراك العاملين؛ لعدم عدالة المدير على قدر مرتفع من المعنوية بشكل إيجابي مع المتغير سلوك العاملين التخريبي أو العدائي.

جدول رقم (٣)

مؤشرات جودة التوافق الكلية للنموذج الهيكلي المقترح المبدئي

النموذج	X ² /df	P	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMR	RMSEA
المبدئي	٤٢,٩٥١	٠,٠٠٠	٠,٥٥١	-٠,٩٠١	٠,٨٠٩	-٠,٥٠٠	٠,٦٢٣	٠,١٠٣	٠,٤١٧

*** P < 0,001

يشير جدول رقم (٣) إلى أن ليست كل المسارات معنوية في النموذج المبدئي، وتوضح النتائج أن جودة التوافق الكلية للنموذج المبدئي المقترح ليست عالية والمؤشرات ليست في الحدود المقبولة؛ حيث بلغ مؤشر كلاً المعيارى ٤٢,٩٥١ والجذر التربيعي والجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقريب ٠,٤١٧ وبناء على هذه المجموعة من المؤشرات لجودة التوافق الكلية لا يفى العلاقات ولا يمكن الاعتماد عليه في تفسير العلاقات.

جدول رقم (٤)

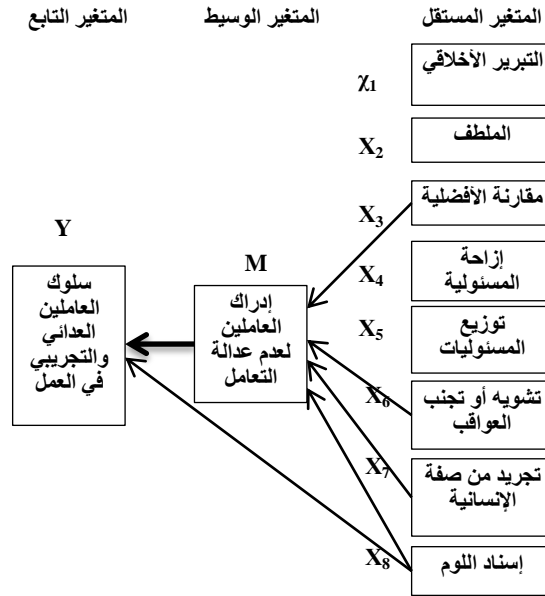
مؤشرات جودة التوافق الكلية للنموذج الهيكلي المقترح النهائي

النموذج	X ² /df	P	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMR	RMSEA
المبدئي	٣,١٩	٠,٠٠٠	٠,٩٦١	٠,٩٥٠	٠,٩٦٤	٠,٩١٢	٠,٩٠٩	٠,٠٥٩	٠,٠٦٥

*** P < 0,001

ويوضح جدول رقم (٤) أنه تم التوصيل للنموذج النهائي التفصيلي، وقد تم التأكد في جودة توفيق النموذج الكلي النهائي وجاءت المؤشرات في الحدود المقبولة؛ حيث بلغ مؤشر كاي^٢ المعياري ٣,٠١٩ والجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقريب ٠,٠٦٥ وبذلك بدالة تلك المؤشرات يمكن القول إن النموذج الهيكلي المقترح النهائي يفسر بدرجة أفضل من النموذج المبدئي ويمكن الاعتماد عليه في تفسير العلاقات.

ويوضح الشكل الآتي رقم (٢) مسارات النموذج المقترح التفصيلي النهائي للعلاقات بين المتغيرات المتضمنة في الدراسة والمكونة للنموذج المقترح بالدراسة.



شكل رقم (٢)

مسارات النموذج المقترح التفصيلي النهائي

للعلاقات المباشر وغير المباشر

ويوضح جدول رقم (٢) نتائج اختبار مسارات النموذج الهيكلي المقترح النهائي؛ حيث جاءت جميع مسارات النموذج على قدر من المعنوية والإيجابية.

جدول رقم (٢)

مسارات النموذج الهيكلي المقترح النهائي

المسار	التقدير المعياري	الخطأ المعياري	قيمة CR	المعنوية (أ)
$M \leftarrow \chi_3$	٠,٣٢٦	٠,٠٤٣	٤,٠١٠	٠,٠٠٠
$M \leftarrow \chi_6$	٠,٣٣١	٠,٠٦٢	٤,١١٣	٠,٠٠٠
$M \leftarrow \chi_7$	٠,٣٤٩	٠,٠٣٢	٤,٠١١	٠,٠٠٠
$M \leftarrow \chi_8$	٠,٣٦٨	٠,٠٤٦	٤,١٠١	٠,٠٠٠
$Y \leftarrow \chi_8$	٠,٤٠٥	٠,٠٧١	٥,١٠٥	٠,٠٠٠
$Y \leftarrow M$	٠,٤٨١	٠,٠٢٣	٦,٨٩١	٠,٠٠٠

*** $P < 0,001$

ويتضح من الجدول السابق إنه يمكن قبول الفروض الآتية:

١. قبول الفروض الفرعية الثالث والسادس والسابع والثامن من الفرض الأول الرئيسية والذي يشير إلى وجود تأثير لكل من أساليب المدير السلبية في التعامل مع المرؤوسين (مقارنة الأفضلية، تشوية أو تجنب العواقب، تجريد في صفة الإنسانية، وإسناد اللوم) على إدراك العاملين؛ لعدم عدالة المدير في التعامل بقدر (٠,٣٢٦)، (٠,٣٣١، ٠,٣٤٩، ٠,٣٦٨) على التوالي.
٢. قبول الفرض الفرعي الثامن من الفرض الثاني الرئيسي والذي يشير إلى وجود تأثير مباشر لأسلوب المدير السلبي (إسناد اللوم على سلوك العاملين العدائي أو التخريبي في العمل بقدر (٠,٤٠٥).
٣. قبول الفرض الثالث، والذي يشير إلى وجود تأثير مباشر للمتغير الوسيط التداخلي لإدراك العاملين؛ لعدم عدالة المدير في التعامل مع مرؤوسيه على السلوك العدائي والتخريبي للعاملين بقدر (٠,٤٨١).

جدول رقم (٣) المسارات المعيارية للفرض الرابع (فرض الوساطة)

المعنوية	المعامل المعياري	المسار
***	٠,٠١٠	$y \leftarrow M \leftarrow \chi_3$
***	٠,٠١١	$y \leftarrow M \leftarrow \chi_6$
***	٠,٠١٣	$y \leftarrow M \leftarrow \chi_7$
***	٠,٠١٤	$y \leftarrow M \leftarrow \chi_8$

*** P < 0,001

ويتضح من الجدول السابق رقم (٣):

أنه يمكن قبول الفرض الرابع بشكل جزئي:

حيث إن يمكن قبول الفروض الفرعية الثالث والسادس والسابع والثامن من الفرض الرابع، وهو فرض الوساطة التداخلية، والذي يشير إلى وجود مسارات معنوية موجبة للوساطة التداخلية، والتي تم بناء النموذج علي أساسها، وبذلك يوجد دور وتأثير لإدراك العاملين؛ لعدم عدالة المدير في التعامل على العلاقات المباشرة بين أساليب المدير السلبية في التعامل (مقارنة الأفضلية تشويهه أو تجنب العواقب، تجريد في صفة الإنسانية إسناد اللوم) على السلوك العدائي، أو التخريبي للعاملين بقيم (٠,٠١٠، ٠,٠١١، ٠,٠١٣، ٠,٠١٤) على التوالي.

مناقشة النتائج:

لقد تم إجراء الدراسة الحالية على ما استندت عليه من فجوات في الدراسات السابقة حيث حاولت الدراسات السابقة دراسة الأساليب السلبية للمديرين في التعامل ولكن كمتغير مجمل كمجموع الأساليب وتأثيرها على الكثير من المتغيرات (Hysted et al., 2014; Balck et al., 2021) ولكن التطرق لفصل الأساليب عن بعضهم البعض يعد إضافة لمجموع الدراسات في هذا المجال على وجه الخصوص، والسلوك التنظيمي في العموم.

لقد أثبتت نتائج الدراسة إلي صحيح وجود بعض من السلوكيات السلبية لدى العاملين بقطاع كهرباء أسيوط مثل: الغياب المتكرر، عدم الحضور في المواعيد العمل الرسمية، أو ترك العمل قبل انتهاء مواعيد العمل الرسمية، عدم النظر في الشكاوي بشكل

سريع، التراخي في إتمام تكاليفات العمل.... كل ذلك يعكس صحة العلاقات التي تبنتها الدراسة الحالية لبناء علاقات النموذج المقترح.

لقد أشارت النتائج إلي دور أساليب (مقارنة الأفضلية، وتجنب أو تشويه العواقب، وتجريد من صفة الإنسانية، وإسناد اللوم) في النموذج الحالي المقترح في الدراسة وتأثيرهم على مستوى السلوك العدائي والتخريبي للعاملين في قطاع شركة الكهرباء الذي تم تطبيق الدراسة عليها.

والجديد في الدراسة الحالية هو إدخال عنصر إدراك العاملين؛ لعدم عدالة المدير في التعامل كمتغير وسيط تداخلي علي العلاقات المباشرة بين الأساليب السلبية لتعامل المديرين و السلوك العدائي، أو التخريبي، للعاملين، والذي أثبتت النتائج أنه له دور كوسيط في التأثير على السلوكيات العدائية، والتخريبية للعاملين والنتائج الحالية للمسارات في وجود الوسيط التداخلي تشير أن إدراك العاملين لبعض الأساليب السلبية في التعامل لدى المدير له دور في ظهور السلوكيات التخريبية، أو العدائية في العمل؛ حيث إن أكثر الأساليب السلبية إدراكا لدى العاملين هو أن مديرهم يقارن أحوالهم بأحوال أخرى أسوأ أو أنه عندما يقدمون له طلب شيء ما يتم تجنب الطلب وكأن شيئاً لم، يكن أو إخفاء أنه لم يتم تقديم الطلب وما إلى ذلك في ممارسات سلبية مماثلة أيضاً من الأساليب التي ظهرت أنها أكثر إدراكا من قبل العاملين وبالتالي أكثر تأثير على سلوكياتهم التخريبية، أو العدائية في العمل أن يجرد المدير العاملين لديه من صفة الإنسانية بأن يقول لهم دائما أنهم يجب عليهم العمل الزيادة، أو أنه لا يزال المستوى المرغوب منهم في العمل دون النظر إلى مجهودهم في العمل أو ما يبذلونه في وقت.

وأخيراً يأتي أسلوب إسناد اللوم من أكثر الأساليب السلبية إدراكا وتأثيرا على السلوكيات العدائية، أو التخريبية للعاملين؛ حيث إنه من الواضح أن أسلوب إسناد اللوم بمجرد استخدامه من قبل المدير يأتي بثماره السلبية على السلوكيات السلبية في العمل، ويعززه إدراك العاملين لتعامل المدير السلبي فيبدأون يشجعون بعض على الانخراط في السلوكيات السلبية ضد مديرهم وقد تكون ضد منظماتهم أيضا بعضهم البعض أو تأخير إنجاز العمل أو أي سلوكيات سلبية أخرى في العمل.

لقد حذف البرنامج المسارات الخاصة بالأساليب الأخرى ولكن هذا ليس معناه أن هذه الأساليب السلبية لا يتعامل بها المديرون ولكنه قد تكون مساراتها تم حذفها لأنها أقل إدراكا من قبل العاملين ومن ثم تأثيرها المباشر أقل على السلوكيات العدائية، أو التخريبية

في العمل مثل التبرير المنطقي للمدير لتصرفاته ومحاولة إقناع العاملين، وأسلوب الملطف أيضاً؛ فهذه أساليب ليست عنيفة في التعامل ومن ثم عواقب استخدامها بسيطة.

أيضا أسلوب توزيع المسؤولية وإزاحة المسؤولية فهما ليسا في الأساليب العنيفة السلبية فعندما يلجأ المدير إلى إزاحة مسؤولية طلب ما على لجنة معينة أو مسئول معين لتصويت مجموعة معينة، فكل هذه الأساليب السلبية في التعامل قد تكون أقل إدراكا من قبل العاملين؛ لعدم عدالة المدير في التعامل، ومن ثم تأثيرها على السلوكيات العدائية أو التخريبية للعاملين أقل فبذلك حذف مساراتها لا تعني أن المدير لا يستخدمها ولكنه قد يلجأ إلى تلك الأساليب السلبية في التعامل ولكنها أقل إدراكا من قبل العاملين بذلك لم يظهر لها دور في النموذج المقترح بالدراسة.

دلالات الدراسة:

١. يتضح من النموذج أن أكثر الأساليب إدراكاً للعاملين، ولها التأثير الأكبر على السلوك التخريبي، أو العدائي للعاملين، وقد ظهرت أساليب (مقارنة الأفضلية، وتشويه أو تجنب العواقب، والتجريد من صفة الإنسانية، وإسناد اللوم) من أكثر الأساليب السلبية في التعامل تأثيراً على السلوك العدائي، أو التخريبي للعاملين؛ لأنها أكثر الأساليب إدراكاً من قبل العاملين.

٢. يتضح من النموذج المقترح النهائي أن هناك أربعة أساليب سلبية لتعامل المديرين ظهرت لهم مسارات نهائية، وهذا ليس معناه أن تقية الأساليب لا تستخدم من قبل المديرين ولكنها قد تكون مستخدمة ولم تظهر لها مسارات معنوية بالنموذج المقترح، لأنها فقط أقل إدراكاً من حيث مبدأ العدالة التعاملية للمرووسين.

٣. أعلى الأساليب السلبية إدراكاً من قبل العاملين، لعدم وجود العدالة التعاملية لدى المديرين هو الأسلوب السلبي إسناد اللوم وهو ما يدل أن توجيه اللوم المباشر للمرووسين له تأثيره السلبي الأكبر على السلوكيات العدائية، أو التخريبية للعاملين.

توصيات الدراسة:

١. توصي الدراسة الحالية بإجراء مزيد من الدراسات علي الأساليب السلبية بشكل منفصل لكل أسلوب وليس بطريقة مجمعة؛ وذلك للوقوف علي أهمية كل أسلوب من الأساليب السلبية والتعرف علي أكثرهم استخداماً من قبل المديرين.

٢. توصي الدراسة الحالية بإجراء مزيد من الدراسات علي النموذج المقترح ومحاولة ربطه بمتغيرات تنظيمية وسلوكية أخرى مثل الثقافة التنظيمية، والرضا عن الرئيس المباشر، والانتماء الوظيفي، وغيرها من المتغيرات.
٣. توصي الدراسة الحالية بإجراء مزيد من الدراسات علي النموذج من خلال تطبيقه علي نوعيات مختلفة من المنظمات غير قطاع الكهرباء؛ للوقوف علي نوعية الاختلافات في استخدام المديرين للأساليب السلبية للتعامل وأيهم أكثر استخداماً في تعاملاتهم اليومية، وذلك بالتبعية للتعرف علي أيهم أكثر تأثيراً علي السلوكيات العدائية، أو التخريبية؛ وذلك باختلاف مجال التطبيق.
٤. توصي الدراسة الحالية بعمل كثير من الدورات التدريبية للمديرين؛ لقوعيتهم بخطورة استخدام الأساليب السلبية في التعامل والعمل علي تجنبها، وذلك لتأثيرها السلبي علي سلوكيات العاملين، وأيضاً لتدريبهم علي طرق التعامل الإيجابية من خلال العمل التعاوني، والتفاوضي.
٥. توصي الدراسات الحالية بتوعية المديرين بأهمية الترابط الاجتماعي مع المرؤوسين لديهم في الإدارات المختلفة، والعمل علي مبدأ الإفصاح والشفافية لكافة القرارات لتجنب الفهم الخاطئ لتلك القرارات والعمل علي فتح قنوات الاتصال مع مرؤوسيه من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية؛ وذلك للتعرف علي أهم الأشياء، أو القرارات في العمل التي تؤثر بالسلب أو بالإيجاب في المرؤوسين.
٦. توصي الدراسة الحالية بتوعية المديرين بأهمية عنصر العدالة في التعاملات مع كافة المرؤوسين، وأنه يجب أن يشعروا مرؤوسيهم بذلك البعد من العدالة من خلال تعاملهم معهم.

References:

- Muldoon, J., Davis, E. P.; Bendickson, S. J.; Mc Dowell, C. W.; & Liguori, W. E. (2022): Paved with good intentions: Moral disengagement and social entrepreneurship. Journal Elsevier.Com, Journal of innovation and knowledge, <http://doi.Org/10.1016/J.Jik,2022.100237>, retrieved online from: www.EKB.com.eg.
- Suchman, M. C. (1995): Managing Legitimacy: Strategic and institutional approaches, Academy of management Review. Vol. 20 (3): P.571-610. Retrieved online from: www.EKB.com.eg.
- Stevens, R.; Moray, N.; E Bruneel, J. (1995): The social and economic mission of social enterprises: Dimensions measurement, validation and relation. Entrepreneurship Theory & Practice, Vol. 39 (5): P. 1051 -1082. Retrieved online from: www.EKB.com.eg.
- Bandura A.; Capara G. V.; & Zsolani, L. (2000): Corporate transgressions through moral disengagement. Journal of Human Values, Vol. 6: p. 57-64. Retrieved online from www.EKB.com.eg.
- Brief A. P.; Buttram, R. T.; & Dukerich, J. M. (2001): Collective Corruption in the corporate world: Toward a process model. In Turner ME (ED), Crops at work: Theory and Research, P.: 471-499. Mohawah, NJ: Erlbaum. Retrieved online from: www.EKB.com.eg.
- Bendura, A. (1990a): Mechanisms of moral disengagement. In Reich W (Ed.) Orgins of terrorism: Psychologies, ideologies, states of mind, New York, NY: Cambridge University press. P: 161-191 Retrieved online from: www:Ekb.com.eg.

- Bandura, A. (1990b): Selective activation and disengagement of moral control. *Journal of Social Issues*, Vol. 46: 27-46. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg.
- Bandura, A. (2002): Selective moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Moral Education*, Vol. 31: 101-119. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg.
- Moore, C. (2008): Moral disengagement in processes of organizational corruption, *Journal of Business Ethics*, Vol. 80: 129-139. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg.
- Balck. L. Ervin; Burton; Greg, F.; Cieslewicz, K.; Joshua (2022): Improving Ethics: Extending the theory of planned behavior to include moral disengagement. *Journal of Business Ethics*, Springer Nature Eds. Vol. 181: 945-978 <http://doi.org/101007/s10551-021-04896-z>. Retrieved online from: www.EKB.com.eg.
- De Cremer, D.; & VandeKerckhove, W. (2017): Managing unethical behavior in organizations: the need for a Behavioral business. *Journal of Management & Organization*, vol. 23 (3): 437 -455. Retrieved online from: www.EKB.com.eg.
- Bandura, A. (1999): Moral disengagement in the perpetuation of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review* vol. (3): 193-209, retrieved online from: www.EKB.com.eg.
- Bandura, A. (1991): Self-Regulation of motivation through anticipatory and self-reactive mechanisms. In Dienstbier, R.A. Ed. *Perspectives on motivation: Nebraska symposium on motivation*. P: 69-164. Retrieved online from: www.EKB.com.eg.
- Bandura, A. (2016): *Moral disengagement: How people do harm and live with themselves*, New York: Worth. Retrieved online from: www.EKB.com.eg.

- Schaefer, Ulf; & Bouwmeester, Onno (2021): Re Conceptualizing moral disengagement as a process: transcending overly liberal and overly conservation practice in the field. Springer eds. Journal of Business Ethics, Vol. 172: P: 525-543. <https://doi.org/10.1007/s1055-020-04520-6>. Retrieved online from: www.EKB.com.eg
- Hystad, S.W.; Mearns, K. J.; & Eid, J. (2014): Moral disengagement as a mechanism between perceptions of organizational injustice and deviant work behaviors, Safety Science, Vol. 68:p. 138-145. Retrieved online from: www.Ekb.com.Eg.
- Kramer, M. (1990): The moral logic of Hizballah. In Reich W. (ed.), Origins of terrorism: Psychologies, ideologies, theologies, states of mind, p. 131-157. Cambridge, UK: Cambridge University Press. Retrieved online from: www.Ekb.com.Eg.
- Rapoport, D. C.; & Alexander, Y. (1982): the morality of terrorism: Religions and secular justification. Elmsford. NY: Pergamon Press. Retrieved online from: www.Ekb.com.Eg.
- Newman, Alexander; Le, Huang; Samardzic, A. N.; & Cohen, Michael (2020): Moral disengagement at work: A review and research Agenda. Springer Ed., Journal of Business Ethics Vol. 167: p. 535-571. <http://doi.org/10.1007/s10551-019-04173-0> retrieved online from: www.Ekb.com.eg.
- Celia, M.; Detert, R. Z.; Trevino, K. L.; Baker, L. V.; & Mayer, M. D. (2012): Why do employees do bad things: Moral disengagement and unethical organizational behavior, Wiley periodicals, Inc., Personnel Psychology, Vol. 65: p: 1-48. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg.
- Bolinger, D. (1982): language: the loaded weapon. London. UK. Longman. Retrieved online from: www.Ekb.com.

- Kelman, H.C. & Hamilton, V. L. (1989): Crimes of obedience. New Haven: Yale University Press, Retrieved online from: www.Ekb.com.Eg.
- Haynes, T. K.; & Raskovic, M.M. (2021): Living with corruption in central and Eastern Europe: Social identity and the role of Moral Disengagement. Springer Eds. Journal of Business Ethics. Vol. 174: P.825-845. [https://doi.org/ 10.1007/s1055/-021-04927-9](https://doi.org/10.1007/s1055/-021-04927-9). Retrieved online from: www.Ekb.com.eg.
- Paschalidis, E.; & Chen, H. (2022): Moral disengagement mechanisms in interactions of human drivers with autonomous vehicles: validation of a new scale and relevance with personality, drawing style and attitudes Elsevier Ltd. Science Direct Eds. institute for transport studies, University of Leeds, UK. Journal of Transportation Research part F: Psychology and Behavior, vol. 90: p. 196-219. <http://doi.Org/10.1016/j.trf2022.08.015>. Retrieved online from: www.ekb.com.eg.
- Tracy, R. J. (2021): Delusional Justification: A phenomenal logical Study of manages' use of neutralization techniques, Coping strategies, and moral disengagement mechanisms to justify and rationalize their mistreatment towards their subordinates. Niagara University: NY. Doctoral of philosophy in Leadership and Policy. retrieved online from: www.ekb.com.eg.
- Tolmatcheff, C.: Galand, B.; & Roskam, I. (2022): Validation of French version of moral disengagement in bullying scale: testing Bandura's conceptual model, Psychology, Vol. 91: p. 81-96. <Http://doi.Org/10.1016/J.Jsp.202201.002>. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg.
- Dilchert, S. (2018): Counterproductive sustainability. Behaviors and their relationship to personality traits. John Wiley & Sons Ltd.

International Journal of Selection and Assessment, vol. 26: p. 49-56. <http://doi.org/10.1111/ijsa/2204>. Retrieved online from: www.ekb.com.eg.

Suseno, y.; Chang, C.; Hudik, M.; Fang, E. & Liu, N. (2021): Why do Employees engage in counter productive work behaviors? Cultural values and white collar employees in China. Springer Eds. Journal of Motivation and Emotion, Vol 45: P. 397-421. <https://doi.org/10.1007/s11031-021-09874-6>. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg.

Koay, Y. K.; Lim, K. G. V.; Chin - Hooi Soh, P.; Lai Taik Ong, Derek; Sze Yin Ho, J.; & Lim, K. P. (2022): Abusive supervision and cyber loafing: A moderated moderation model of moral disengagement and negative reciprocity beliefs. Elsevier eds., Journal of information and Management, Vol. 59: p. 1-10. <http://doc.Org/10.1016/J.im.2022.103600>. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg.

Vatankhah, S.; Javid, E.; & Raoofi, A. (2017): Perceived Organizational support as the mediator of the relationships between high performance work practices and counter-productive behavior: Evidence from airline industry Elsevier, Journal of Air Transport Management, Vol. 59: P.107-115. <https://dx.doi.org/10.1016/J.Jairtreaman.2016.12.001>. Retrieved online from: www.ekb.com.eg.

Gabriel, M. O. Justin (2016): Supervisors' Toxicity as predictors of subordinates' counter-productive work behavior in Nigerian public hospitals. Journal of Applied Business Research, Vol. 32 (5): p. 1363-1374. Retrieved online from: www.EKB.com.eg.

Hoffman, B. J.; & Dilchert, S. (2012): A review of Citizenship and counterproductive behaviors in organizational decision-making. In

- N. Schmitt (Ed). Oxford hand book of personal assessment and selection P. 543-569. New York, NY: Oxford University press. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg.
- Sackett, P. R.; & Devore, C. J. (2001): Counterproductive behaviors at work. In N. Anderson, D.S. Ones, H. Sinangil Kepir, & C. Viswesvaran (Eds.); Hand book of industrial, work and organizational Psychology, Personnel Psychology, Vol. 1: P. 145-164, Retrieved online from: www.Ekb.com.eg.
- Bennett, R. J. & Robinson, S. L. (2000): Development of a measure of work place deviance. Journal of applied Psychology, Vol. 85: P. 349-360. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg.
- Oh, I. S.; Charlier, S. D.; Mount, M. K.; & Perry, C. M. (2014): the Two faces of high self-monitors chameleonic Moderating effects of self-monitoring on the relationships between personality traits and counterproductive work behaviors, Journal of Organizational Behavior Vol. 35 (1): P. 92-111. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg.
- Meier, L. L.; & Spector. P. E. (2013): Reciprocal Effects of work stressors and counterproductive work behavior: A five – Wave. Longitudinal study, Journal of Applied Psychology, Vol. 98 (3): P. 529–539. <https://doi.org/10.1037/a0031732>. Retrieved online from: www.Ekb.com.Eg.
- Fida, R.; Paciello, M. Tramontano, C.; Fontaine, R. G.; Barbaranelli, C. E.; & 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, Vol. 130: p. 131-144. Retrieved Online from: www.Ekb.com.eg.

- Fida, R.; Tramontano, C.; Paciello, M.; Chezzi, V.; & Barbaranelli, C. (2018): Understanding the interplay among Regulatory self-efficacy, moral disengagement and academic cheating behavior during vocational education: A three wave study. *Journal of Business Ethics*, <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3373-6>. Vol. 153 (3): P.725-740 Retrieved online from: www.Ekb.com.eg.
- Fox, S.; Spector, P. E. & Miles, D. (2001): Counterproductive Work behavior (CWB) in response to Job stressors and Organizational Justice: same mediator and moderator test for autonomy and emotions, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 59 (3): P. 291-309. <https://doi.org/10.1006/Jvbe.2001.1803>. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg.
- Case, J. (2000): Employee theft: the profit pillar. John case & Associates. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg.
- Saidon, R. & Galbreath, S. (2010): Antecedents of moral disengagement: Preliminary empirical Study in Malaysia. Paper presented at the proceedings of the 24th annual Australian and New Zealand academy of Management Conference. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg.
- Lee, A.; Schwarz, G.; Newman, A.; & Legwood, A. (2017): Investigating when and why psychological entitlement predicts unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics* <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3456-z>. Retrieved online from: www.Ekb.com.Eg.
- Martin, S. R.; Kish-Gephart, J. J.; & Detert, J. R. (2014): Blind Forces: Ethical Infrastructures and moral disengagement in organizations. *Organizational Psychology Review*, Vol. 4 (4): p: 295–325. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg.

- Astove, S. L.; Yang, J.; Kraimer, M.; & Wayne, S. J. (2015): psychological contract breach and counterproductive work behavior: A moderated mediation model. Academy of Management proceedings Meeting Abstract supplement 11094, Retrieved online from: www.Ekb.com.eg.
- Fida, R.; Paciello, M.; Tramontano, pC.; Fontaine, R. G.; Barbaranelli, C.; & Farnese, M. L. (2015a): An integrative approach to understanding counterproductive work behavior: the roles of stressors, negative emotions, and moral disengagement. Journal of Business Ethics, vol. (130): P: 131-16, Retrieved online from: www.Ekb.com.eg.
- Fida, R.; Tramontano, C.; Paciello, M.; Kangasniemi, M.; Sili, A.; & Bobbio, A. (2015b.): Nurse moral disengagement, Nursing Ethics, Vol. 23, P. 547-564. Retrieved online from: www.Ekb.com.Eg.
- Chu, A. M. Y.; Chau, P. Y. K.; & So, M. K. P. (2015): Explaining the misuse of information systems resources in the work place, a dual Process approach. Journal of Business Ethics, Vol. 131(1), 209-225, <https://doi.org/10.1007/s/0551-014-2250-4>. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg.
- Hur, W. M.; Won Moon, T.; & Jun, J. K. (2013): The role of perceived organizational support on emotional labor in the airline industry. International Journal of contemporary Hospital Management, vol. 25 (1): P. 105-123, retrieved online from: www.Ekb.com.eg.
- Liang, Su-Chiun; & Hsieh, Antien (2005): Individuals' perception of career development and job burnout among light attendants in Taiwan. International Journal of Aviation Psychology, Vol. 15 (2): p. 119-134 Retrieved online from: www.Ekb.com.Eg.
- Alias, M.; Mohd Rasdi, R.; Ismail M.; & Abu Samah, B. (2013): Predictors of workplace deviant behavior: HRD agenda for

- Malaysian support personnel. *European Journal of Training and Development*. Vol. 37 (2): P.161-182. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg.
- Wayne, S. Z.; Shore L. M.; & Lidem, R. C. (1997): Perceived organizational support and leader Member exchange a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 40 (1): p. 82-111. Retrieved online from: www.Ekb.com.Eg.
- Singh, P. (2002): Strategic Reward systems at southwest airlines. *Compensation and Benefits Review*. Vol. 34 (2): P. 28-33. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg.
- Young, L. Q.; Johnson, R. E.; Zhang, X.; Spector, P.E.; & Xu, S. (2013): Relations of interpersonal unfairness with counterproductive work behavior: the moderating role of employee self-identity. *Journal of Business Psychology*, Vol. 28 (2): P. 189- 202. Retrieved online from: www.Ekb.com.Eg.
- Dalal, R. S. (2005): A meta - analysis of the relationship between organizational citizen ship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, vol. 90 (6): p. 1241-1256. Retrieved online from: www.Ekb.com.Eg.
- Lawrence, T. B.; & Robinson, S. L. (2007): Ain't misbehaving: work place deviance as organizational resistance. *Journal of management*, Vol. 33 (3): P. 378-394. Retrieved online from: www.Ekb.com.Eg.
- Niehoff, B. P.; & Paul, R. J. (2000): Causes of employee theft and strategies that HR managers can use for prevention, *Journal of Human Resource Management*, vol. 39 (1): P. 51-64. Retrieved online: www.ekb.com.eg.

- Fox, S.; & Spector, P. (2005): Counterproductive Work behavior investigations of actors and targets, American Psychological Association, Washington, D. C., Retrieved online from: www.Ekb.com.eg.
- Adams, J. S. (1965): Inequity in social exchange, in: Berkawtiz, L. Ed. Advances in Experimental Social Psychology. Academic press, NY. Vol. 2: P267-299, Retrieved online from: www.Ekb.com.eg.
- Bies, R. Z.; & Moag, J. F. (1986): Interactional Justice: communication criteria for fairness. In Lewicki, R. J. sheppard, B. H. Bazerman M. H. (eds.) Research in Negotiations in Organizations vol. 50: p. 43-55. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg.
- Greenberg, J. (1993): the social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice, in Cropanzo R. Ed. Justice in the workplace, Approaching fairness in the Human Resource Management, Erlbaum, Hillsdale, NJ. P: 79-103. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg.
- Conlon, D. E.; Meyer, C. J.; & Nowa Kowski, J. M. (2005): How does organizational justice affect performance, withdrawal, and counterproductive behavior: in Greenberg, j. Coloquitt, J. A. (Eds.), Handbook of organizational justice, Erlbaum, Mahwah, NJ. P. 301-328. Retrieved online from: www.Ekb.com.eg.