

الدور الوسيط للتحديد الأخلاقي المُتصور في العلاقة بين عقلية النتيجة النهائية
للمشرف والسلوكيات غير الأخلاقية للموظف: دراسة ميدانية على موظفي البنوك
التجارية

د. رضوة محمد عزيز الزهار

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة دمياط

Radwa.mohammed@du.edu.eg

د. أمل جاد محمد رجب

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة دمياط

Amal.gad@du.edu.eg

Abstract

This research aims to identify the effect of supervisor bottom-line mentality on workplace cheating behavior, unethical pro-organizational behavior, and employee perception of supervisor moral decoupling. Additionally, it examines the mediating role of employee perception of supervisor moral decoupling in the relationship between supervisor bottom-line mentality and employee's unethical behaviors. The research was conducted on a sample of 280 employees from commercial banks in Damietta Governorate, and using the PLS-SEM method, the research hypotheses were tested. The results of the statistical analysis revealed that there was a significant positive effect of supervisor bottom-line mentality on workplace cheating behavior, unethical pro-organizational behavior, and employee

perception of supervisor moral decoupling. The results also indicated that employee perception of supervisor moral decoupling mediates the relationship between supervisor bottom-line mentality and employee's unethical behaviors. In light of the results, the research proposed a set of recommendations that may help decision makers in the commercial banks. The research also presented some suggestions for future studies.

Keywords: Supervisor bottom-line mentality, Supervisor Moral Decoupling, Workplace cheating behavior, Unethical pro-organizational behavior.

ملخص البحث:

يستهدف هذا البحث التعرف على تأثير عقلية النتيجة النهائية للمشرف على كل من سلوكيات الغش في مكان العمل، والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة، والتحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف. أيضاً، يستهدف هذا البحث تحديد ما إذا كان التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف يتوسط العلاقة بين عقلية النتيجة النهائية للمشرف سلوكيات الغش في مكان العمل، والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة. وقد أجري البحث على عينة قوامها ٢٨٠ مفردة من العاملين بالبنوك التجارية بمحافظة دمياط، وباستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية PLS-SEM تم اختبار فروض البحث. وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابي معنوي لعقلية النتيجة النهائية للمشرف على كل من السلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة، وسلوكيات الغش في مكان العمل، والتحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف. كما أظهرت النتائج أن التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين عقلية النتيجة النهائية للمشرف والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة، وسلوكيات الغش في مكان العمل. وفي ضوء النتائج، طرح البحث مجموعة

من التوصيات والتي قد تساعد متخذي القرار في البنوك التجارية بمحافظه دمياط، وكذلك قدم البحث بعض المقترحات للدراسات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: عقلية النتيجة النهائية للمشرف، السلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة، سلوكيات الغش في مكان العمل، التحييد الأخلاقي المُتصور عن المشرف.

(١) مقدمة:

يمارس العديد من أصحاب المصلحة الخارجيين، مثل الحكومات والمساهمين والعملاء ضغوطاً كبيرة على إدارة سلوكيات الموظفين للحد من سلوكياتهم غير القانونية وغير الأخلاقية (Xu & Lv, 2018). فقد انتشرت السلوكيات غير الأخلاقية على نطاق واسع في البيئات التنظيمية، ولذلك اكتسبت اهتماماً متزايداً من الباحثين والممارسين (Jiang et al., 2023). ولا تضر هذه السلوكيات غير الأخلاقية بأصحاب المصلحة فحسب، بل تلحق الضرر أيضاً بصورة المنظمة وتعوق تطورها على المدى الطويل (Liu, 2024). وقد صنف Veetikazhi et al. (2022) السلوك غير الأخلاقي للموظف من حيث المصالح التي يخدمها هذا السلوك، إلى سلوك داعم للذات (من أجل المصلحة الشخصية)، وسلوك داعم للآخر (على سبيل المثال، القائد أو زملاء العمل أو المنظمة). ويركز هذا البحث على سلوكيات الغش في مكان العمل كأحد أشكال السلوك غير الأخلاقي الداعم للذات، والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة كأحد أشكال السلوك غير الأخلاقي الداعم للآخر.

ويمثل الغش في مكان العمل سلوك غير أخلاقي يقوم به الفرد بدافع تحقيق مصلحة شخصية من خلال انتهاك المعايير أو القواعد المتفق عليها داخل بيئة العمل، على سبيل المثال، قيام الموظف بالتلاعب في أدائه الوظيفي ليبدو أكثر إنتاجية مما هو عليه (Hillebrandt & Barclay, 2022). وخلافاً للسلوكيات غير الأخلاقية التي تخدم المصالح الذاتية، يتم إجراء ممارسات غير أخلاقية لحماية أو إفادة المنظمة (Jiang et al., 2023). على سبيل المثال، قيام الموظفين بتشويه البيانات المالية لتحسين سمعة منظماتهم، أو إخفاء الأخبار السيئة أو المبالغة في نتائج الأداء للعملاء أو الجمهور (Zhang & Du, 2023). وهذه الإجراءات قد لا تؤدي إلى فائدة

شخصية فورية للموظف لذلك يتم تصنيف هذه السلوكيات غير الأخلاقية على أنها على أنها "سلوكيات غير أخلاقية داعمة للآخر (Veetikazhi et al., 2022). ويؤدي السلوك غير الأخلاقي إلى عواقب سلبية على المنظمات، حتى لو تم إجراؤه لصالح المنظمة؛ حيث يقلل مثل هذا السلوك من ثقة أصحاب المصلحة ويسبب ضرراً كبيراً لصورة الشركة وسمعتها (Alniacik et al., 2022).

وفي ظل المنافسة الشديدة التي تواجهها المنظمات، يعتقد العديد من المشرفين في عصرنا الحالي أن السبيل الوحيد لنجاح منظماتهم وبناء مسيرة مهنية ناجحة هو السعي الجاد لتجاوز مستويات أدائهم السابقة والتركيز على تحقيق أهداف الربحية أو ما يعرف بعقلية النتيجة النهائية للمشرف، والتي تشير إلى تبني منظور ضيق يركز فقط على تحقيق الأهداف المالية على حساب الأهداف الأخرى، على سبيل المثال التركيز على تحقيق الربح على حساب رفاهية الموظفين، وأخلاقيات العمل (Farasat et al., 2021). بالإضافة إلى ذلك، إن عدم تحقيق هذه الأهداف النهائية، والتي غالباً ما تتسم بأنها شديدة التحدي، يُشكل تهديداً حقيقياً لبقاء الموظفين في وظائفهم، إذ قد يترتب عليه عقوبات أو حتى الفصل من العمل، ويتفاقم هذا الضغط الناتج عن الأداء بسبب سلطة ونفوذ المشرفين المتعلقة باتخاذ القرارات الخاصة بالمرؤوسين، وسيطرتهم على الموارد القيمة والمحدودة للمنظمة (Zhang et al., 2025) مما يعزز بيئة عالية التوتر والتنافسية مع احتمالية وجود تنازلات أخلاقية (Eissa & Lester, 2025). وقد أظهرت فضائح الشركات الكبرى مثل Enron وWorldCom وVolkswagen وWells Fargo أن التركيز على تحقيق الأرباح قصيرة الأجل فقط قد يدفع القادة والموظفين إلى تبني سلوكيات غير أخلاقية كالتلاعب المحاسبي، وتضليل المساهمين، ومخالفة القوانين. وقد ترتب على هذه الممارسات أضرار جسيمة لا تقتصر على تشويه السمعة، بل امتدت لتشمل خسائر فادحة للمستثمرين والأطراف ذات الصلة (Mesdaghinia et al., 2019; Moazzam & Malik, 2025; Veetikazhi et al., 2022).

بالإضافة إلى ذلك، غالبًا ما يُفترض أن الأخلاق معيار مهم لتقييم أداء الموظفين، ومع ذلك، من خلال عملية يشار إليها باسم التحديد الأخلاقي، يمكن للأفراد فصل أحكامهم على الأداء عن أحكامهم على الأخلاق بشكل انتقائي (Fehr et al., 2019). بمعنى آخر، يمكنهم الاعتراف بأن الفرد قد تصرف بشكل غير أخلاقي، وفي نفس الوقت الاستمرار في الاعتراف بأنه ذو أداء مرتفع (Zhu et al., 2023). ويمكن هذه الآلية المشرفين من وضع تقييمات أداء عالية للموظفين على الرغم من التصرفات غير الأخلاقية، وذلك من خلال فصل الأحكام الأخلاقية عن تقييمات الأداء (Dong et al., 2025). وبالتالي، يؤدي التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف إلى تساهل الرؤوسين في معاييرهم الأخلاقية وتجاهلهم للمسائل الأخلاقية في مكان العمل (Ren et al., 2025).

وبناء على ما سبق، فإن تركيز المشرف فقط على النتائج النهائية يؤدي لشعور الموظفين بأنهم مجرد وسيلة للوصول إلى الأهداف النهائية؛ مما يدفعهم للانخراط في سلوكيات غير أخلاقية داعمة للمنظمة أو داعمة للذات مثل سلوكيات الغش في مكان العمل. ويمثل التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف آلية معرفية تفسر سبب انخراط الرؤوسين في كل من السلوك غير الأخلاقي الداعم للمنظمة والغش في مكان العمل. لذلك تستهدف هذه الدراسة استكشاف تأثير عقلية النتيجة النهائية للمشرف على السلوكيات غير الأخلاقية في المنظمة، وتحديد الآلية التي تفسر سبب قيام الموظفين بهذه السلوكيات غير الأخلاقية.

(٢) الإطار النظري:

يتناول الإطار النظري مفاهيم، وأبعاد متغيرات البحث، وذلك على النحو الآتي:

(١-٢) عقلية النتيجة النهائية للمشرف: Bottom-line mentality (BLM)

تتمثل الركائز الأساسية لفعالية أي منظمة بشكل عام في 3Ps الربح Profit، والأفراد People، والكوكب Planet، ويُعبر الربح أو البعد المالي عن الرفاهية الاقتصادية للمنظمة ويُشار إليه غالبًا باسم النتيجة النهائية، أما البعدان الآخران

فيتعلقان بالمعايير الأخلاقية ورفاهية الموظفين والعدالة التنظيمية والاستدامة (Zhang et al., 2024). وفي سياق الأعمال، يُمثل مصطلح "المحصلة النهائية" أو "النتيجة النهائية" مقاييس الأداء المرتبطة بربحية المنظمة، وغالبًا ما يُركز المشرفين على هذه الأهداف المالية باعتبارها مؤشرًا حاسمًا لنجاح وبقاء المنظمة، فضلًا عن دورها في تعظيم عوائد المساهمين (Greenbaum et al., 2023; Mitchell et al., 2024). ويظهر ذلك في تحفيز المشرف للمرؤوسين على زيادة معدلات رضا العملاء، أو زيادة حجم الإنتاج، أو الالتزام بعد ساعات معينة للعمل، أو بيع منتجات بقيمة مالية معينة، وذلك لأنه يرى أن هذه المؤشرات تسهم في تحقيق النجاح المالي للمنظمة، ويشير تركيز المشرف فقط على مثل هذه المؤشرات دون غيرها إلى تبني المشرف نمط إداري يعرف بعقلية النتيجة النهائية (Babalola et al., 2021).

وقد قدم Greenbaum et al. (2012) مفهوم عقلية النتيجة النهائية للمشرف للإشارة إلى المشرف الذي يركز على الأهداف المالية فقط، وتم تعريفه على أنه تفكير أحادي البعد يركز بشكل حصري على تحقيق صافي الربح مع إهمال الأولويات المتنافسة. فعقلية النتيجة النهائية تعني أن الشخص يركز فقط على هدف واحد يرى أنه بالغ الأهمية بينما يتجاهل أي اعتبارات أخرى قد تكون مؤثرة (Quade et al., 2022). ويرى المشرف الذي يتبنى عقلية النتيجة النهائية أن الطريقة الوحيدة للنجاح هي تحقيق الأهداف المالية النهائية؛ وأي نتيجة أخرى تُعد خسارة، في حين تشمل الأولويات المتنافسة التي يتم تجاهلها من أجل تحقيق هدف صافي الربح رفاهية ومعنويات الموظفين، والاعتبارات الأخلاقية، وقضايا أخرى مثل قضايا الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، وجودة بيئة العمل، وتحقيق العدالة (Kamran et al., 2022; Quade et al., 2022; Zheng & Zhang, 2023).

لذلك فإن المشرف الذي يتبنى عقلية النتيجة النهائية يتميز بالصفات التالية: يعتمد على معيار واحد للحكم على قيمة المنظمة، حيث يرى أن المال هو المعيار الوحيد لقياس قيمة الأشياء، وينحصر اهتمامه على الحاضر وتحقيق الأهداف قصيرة الأجل دون الالتزام بميثاق أخلاقي، فضلًا عن قلقه المستمر حول تحقيق الربح أو الخسارة (Tan et al.,

(2024b). هذا، وتقدم العديد من فضائح الأعمال أدلةً على إعطاء المشرفين الأولوية للربحية على حساب الاعتبارات الأخلاقية، على سبيل المثال، أنتجت شركة Boeing نوع من الطائرات وتجاهلت مخاوف المهندسين بشأن أنظمة سلامة الطائرة مما أسفر عن مقتل مئات الأشخاص، كان ذلك نتيجة مباشرة لإعطاء مشرفيهم الأولوية للأرباح على حساب السلامة (Mitchell et al., 2024).

وقد ارتبطت عقلية النتيجة النهائية بالعديد من النتائج الإيجابية والسلبية على حد سواء؛ أثبتت البحوث أن اهتمام المشرف فقط بالنتائج النهائية يسهم في خلق بيئة تنافسية داخل بيئة العمل، مما يؤدي إلى زيادة مستويات الأداء لدى المرؤوسين (Babalola et al., 2021; Zhang et al., 2021)، كذلك زيادة مستوى التنافس بين المرؤوسين للحصول على قدر أكبر من التقدير والمكافآت مما يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء في مكان العمل وتحقيق أهداف الموظفين والازدهار في العمل (Babalola et al., 2022)، بالإضافة إلى زيادة تحفيز الموظفين مما يؤدي لزيادة معدلات المبيعات (Ren et al., 2024).

ومع ذلك، لاحظ الباحثون أن هذه الآثار الإيجابية قد تأتي على حساب صحة الموظفين، فيمكن أن تؤدي إلى زيادة الأرق لدى الموظفين، وقد تزيد أيضاً من شكاواهم الجسدية، وتستنزف صحتهم العقلية (Babalola et al., 2022). أيضاً، زيادة القلق في مكان العمل وإرهاق الموظفين (Mitchell et al., 2024). بالإضافة إلى زيادة الخوف لدى الموظفين بشأن احتمال تقويت الفرص في مكان العمل وبالتالي يؤدي لزيادة حضور الموظفين للعمل بشكل مستمر حتى في حال مرضهم (Tan et al., 2024a). أيضاً تسهم في زيادة شعور القائد بالقلق مما يؤثر زيادة سلوكياته المسيئة تجاه المرؤوسين (Zheng & Zhang, 2023). كما ارتبطت عقلية النتيجة النهائية إيجابياً بإخفاء المعرفة (Chen et al., 2023; Zhang et al., 2021)، واحتكار وتخريب المعرفة (Tan et al., 2024b) بالإضافة إلى تأثيرها على استياء الموظفين ونية ترك العمل (Mesdaghinia et al., 2019; Zhang et al., 2023)، كما أنها قد تحفز الصراع بين العمل والأسرة، وبالتالي تقلل من التزام

الموظفين التنظيمي (Quade et al., 2022; Xie et al., 2022) كذلك تسهم في انخفاض جوده العلاقة بين المشرف والمرؤوس، وبالتالي انخفاض مستويات الأداء السلبيّة السابقة فإنها أيضا تمنع الأفراد من المشاركة في السلوكيات الإيجابية مثل السلوكيات الخسراء التطوعية للموظف (Zhang et al., 2025).

(٢-٢) التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف Employee Perception of Supervisor Moral :Decoupling

ظهر مصطلح التحديد الأخلاقي لأول مرة في أدبيات التسويق لشرح كيفية حكم المستهلكين على السلوك غير الأخلاقي (Zhang et al., 2025). فقد قدم Bhattacherjee et al. (2013) مفهوم التحديد الأخلاقي وتم تعريفه على أنه عملية تفكير أخلاقي يفصل فيها الفرد حكمه على أخلاق الشخص عن الحكم على أدائه. فالتحديد الأخلاقي لا ينطوي على تجاهل السلوك غير الأخلاقي، بدلاً من ذلك، يفصل الأفراد بشكل انتقائي بين الأخلاق والأداء دون تغيير السمة غير الأخلاقية للسلوك (Luan et al., 2022). وينخرط المستهلكون في التحديد الأخلاقي عند شراء المنتجات التي يتم إنتاجها بشكل غير أخلاقي، والمنتجات المقلدة، أو دعم الشخصيات العامة (مثل الرياضيين والسياسيين ورجال الأعمال) التي تتصرف بطريقة غير أخلاقية (Bhattacherjee et al., 2013; Septianto et al., 2020). ومن خلال التحديد الأخلاقي، يرفض المستهلكون تصرفات الشركة أخلاقياً مع الاستمرار في شراء منتجاتها وخدماتها، وهو ما يفسر سبب استمرار بعض الأشخاص في دعم الشخصيات العامة أو شراء منتجات من شركات تختلف معهم في المبادئ الأخلاقية (Haberstroh et al., 2017).

لاحقاً، قام Fehr et al. (2019) بتوسيع نطاق مفهوم التحديد الأخلاقي ليشمل السياق التنظيمي، وتم تعريف التحديد الأخلاقي على أنه عملية تفكير أخلاقي يفصل فيها الأفراد بين الأحكام الأخلاقية وأحكام الأداء. ومن ثم، من خلال التحديد الأخلاقي، يتمكن الأفراد من إدانة سلوك الآخرين، وفي نفس الوقت الاستمرار في الاعتراف بأنهم من ذوي الأداء المرتفع (Zhu et al., 2023). ويشير التحديد

الأخلاقي للمشرف إلى الفصل الانتقائي بين التقييم الأخلاقي وتقييم الأداء عند تقييم المرؤوسين (Ren et al., 2025). ومن خلال فصل تقييم الأداء عن الأخلاق، يمكن للمشرفين ذوي التحديد الأخلاقي المرتفع تبرير تقبل أو حتى دعم مرؤوس غير أخلاقي دون التعرض لتوبيخ الذات (Zhang et al. 2021). ويُعرف التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف على أنه مدى اعتقاد المرؤوسين أن مشرفيهم يفصلون أحكام السلوك الأخلاقي عن تقييم الأداء (Dong et al., 2025). وفقاً لذلك، يدرك المرؤوس أن المشرف لا يُعدّل بالضرورة حكمه على عدم أخلاقية أفعال شخص ما، ولكنه في الوقت نفسه، ينظر إلى المرؤوس على أنه شخص ذو معدل أداء مرتفع (Luan et al., 2022).

ومن المهم أن نلاحظ أن التحديد الأخلاقي يختلف عن استراتيجيات التفكير الأخلاقي الأخرى التي انتشرت في الأدبيات التنظيمية، مثل التبرير الأخلاقي، ومجموعة الاستراتيجيات الأوسع نطاقاً المعروفة باسم الانفصال الأخلاقي Moral Disengagement (Fehr et al., 2019). في التبرير الأخلاقي، يميل الأفراد إلى تبرير الأفعال غير الأخلاقية على أنها أقل لا أخلاقية مما هي عليه (Cowan & Yazdanparast, 2021). وعلى عكس التبرير الأخلاقي، فإن التحديد الأخلاقي يمكن الأفراد من إدانة التجاوزات وفقاً لمعاييرهم الأخلاقية، وفي نفس الوقت تقييم المتجاوزين على أنهم من ذوي الأداء المتميز (Luan et al., 2022). ومن ثم، فإن التحديد الأخلاقي يبدو أفضل من التبرير الأخلاقي لأنه يمنع التنافر أو الصراع الأخلاقي (Cowan & Yazdanparast, 2021). كما يختلف التحديد الأخلاقي عن الانفصال الأخلاقي، في استراتيجيات الانفصال الأخلاقي، ينكر الأفراد مسؤوليتهم عن الأفعال غير الأخلاقية عن طريق إزاحة المسؤولية أو التقليل من قيمة الضحايا (Zhu et al., 2023)، أو تبرير الأفعال غير الأخلاقية على أنها أخلاقية لتقليل الشعور بالذنب (Zhang et al., 2025). على النقيض من ذلك، فإن التحديد الأخلاقي هو آلية نفسية للفصل الانتقائي، والتي تنطوي على تجاهل الاعتبارات

الأخلاقية بشكل انتقائي، وإعطاء الأولوية للأداء دون محاولة تبرير السلوك غير الأخلاقي على أنه أخلاقي (Fehr et al., 2019).

(٣-٢) السلوكيات غير الأخلاقية للموظف:

كما سبق الإشارة، يتبنى هذا البحث تصنيف (Veetikazhi et al. (2022) للسلوك غير الأخلاقي للموظف من حيث المصالح التي يخدمها هذا السلوك. ويركز هذا البحث على سلوكيات الغش في مكان العمل كأحد أشكال السلوك غير الأخلاقي الداعم للذات، والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة كأحد أشكال السلوك غير الأخلاقي الداعم للآخر. ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

(١-٣-٢) سلوكيات الغش في مكان العمل: Workplace cheating (WCB) behavior

تسهم بعض المنظمات في تحفيز السلوك الأناني وغير الأخلاقي للعاملين بها من خلال الضغط عليهم لرفع مستويات الأداء، مما يدفعهم إلى الكذب والخداع والاحتيال والتصرف بأنانية لحماية مصالحهم الشخصية، عن طريق سلوكيات غير أخلاقية داعمة للذات pro-self unethical behavior أو سلوكيات الغش في مكان العمل (Kamran et al., 2023; Mawritz et al., 2024). وقد عرف (Mitchell et al. (2018) الغش في مكان العمل على أنه أفعال غير أخلاقية تهدف إلى منح الموظف ميزة غير عادلة أو تساعده في الحصول على مزايا لا يحق له الحصول عليها. ومن خلال هذا التعريف يتميز الغش في مكان العمل بثلاث خصائص رئيسية: أولاً: تكون حالات سلوك الغش متعمدة وليست غير مقصودة أو عارضة، ثانياً: يُعد الغش في مكان العمل سلوك غير أخلاقي لأنه يخالف القيم والمعتقدات المجتمعية، وأخيراً، ينخرط الموظفون في الغش لتحقيق منافع شخصية (مثل النجاح الشخصي) في المقام الأول، دون الاكتراث بما إذا كان لسلوكياتهم تأثير ضار على زملائهم ومنظماتهم، كما يهدف إلى خلق ميزة غير عادلة، حيث يُسفر الغش عن مكافآت مالية أو نتائج إيجابية أخرى لا يحق للفاعل الحصول عليها من المنظمة (Hillebrandt & Barclay, 2022; Mitchell et al., 2018; Ye et al., 2025b). وفقاً لذلك، فإن سلوك الغش لدى الموظف يُعد تجاوزاً أخلاقياً متعمداً يهدف إلى خدمة المصالح الشخصية للفرد

بهدف تعزيز مستويات إنجازهم الفردي والاعتماد على طرق غير أخلاقية مختصرة لإنجاز العمل وتحقيق الأهداف النهائية (Kamran et al., 2022).

وفي الواقع، فإن طبيعة سلوك الغش في مكان العمل القائمة على المصلحة الذاتية هي السمة التي تميزه عن الأشكال الأخرى من السلوك غير الأخلاقي في مكان العمل، مثل السلوك غير الأخلاقي الداعم للمنظمة أو القائد (Mesdaghinia et al., 2010; Umphress et al., 2019) وسلوك الانحراف الموجه نحو المنظمة الذي يحركه دافع الإضرار بالمنظمة دون تحقيق مكاسب ذاتية، وسلوك التقويض الاجتماعي لزملاء العمل الذي يهدف لتخريب أداء الزملاء وإضعاف مكانتهم المهنية والاجتماعية (Hillebrandt & Barclay, 2022; Mitchell et al., 2018).

ويتبنى الموظفون طرقًا مختلفة للغش في مكان العمل، على سبيل المثال، تضخيم تقارير النفقات، تزوير أرقام الإيرادات، والتلاعب بالفواتير، وتزييف عدد ساعات العمل، وسرقة بيانات العملاء، والتلاعب بكشوف الرواتب، والمبالغة في المساهمات والإنجازات، وكذلك التحايل في إنجاز المهام أو تغيير أرقام الأداء، حيث تساعد هذه السلوكيات الموظفين على أداء عملهم في الوقت المحدد لهم أو إعطاء انطباع بالنجاح والإنجاز (Guo et al., 2025; Hillebrandt & Barclay 2020; Kamran et al., 2022; Mawritz et al., 2024; Ye et al., 2025a).

ويُمكن الغش في مكان العمل الموظف من تعزيز صورة أدائه المهني بشكل غير أخلاقي، مما يُقلل من احتمالية تقييمه بشكل سلبي من قبل الآخرين في بيئة العمل (Quade et al., 2022). ويرتبط للغش في مكان العمل سلبيًا بتحقيق العدالة (Hillebrandt & Barclay, 2020) كما أن المشاركين في سلوكيات الغش هم أكثر عرضة للنزب في مكان العمل من قبل زملائهم حيث يثير ذلك كراهية زملائهم لهم (Ye et al., 2025b). لذا أولى الباحثون اهتمامًا كبيرًا لفهم الأسباب المحتملة لسلوكيات الغش في مكان العمل حيث أظهرت نتائج الدراسات السابقة أن المنظمات قد تحفز موظفيها دون قصد لممارسة سلوكيات الغش في مكان العمل (Adeel et al., 2023; Kundro et al., 2023; Mitchell et al., 2018).

(٢-٣-٢) السلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة - Unethical pro-organizational behavior

شهدت العقود القليلة الماضية قدرًا كبيرًا من البحوث حول السلوك غير الأخلاقي في مكان العمل، والذي ينتهك القواعد الأخلاقية المقبولة في المجتمع (Xu & Lv, 2018). وخلافًا للسلوكيات غير الأخلاقية التي تخدم المصالح الذاتية، تظهر ممارسات غير أخلاقية لحماية أو إفادة المنظمة و/أو قادتها (Jiang et al., 2023). وهو ما أشار إليه Umphress et al. (2010) باسم السلوك غير الأخلاقي الداعم للمنظمة، ويعرّف على أنه أفعال تهدف إلى تعزيز الأداء الفعال للمنظمة أو أعضائها (على سبيل المثال، القادة)، ولكنها تنتهك القيم المجتمعية الأساسية، أو الأخلاق، أو القوانين، أو معايير السلوك السليم. وبالنظر إلى هذا التعريف، يتألف السلوك غير الأخلاقي الداعم للمنظمة من عنصرين رئيسيين: الأول هو أن هذه السلوكيات أو الأفعال غير قانونية أو غير مقبولة أخلاقياً بالنسبة للمجتمع (Ma & Long, 2025). ثانياً، نية دعم المنظمة، حيث لا يتم تحديد هذه السلوكيات رسمياً في الوصف الوظيفي ولا تتم بتوجيه مباشر من المديرين، ومع ذلك يتم تنفيذها لصالح المنظمة أو مساعدتها (Mishra et al., 2024; Umphress et al., 2010). وهذا الدافع لمساعدة المنظمة يميز السلوك غير الأخلاقي الداعم للمنظمة عن السلوكيات غير الأخلاقية العدائية والأنانية الأخرى، والتي يتم تنفيذها إما لإلحاق الضرر بالمنظمة أو زملاء العمل أو لتحقيق منفعة ذاتية (Farasat & Azam, 2022). كما يختلف عن الأشكال الأخرى من السلوك المنحرف في مكان العمل، فهو سلوك إضافي طوعي يتم تنفيذه بقصد إفادة للمنظمة بدلاً من الإضرار بها (Hameed et al., 2025). كما أن السمة غير الأخلاقية لهذه السلوكيات تميزها عن السلوكيات الأخرى الداعمة للمنظمة، مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تمثل سلوكيات أخلاقية واضحة، أو الالتزام التنظيمي (إسماعيل، ٢٠٢٣).

وقد قام Umphress and Bingham (2011) بوضع ثلاثة شروط لتمييز السلوك غير الأخلاقي الداعم للمنظمة عن المفاهيم الأخرى المماثلة مثل السلوكيات غير الأخلاقية وسلوك العمل المضاد للإنتاجية. أولاً، يرتكب الموظفون هذه الأفعال غير الأخلاقية دون أي نية لإلحاق الضرر بالمنظمة ولكن بدلاً من ذلك تهدف لصالح

منظمتهم. ثانيًا، يقوم الموظفون بهذه السلوكيات غير الأخلاقية بهدف واعي. وأخيرًا، ينطبق مفهوم السلوك غير الأخلاقي الداعم للمنظمة فقط على السلوكيات التي تركز فيها تصرفات الفرد غير الأخلاقية على إفادة المنظمة، وليس لتحقيق مصالح شخصية. ويشمل السلوك غير الأخلاقي الداعم للمنظمة سلوكيات الإغفال Ommission، على سبيل المثال حجب المعلومات السلبية عن المنظمة أو منتجاتها عن العملاء. بالإضافة إلى سلوكيات الوكالة Commission، على سبيل المثال المبالغة في الحقيقة حول المنظمة ومنتجاتها أو خدماتها (Yan et al., 2024). وبالتالي، ينطوي السلوك غير الأخلاقي الداعم للمنظمة على كل من أعمال الإغفال مثل حجب المعلومات السلبية لتعزيز أو حماية صورة المنظمة وسمعتها، و الوكالة مثل خداع العملاء من خلال المبالغة في فوائد المنتجات لتحقيق هدف مبيعات الشركة، أو تزوير التقارير المالية لتحقيق المستوى المطلوب من الأداء (Farasat & Azam, 2022).

وقد يفيد السلوك غير الأخلاقي الداعم للمنظمة على المدى القصير المنظمة أو أعضائها، ولكن بسبب طبيعته غير الأخلاقية، فإنه سيضر في النهاية بالمصالح طويلة الأجل للمنظمة وأعضائها، ويؤثر سلبيًا على المجتمع (Liu, 2024). على سبيل المثال، ينتج عنه فقدان العملاء، والإضرار بسمعة المنظمة، والعقوبات المالية، وحتى الدعاوى القضائية والإفلاس (Inam et al., 2021; Tang et al., 2024). كما يمكن أن يضر بالموظفين أيضًا، حيث إنهم قد يعانون من خسائر في السمعة الشخصية إذا تم الكشف عن المعلومات الحقيقية حول المنظمة، والإضرار بالحياة المهنية خارج نطاق عملهم الحالي، أو يعانون من ضرر في صحتهم العقلية (Belausteguigoitia Rius & De Clercq, 2018).

(٣) الدراسات السابقة وبناء فروض البحث:

وتستعرض الباحثتان في هذا القسم الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث، والتي أتيحت للباحثتين فرصة الإطلاع عليها، وذلك على النحو الآتي:

(١-٣) العلاقة بين عقلية النتيجة النهائية للمشرف والسلوكيات غير الأخلاقية:

يمكن توضيح العلاقة بين عقلية النتيجة النهائية للمشرف وكل من سلوكيات الغش في مكان العمل، والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة، كما يلي:

(١-١-٣) العلاقة بين عقلية النتيجة النهائية للمشرف وسلوكيات الغش في مكان العمل:

قد ينظر بعض الموظفون إلى الضغوط المتعلقة بتحقيق الأهداف النهائية على أنها تهديد يؤثر على بقائهم في المنظمة مما يثير لديهم حالة من الغضب تدفعهم للتعامل مع هذا التهديد وإدارة الموقف بطريقة تضمن تحقيق مصالحهم الذاتية، حتى وإن تطلب الأمر إلحاق الضرر بالآخرين، بالإضافة إلى ذلك، فإن نمط الحماية الذاتية الناتج عن ضغط الأداء يُفَعِّل عملية معرفية موجهة نحو تعظيم المصلحة الشخصية تُعرف بالتحيز الموجه نحو المصلحة الذاتية (self-serving cognitions) (Mitchell et al., 2018). يرى الأفراد الذين يتبنون هذا النمط من التفكير أنه من المقبول السعي لتحقيق مصالحهم الشخصية على حساب الآخرين، ويساعد هذا في التفكير على تبرير السلوك غير الأخلاقي (مثل التحايل في إنجاز المهام) باعتباره وسيلة لتجنب النتائج السلبية التي قد تترتب على عدم تحقيق الأداء المطلوب (Kamran et al., 2022).

ويستند هذا البحث إلى نظرية حماية الهدف (Goal-Shielding Theory) في تفسير العلاقة بين عقلية النتيجة النهائية وسلوكيات الغش في مكان العمل فعندما يركّز المشرف تركيزاً كاملاً على هدف معين مثل الأهداف المالية، فإن المرؤوسين يوجهون طاقاتهم نحو سلوكيات تُساعد في الوصول لهذا الهدف، ويتجاهلون السلوكيات أو الأهداف الأخرى التي قد تستهلك مواردهم الشخصية وتشتت جهودهم، ونتيجة لذلك ينخرط المرؤوسين في سلوكيات تُسهل تحقيق الهدف مثل سلوكيات الغش في مكان العمل، ويتجنبون السلوكيات التي قد تعرقل إنجاز الهدف (Mawritz et al., 2024).

وقد أكدت نتائج الدراسات السابقة العلاقة الإيجابية بين عقلية النتيجة النهائية للمشرف وسلوكيات الغش في مكان العمل؛ حيث وجدت دراسة (Farasat et al. 2021) أن تحفيز المشرف للمرؤوسين للعمل دون انقطاع لتحقيق أهداف عقلية النتيجة النهائية يؤدي إلى استنزاف موارد المرؤوسين وبمرور الوقت لن يتمكنوا من تحقيق متطلبات الأداء، وبالتالي فإنهم ينخرطون في سلوكيات الغش في مكان العمل لتلبية متطلبات الأداء للمشرفين. وأكدت دراسة (Farasat et al. 2022) هذه النتيجة فمع تركيز المشرف المفرط على النتائج النهائية على حساب أولويات تنظيمية أخرى يجعل مكان العمل محيطاً للموظفين مما يشجعهم على الانخراط في التهكم التنظيمي وسلوكيات الغش في مكان العمل. كما أكدت دراسة (Kamran et al. 2022) على أن تعرض الموظفين لضغوط الأداء من جانب المشرفين الذين يتبنون عقلية النتيجة النهائية يؤدي لشعورهم بالغضب، مما قد يدفعهم إلى حماية أنفسهم والانخراط في سلوكيات الغش في مكان العمل. هذا وقد وجدت دراسة (Kamran et al. 2025) أن المكافآت والعقوبات المرتبطة بتحقيق الأرباح تعزز التأثير الإيجابي لعقلية النتيجة النهائية على سلوك الغش في مكان العمل. بينما وجدت دراسة (Mawritz et al. 2024) أن عقلية النتيجة النهائية للمشرف تتوسط العلاقة بين الحوافز المرتبطة بتحقيق الأهداف وسلوكيات الغش في مكان العمل. في حين يرى (Ahmad et al. 2025) أن ارتفاع مستوى عقلية النتيجة النهائية لدى المشرفين قد يدفعهم إلى إعطاء الأولوية للعوائد الاقتصادية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية الخضراء على حساب رفاهية الموظفين، مما يُعزز لدى الموظفين الإحساس بتهديد مواردهم ويدفعهم إلى الغش في مكان العمل.

(٣-١-٢) العلاقة بين عقلية النتيجة النهائية للمشرف والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة:

يميل الموظفون إلى تكيف سلوكياتهم لتنماشى مع توقعات المنظمة، وهو أمر بالغ الأهمية لنجاحهم وبقائهم في مكان العمل، ولكن عند مواجهة الموظفون الصراع الأخلاقي المرتبط بتحقيق النتائج النهائية، قد يلجأ الموظفون إلى اختصار الطرق والتحايل في إنجاز

المهام وإعطاء الأولوية للأداء النهائي من خلال التركيز على تحقيق أهداف الأداء المالي قصير الأجل التي يحددها المشرفون (Zhang et al., 2025). كما أن ربط الأجور والمكافآت بمستويات الربحية، يسهم في زيادة ضغوط الأداء لدى الموظفين بسبب الخوف من فقدان المكافآت، وقد يدفع الموظفين إلى التركيز على تحقيق النتائج النهائية دون الالتزام بالمعايير الأخلاقية اللازمة لتحقيقها (Kamran et al., 2025)

يتبنى هذا البحث نظرية الإدراك الاجتماعي في تفسير العلاقة بين عقلية النتيجة النهائية للمشرف والسلوك غير الأخلاقي الداعم للمنظمة. وفقاً لنظرية الإدراك الاجتماعي، يمكن للأفراد إدراك النتائج الإيجابية أو السلبية المتوقعة للسلوك المستقبلي، مما يوجههم لإظهار السلوكيات المناسبة لتحقيق النتائج الإيجابية، وتجنب النتائج السلبية (Zhang et al., 2020). وعندما يتبنى المشرفون عقلية النتيجة النهائية، فإنهم يرفعون توقعاتهم بشأن مستوى أداء مرؤوسيه، ويراقبون سلوكيات المرؤوسين للتأكد من أن الجميع يسهم في تحقيق النتائج بدلاً من عرقلتها، ويؤكد هؤلاء المشرفون على أهمية النتائج النهائية، فيكافئون أولئك الذين يلتزمون بها، ويعاقبون من يفشل في تلبية توقعاتهم (Farasat & Azam 2022). وبسبب عقلية "المكسب أو الخسارة" التي يتميز بها هؤلاء المشرفون، فإن المرؤوس الذي لا يتماشى مع الأهداف النهائية التي يسعى إليها المشرف يُعدّ عقبة أو موظفاً منحرفاً، ومن المرجح أن يتعرض لمعاملة سيئة أو لعواقب سلبية أخرى مثل الفصل أو حرمانه من الترقية أو المكافآت (Kamran et al., 2023). في مثل هذه البيئة، يدرك المرؤوسون أن الوسيلة الوحيدة لإرضاء مشرفيهم هي تحقيق النتائج النهائية المطلوبة؛ حتى لو تطلّب ذلك الانخراط في سلوكيات غير أخلاقية ولكنها داعمة للمنظمة (Farasat & Azam 2022). واستناداً إلى نظرية الإدراك الاجتماعي توصلت الدراسات السابقة إلى وجود ارتباط إيجابي بين عقلية النتيجة النهائية للمشرف والسلوك غير الأخلاقي الداعم للمنظمة (Babalola et al., 2021; Farasat & Azam 2022; Zhang et al., 2020)

ووفقاً لدراسة Zhan and Liu (2022) فإن عقلية النتيجة النهائية للمشرف تعدل العلاقة بين السلوك غير الأخلاقي الداعم للمنظمة وجودة العلاقة التبادلية بين القائد وتابعيه؛

في حالة المشرفين الذين يتبنون عقلية النتيجة النهائية، تكون العلاقة بين السلوك غير الأخلاقي الداعم للمنظمة وجودة العلاقة التبادلية بين القائد وتابعيه أقوى. وعلى العكس من ذلك، عندما يتسم المشرفون بانخفاض مستويات عقلية النتيجة النهائية، فإنهم بذلك يؤكدون على أنه يجب مراعاة الوسائل التي يتم من خلالها تحقيق أهداف النتيجة النهائية. ونظرًا لأن السلوك غير الأخلاقي الداعم للمنظمة قد يسبب ضررًا كبيرًا لسمعة ومكانة المنظمة على المدى الطويل، فإن المشرفين الذين لديهم مستوى منخفض من عقلية المحصلة النهائية كانوا أكثر انتقادًا وحتى معاقبة المرؤوسين على السلوك غير الأخلاقي الداعم للمنظمة بدلاً من تطوير علاقات تبادلية عالية الجودة معهم.

في حين اعتمدت دراسة Kamran et al. (2023) على نظرية التنظيم الذاتي في تفسير العلاقة بين عقلية النتيجة النهائية للمشرف والسلوك غير الأخلاقي الداعم للمنظمة. وتفترض تلك الدراسة أن الموظفين الذين يعملون لدى مشرفين ذوي مستوى مرتفع من عقلية النتيجة النهائية يعانون من تضائل القدرة على التنظيم الذاتي، مما يضعف قدرتهم على التحكم في الاستجابات المناسبة. وفي هذا الصدد، فإن ارتفاع مستوى عقلية النتيجة النهائية للمشرف يمثل ضغطًا على الموظفين، يستنزف مواردهم الذاتية وطاقتهم. وبالتالي، يفشل الموظف المستنزف في إدراك الآثار الأخلاقية لقراراته وينخرط في السلوك غير الأخلاقي الداعم للمنظمة لمساعدة المشرف في تحقيق أهدافه النهائية. وتوصلت تلك الدراسة إلى أن ضعف التنظيم الذاتي يتوسط العلاقة بين عقلية النتيجة النهائية للمشرف والسلوك غير الأخلاقي الداعم للمنظمة لدى الموظف.

في هذا السياق، ترى الدراسة الحالية أن عقلية النتيجة النهائية للمشرف تدفع الموظفين إلى تركيز اهتمامهم على تحقيق النتائج المالية فقط، وهو ما يسهم في خلق شعور مستمر بالضغط مما يقودهم إلى تبني سلوكيات أنانية أو غير أخلاقية يرون أنها تُسهّل الوصول إلى أهدافهم الوظيفية. واستنادًا لما سبق يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الأول: يوجد تأثير إيجابي لعقلية النتيجة النهائية للمشرف على السلوكيات غير الأخلاقية للموظف وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

- أ- يوجد تأثير إيجابي لعقلية النتيجة النهائية للمشرف على سلوكيات الغش في مكان العمل
- ب- يوجد تأثير إيجابي لعقلية النتيجة النهائية للمشرف على السلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة

(٢-٣) العلاقة بين عقلية النتيجة النهائية للمشرف والتحميد الأخلاقي المُتصور عن المشرف:

يعد كل من الأداء والأخلاق هدفان أساسيان يجب الالتزام بتحقيقهما، ويجب أن تشكل الأخلاق جانباً مهماً من عملية تقييم الأداء داخل المنظمات (Quade et al., 2017). ومع ذلك، أدرك العديد من الموظفين أن تقييم أدائهم لا يرتبط دائماً بالاعتبارات الأخلاقية، فقد قامت بعض المنظمات بمنح التقدير والمكانة للموظفين بناءً على نجاحهم في تحقيق الأهداف المالية، دون أخذ التزامهم بالسلوك الأخلاقي في الاعتبار، بشكل أكثر تحديداً يعتمد المشرف في التقييم والترقيات بالدرجة الأولى على تحقيق الأهداف النهائية (مثل حصص المبيعات أو الأرباح)، ولا يهتم بالجوانب الأخلاقية المرتبطة بتحقيقها (Zhu et al., 2023). وعليه، فإن إحدى العواقب المحتملة لإعطاء الأولوية للتركيز فقط على النتائج النهائية هي المساس بالمبادئ الأخلاقية بسبب الأساليب المستخدمة للحصول على مثل هذه النتائج (Eissa & Lester, 2025). وهذا السلوك لا ينبع فقط من الرغبة في تحقيق النتائج النهائية، بل يعود أيضاً إلى الطبيعة غير الأخلاقية الملازمة لعقلية النتيجة النهائية للمشرف (Zhang et al., 2025).

ويتبنى هذا البحث نظرية معالجة المعلومات الاجتماعية في تفسير العلاقة بين عقلية النتيجة النهائية للمشرف والتحميد الأخلاقي المُتصور عن المشرف. وفقاً لنظرية معالجة المعلومات الاجتماعية، تؤثر إشارات البيئة الخارجية على عمليات الإدراك والحكم لدى الأفراد، والتي توجه أفعالهم لاحقاً (Dong et al., 2025). وهذا يعني أن الأفراد يفسرون المعلومات من البيئة الخارجية، ويشكلون أحكاماً بشأن ما هو مقبول وتكييف سلوكهم وفقاً لذلك، وبالتالي يطور الأفراد مواقف وسلوكيات ناتجة عن معالجة المعلومات المستمدة من البيئة المحيطة (Luan et al., 2022). وداخل

المنظمات، حيث يمثل المشرفون أو القادة مصدر إشارات مهم بسبب سلطتهم على الموارد وتقييم الأداء، يكون المرؤوسون متناغمين بشكل خاص مع إشارات مشرفهم عند تحديد المعايير الأخلاقية وتنظيم قواعد السلوك (Dong et al. 2025). ويعتمد المشرف الذي يتبنى عقلية النتيجة النهائية على استراتيجيات متعددة للتأثير على سلوكيات الموظفين تشمل هذه الاستراتيجيات وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس، وتطبيق نظم مكافآت مرتبطة بالأداء (Zhou et al., 2023). ويوضح الأهداف التنظيمية الأكثر أهمية ويتغاضى عن تجاوز الموظفين الاعتبارات الأخلاقية والتنظيمية الأخرى التي لا تتعلق بشكل مباشر بتحقيق النتائج النهائية (Quade et al., 2022). كما يشجع الموظفين على استخدام أي وسيلة يرونها ضرورية للتنافس لتحقيق الأهداف النهائية، مما يؤثر بشكل كبير على أداء ومواقف وسلوكيات الموظفين داخل العمل (Zhao et al., 2024a). لذا عندما يتبنى المشرف عقلية النتيجة النهائية، فإنه بذلك يشير إلى أن النتائج النهائية هي الهدف الوحيد الجدير بالاهتمام، بغض النظر عما إذا كانت الوسائل والأساليب المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف تنتهك المعايير أو القواعد الأخلاقية (Zhan & Liu, 2022). وبناءً على ما سبق، فإن تركيز المشرف على تحقيق النتائج النهائية بغض النظر عن الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه النتائج، يدل على أن الاعتبارات الأخلاقية لا تمثل أولوية في تحقيق الأهداف النهائية. ومن ثم، قد يستنتج المرؤوسون أن المشرف يفصل الاعتبارات الأخلاقية أثناء تقييم الأداء، أي أن الموظفين يعتقدون أن مشرفهم يمارسون التحديد الأخلاقي، مما يدعم تصورات الموظفين للتحديد الأخلاقي للمشرف، ولذا يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الثاني: يوجد تأثير إيجابي لعقلية النتيجة النهائية على التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف.

(٣-٣) العلاقة بين التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف، وسلوكيات الغش في مكان العمل، والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة:

نظرًا لأن سلوك الموظف يتشكل من خلال التفسيرات المعرفية لبيئته، فإن تصورات الموظفين للتحديد الأخلاقي للمشرف توضح كيفية تأثير هذه التصورات على سلوكهم، وفقًا لنظرية معالجة المعلومات الاجتماعية (Luan et al., 2022). واستنادًا إلى نظرية معالجة المعلومات الاجتماعية، فإن التحديد الأخلاقي للمشرفين لن يؤثر بشكل مباشر على الإدراك الأخلاقي للموظفين فحسب، بل سيؤثر أيضًا على تفكيرهم في أهمية الالتزام بالمعايير الأخلاقية لتحقيق نتائج الأداء، وعندما يُظهر المشرف مستويات عالية من التحديد الأخلاقي، قد يستنتج الموظفون بأن المشرف يُعطي الأولوية للأداء وأن الاعتبارات الأخلاقية يمكن تجاهلها (Ren et al., 2025).

وأكدت دراسة Luan et al. (2022) وجود ارتباط إيجابي بين التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف للمشرف وانخراط الموظفين في سلوكيات الغش في مكان العمل وبشكل أكثر تحديدًا، أظهرت الدراسة أن المشرف عندما يفصل بين تقييمات الأداء والأحكام الأخلاقية، يؤدي ذلك لزيادة سلوكيات الغش في مكان العمل بسبب عدم خوف الموظفين من التقييم السلبي من قبل المشرفين. وعلى العكس من ذلك، عندما يرى الموظفون أن مشرفيهم لديهم مستويات منخفضة من التحديد الأخلاقي، فإنهم يعتقدون أن ممارستهم لسلوكيات الغش في مكان العمل ستؤثر سلبًا على تقييم أدائهم. وبالتالي، يكون الموظفون أقل ميلًا إلى الغش.

وتتفق معها دراسة Dong et al., (2025) فعندما يعتقد الموظفون أن مشرفيهم يتسمون بالتحديد الأخلاقي، يستنتج الموظفون أن الأفعال غير الأخلاقية لن تؤثر على تقييمات الأداء، شريطة أن يظل إنتاجهم قويًا، حيث إن الأحكام الأخلاقية وأحكام الأداء منفصلة، مما يُسهم في زيادة سلوكيات الغش في مكان العمل للحصول على مزايا شخصية، لأن هذا السلوك لن يؤثر على تقييم الأداء. وتوصلت تلك الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف والغش في مكان العمل.

وعلى الرغم من الطبيعة غير الأخلاقية للسلوكيات الداعمة للمنظمة، إلا أن هذا النوع من السلوك لم يُقابل دائماً بالرفض أو العقاب من قبل المنظمة لأن أولئك الموظفون الذين لا يلتزمون بالمعايير الأخلاقية لديهم القدرة على تحقيق نتائج أداء إيجابية مما يعود بالنفع على المنظمة (Quade et al., 2017)، فعلى الرغم من أن المشرفين يعاقبون عادةً الموظف الذي يتصرف بشكل غير أخلاقي، إلا أن الأداء العالي للموظف يزيد من احتمالية قبول المشرفين له اجتماعياً (Zhu et al. 2021).

وترى دراسة Fehr et al. (2019) أنه عندما يعتقد الموظفون أن المشرف لديه مستوى مرتفع من التحديد الأخلاقي، فإن مخاوف المروسين المتعلقة بالأخلاق تميل إلى التلاشي، وينخرطون في ممارسات السلوك غير الأخلاقي الداعم بسهولة أكبر. وهو ما يدفعهم إلى القيام بالسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة لأنهم يعتقدون أن المشرف يؤيد مثل هذه التصرفات، ولن يتم تقييمهم بشكل سلبي أو معاقبتهم بسبب ذلك. وتوصلت تلك الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف والسلوك غير الأخلاقي الداعم للمنظمة.

وبناء على ما سبق، فإن التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف من قبل الموظفين من المرجح أن يثير السلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للذات وللمنظمة على حد سواء، لأنهم يدركون أن المشرف يفصل بين تقييم الأداء والحكم الأخلاقي، ويظهر قدرًا من التساهل تجاه السلوكيات غير الأخلاقية الداعمة في مقابل نتائج الأداء. في مثل هذه السياقات، يضمن المروسون عدم تقييمهم بشكل سلبي بسبب هذه السلوكيات. ويمكن صياغة الفرض الثالث كما يلي:

الفرض الثالث: يوجد تأثير إيجابي للتحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف على السلوكيات غير الأخلاقية.

أ- يوجد تأثير إيجابي للتحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف على سلوكيات الغش في مكان العمل.

ب- يوجد تأثير إيجابي للتحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف على السلوك غير الأخلاقي الداعم للمنظمة.

(٣-٤) الدور الوسيط للتحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف في العلاقة بين عقلية النتيجة النهائية والسلوكيات غير الأخلاقية:

قد تدفع الرغبة في تحقيق النتائج النهائية لعقلية النتيجة النهائية للمشرف الأفراد إلى السعي لتحقيق الأهداف النهائية باستخدام وسائل غير أخلاقية (Babalola et al., 2021). وبشكل أكثر تحديداً، فإن التوجه نحو أهداف الربحية إلى جانب الطبيعة غير الأخلاقية لعقلية النتيجة النهائية للمشرف، يسهم في خلق بيئة شديدة التنافسية تصبح فيها الاعتبارات الأخلاقية أمراً ثانوياً مقارنةً بنتائج الأداء (Campbell et al., 2023). حيث يشعر الأفراد بأنهم مُجبرون على توجيه جهودهم بالكامل نحو تحقيق الأهداف النهائية، وذلك لأن الالتزام بالمعايير الأخلاقية يُعيق تحقيق الأهداف النهائية لأنه يستنزف الوقت والجهد الذي ينبغي تخصيصه للمهام ذات الأولوية (Ren et al., 2024). ويُعد فهم الآلية المعرفية التي تُعزز من خلالها عقلية النتيجة النهائية السلوكيات غير الأخلاقية الداعمة لدى الموظفين أمراً بالغ الأهمية لتوضيح كيفية تفسير الموظفين للإشارات الأخلاقية الصادرة عن مشرفهم. ووفقاً لنظرية معالجة المعلومات الاجتماعية، يقترح هذا البحث أن عقلية النتيجة النهائية يمكن أن تؤثر على السلوكيات غير الأخلاقية من خلال تصورات الموظفين عن التحديد الأخلاقي للمشرف.

وبالاستناد إلى الدراسات السابقة التي تناولت التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف باعتباره آلية وسيطة تفسر أسباب انخراط الموظفين في السلوكيات غير الأخلاقية الداعمة، وجدت دراسة Luan et al. (2022) أن التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف يتوسط العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وسلوكيات الغش في مكان العمل؛ فالاعتبارات الأخلاقية المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات تؤدي إلى إظهار المشرفين مستوى منخفض من التحديد الأخلاقي وتشكيل تصورات الموظفين بأن مشرفهم لا يُقيم الأداء بشكل مستقل عن الأخلاق. وفي مثل هذه السياق، فإن المرؤوسين الذين يدركون أن مشرفهم يتمتعون بمستويات منخفضة من التحديد الأخلاقي هم أقل عرضة للانخراط في سلوكيات الغش في مكان العمل.

كما توصلت دراسة Dong et al. (2025) إلى أن التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف يتوسط العلاقة بين الإدارة للأخلاقية، وسلوكيات الغش في مكان العمل. ففي ظل الإدارة للأخلاقية، يتجنب القادة التعبير عن المعايير الأخلاقية ويمتنعون عن الانخراط في القضايا الأخلاقية، مما يشير إلى فصل الاعتبارات الأخلاقية عن عملية صنع القرار. وبالتالي، يستنتج المرووسون أنه أثناء تقييم الأداء، سيتجاهل القادة أيضاً الانتهاكات الأخلاقية ويركزون حصرياً على نتائج الأداء. ومن ثم، يسمح هذا التصور للمرووسين بالانخراط في سلوكيات تعزز أدائهم دون الالتزام بالمبادئ الأخلاقية. ونتيجة لذلك، يميل الموظفون بشكل متزايد إلى ممارسة الغش في مكان العمل.

وفي سياق الدراسة الحالية، فإن تبني المشرف لعقلية النتيجة النهائية وما يترتب عليه من تجاهل للنواحي الأخلاقية لا يدفع المرووسين فقط إلى تجاهل مدى توافر المعايير الأخلاقية في سلوكياتهم، بل يدفعهم أيضاً إلى القيام بسلوكيات غير أخلاقية تدعم تحقيق أهداف الربحية (Mawritz et al., 2024). مما يزيد من احتمالية السلوكيات غير الأخلاقية مثل سلوكيات الغش في مكان العمل، والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة.

ونتيجة لذلك، يستنتج الموظفون أن الاعتبارات الأخلاقية غير ذات صلة بعملية صنع القرار لدى المشرف الموجه بالنتائج النهائية، وبالتالي يكون التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف آلية معرفية تفسر سبب إعطاء المرووسين الأولوية لأهداف الأداء المرتبطة بعقلية النتيجة النهائية والسعي لتحقيقها دون أخذ المعايير الأخلاقية حول طرق تنفيذ المهام في الاعتبار، وتبني سلوكيات تساعدهم على التركيز فقط على تلك الأهداف وتعزيز مستويات أدائهم مثل سلوكيات الغش في مكان العمل والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة، ويمكن صياغة الفرض الرابع كما يلي:

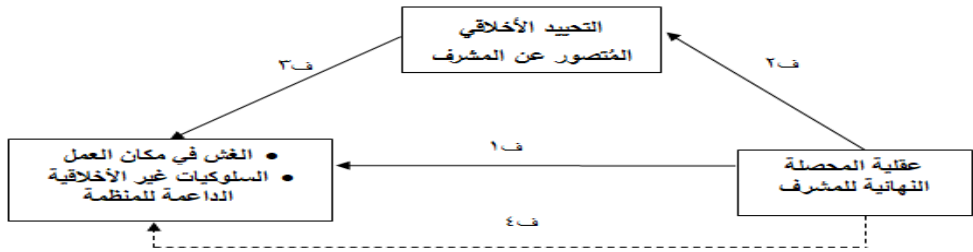
الفرض الرابع: يتوسط التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف العلاقة بين عقلية النتيجة النهائية للمشرف والسلوكيات غير الأخلاقية وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

الدور الوسيط للتحديد الأخلاقي المُتصور في العلاقة بين عقلية النتيجة النهائية للمشرف والسلوكيات

د. روضة محمد عزيز الزمار & د. أمل جاد محمد رجب

- أ- يتوسط التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف العلاقة بين عقلية النتيجة النهائية للمشرف وسلوكيات الغش في مكان العمل.
- ب- يتوسط التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف العلاقة بين عقلية النتيجة النهائية للمشرف والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة.

وقد اختلفت الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما أتاح الفرصة للباحثين اختيار أكثر المتغيرات مناسبة للمشكلة قيد الدراسة، في محاولة لفهم الدور الوسيط للتحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف في العلاقة بين عقلية النتيجة النهائية للمشرف والغش في مكان العمل، السلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة في البيئة المصرية بشكل خاص، والبيئة العربية بشكل عام، ويوضح الشكل رقم (١) تصورًا للعلاقة.



شكل رقم (١):

النموذج المقترح للبحث

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء الدراسات السابقة.

(٤) مشكلة البحث:

ركز هذا البحث على القطاع المصرفي بسبب تميزه بدرجة عالية من التنظيم والتركيز على الأداء المالي، مما يجعله أكثر عرضة لضغوط العمل والخاوف الأخلاقية. فغالبًا ما يواجه الموظفون في هذا القطاع متطلبات وظيفية متزايدة، وأهداف أداء صارمة، وغموضًا في الأدوار (Ahmad et al., 2025). ولتحديد مشكلة البحث قامت الباحثتان بعمل دراسة استطلاعية وذلك بالاعتماد على كل من

الملاحظة والمقابلات الشخصية على عينة ميسرة قوامها ٣٠ مفردة من الموظفين في البنوك التجارية بمحافظة دمياط، وكانوا على النحو التالي: ٧ من العاملين في البنك الأهلي، ٨ من العاملين في بنك مصر، ٥ من العاملين في البنك التجاري الدولي CIB، و ٥ من العاملين في بنك الاسكندرية، و ٥ من العاملين في البنك الأهلي القطري QNB، وتم إجراء مقابلات شخصية مع هذه المفردات في الفترة من ٩ إلى ٢٧ فبراير ٢٠٢٥، وتم إعداد إطار المقابلة الشخصية في ضوء الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك لتكوين فكرة مبدئية عن انتشار السلوكيات المرتبطة بعقلية النتيجة النهائية للمشرف، ودرجة توافر سمات التجديد الأخلاقي المتصور عن المشرف، ومدى وجود سلوكيات غير أخلاقية داعمة للمنظمة وسلوكيات الغش في مكان العمل بين الموظفين في البنوك التجارية بمحافظة دمياط.

وقد كشفت الدراسة الاستطلاعية عن مجموعة من المؤشرات الأولية تمثل أهمها فيما يلي:

- أكد ٨٦ % من موظفي البنوك المشاركين في الدراسة الاستطلاعية على تبني مديريهم لعقلية النتيجة النهائية، ويظهر ذلك في تركيز المدير بشكل مُبالغ فيه على النتائج المالية وأداء العمل دون مراعاة لرفاهية الموظفين، وإعطاء الأولوية لأهداف أرقام الميزانية النهائية على حساب احتياجات المرؤوسين.
- أشار ٦٠ % من المشاركين في الدراسة الاستطلاعية إلى أن تقييم المدير لأدائهم يكون منفصلاً عن الحكم على أخلاقهم وأن المدير يركز فقط على الإنجاز المهني ويتجاهل السلوكيات غير المقبولة عند تقييمه لأداء مرؤوسيه.
- أفاد ٨٣ % من الموظفين المشاركين في الدراسة الاستطلاعية إلى انتشار سلوكيات الغش في مكان العمل المتمثلة في تقديم بيانات مالية غير دقيقة عن المصروفات، والمبالغة في عدد ساعات العمل، والمبالغة في إظهار المساهمات والإنجازات، كذلك التحايل والاعتماد على طرق مختصرة تتنافى مع المعايير الأخلاقية في إنجاز المهام. إلى جانب انتشار السلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للبنك المتمثلة في المبالغة في وصف ما يقدمه البنك من خدمات وحجب المعلومات السلبية حول البنك أو خدماته عن العملاء لكي يحافظ على صورته أمام العملاء.

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

هل تؤدي عقلية النتيجة النهائية لدى المديرين بالبنوك إلى سلوكيات الغش في مكان العمل، والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة؟ وما دور التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف في هذه العلاقة؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- ما تأثير عقلية النتيجة النهائية للمشرف على الغش في مكان العمل، والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة؟
- ما تأثير عقلية النتيجة النهائية للمشرف على التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف؟
- ما تأثير التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف على الغش في مكان العمل، والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة؟
- هل يتوسط التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف في العلاقة بين عقلية النتيجة النهائية للمشرف، والغش في مكان العمل، والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة؟

(٥) أهداف البحث:

- انطلاقاً من العرض السابق لمشكلة وتساؤلات البحث فإن الهدف الرئيس الذي يسعى إليه البحث هو التعرف على تأثير عقلية النتيجة النهائية للمشرف على الغش في مكان العمل، والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة، ودور التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف في هذه العلاقة بالتطبيق على البنوك التجارية بمحافظة دمياط. ويشتمل هذا الهدف الرئيس على تحقيق الأهداف الفرعية التالية:
- التعرف على تأثير عقلية النتيجة النهائية للمشرف على الغش في مكان العمل، والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة.
 - بيان تأثير عقلية النتيجة النهائية للمشرف على التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف.
 - استكشاف تأثير التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف على الغش في مكان العمل، والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة.

– تحديد ما إذا كان التحييد الأخلاقي المُتصور عن المشرف يتوسط العلاقة بين عقلية النتيجة النهائية للمشرف والغش في مكان العمل، والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة.

(٦) أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من عدة اعتبارات علمية وتطبيقية، يمكن بيانها فيما يلي:

(٦-١) الأهمية العلمية:

– إلقاء الضوء على موضوعات حديثة من وجهة نظر الباحثين، والتي نالت اهتمامًا كبيرًا في الآونة الأخيرة، وبصفة خاصة في الدراسات الأجنبية، مثل عقلية النتيجة النهائية للمشرف، وكذلك التحييد الأخلاقي المُتصور عن المشرف، وهناك ندرة في الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوعات وبالتالي تسعى هذه الدراسة لسد هذه الفجوة البحثية.

– من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين وجود ندرة في الدراسات العربية التي تناولت نواتج عقلية النتيجة النهائية للمشرف، وبصفة خاصة الجانب المظلم لعقلية النتيجة النهائية للمشرف، وتعمل هذه الدراسة على توسيع الفهم حول الآثار السلبية المحتملة لها في البيئات التنظيمية العربية. فقد اتضح أن أسلوب القيادة أو الممارسة الإدارية التي تركز على الأداء المالي فقط مثل عقلية النتيجة النهائية للمشرف تُهدد الموارد المحدودة لدى الموظفين أو تفرض ضغوط أداء مفرطة قد تؤدي لانخراطهم في السلوكيات غير الأخلاقية (Farasat & Azam, 2022; Guo et al., 2024; Mesdaghinia et al., 2019)، مثل سلوكيات الغش في مكان العمل والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة. ومن ثم، فإن هذه الدراسة تمثل استجابة لدعوة Greenbaum et al. (2012) لاستكشاف "الجانب المظلم" المحتمل لعقلية النتيجة النهائية للمشرف. كما تعمل هذه الدراسة على تطوير المعرفة الحالية حول مقدمات الغش في مكان العمل، والسلوك غير الأخلاقي الداعم للمنظمة. وبالتالي، يعمل هذا البحث على تطوير المعرفة الحالية حول نواتج

عقلية النتيجة النهائية للمشرف ويأتي هذا البحث كمحاولة لسد هذه الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية.

– تُعد هذه الدراسة جهداً متواضعاً لاستكمال الدراسات السابقة من خلال اختبار الدور الوسيط للتحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف في العلاقة بين عقلية النتيجة النهائية للمشرف وكل من سلوك الغش في مكان العمل والسلوك غير الأخلاقي الداعم للمنظمة، وتعتبر هذه الدراسة إضافة للمكتبة العربية لعدم وجود دراسات - في حدود علم الباحثين- تناولت العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة مجتمعة في دراسة واحدة.

– اعتمدت هذه الدراسة على نظريتي الإدراك الاجتماعي، وحماية الهدف في تفسير العلاقة بين عقلية النتيجة النهائية للمشرف وسلوك الغش في مكان العمل، والسلوك غير الأخلاقي الداعم للمنظمة. وبلاستناد إلى نظرية معالجة المعلومات الاجتماعية، توسع هذه الدراسة الآلية التي من خلالها تُحفز عقلية النتيجة النهائية للمشرف السلوك غير الأخلاقي الداعم للمنظمة، وسلوك الغش لدى الموظفين من خلال الدور الوسيط للتحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف. وبالتالي، تعزز الفهم حول "متى" تؤثر عقلية النتيجة النهائية لدى المشرف على ظهور سلوك الغش في مكان العمل، والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة.

(٢-٦) الأهمية التطبيقية:

- تسلط هذه الدراسة الضوء على الآثار السلبية لعقلية النتيجة النهائية للمشرف، فعلى الرغم من أن تحقيق النتائج المالية يُعد مفتاحًا للنجاح، إلا أن التركيز فقط على الأهداف المالية النهائية دون أي اعتبارات أخرى قد يؤدي إلى نتائج سلبية (Eissa & Lester, 2025). بناءً على ذلك، تهتم هذه الدراسة بمساعدة مديري البنوك محل التطبيق في التعرف على مفهوم عقلية النتيجة النهائية للمشرف وتأثيرها على سلوكيات الأفراد داخل بيئة العمل، خاصة في ظل التحديات الأخلاقية المعاصرة. وكذلك تسليط الضوء على تصورات الموظفين للتجديد الأخلاقي للمشرف وما يترتب على ذلك من آثار سلبية؛ فقد يعتبر المرؤوسين أن ذلك إشارة للقيام بالسلوكيات غير الأخلاقية، ولن يؤثر ذلك سلباً على تقييم أدائهم.
- إلقاء الضوء على مشكلة الغش في مكان العمل؛ حيث أظهرت الدراسات الاستقصائية أن أكثر من ثلث المنظمات أبلغت عن حوادث للغش في مكان العمل، كما أشار أكثر من ٥٠٪ من المنظمات إلى أن وتيرة هذه الحوادث قد شهدت تزايداً مستمراً، إضافة إلى ذلك، يُكلف سلوك الغش في مكان العمل المنظمات مليارات الدولارات سنوياً (Mitchell et al., 2018; Men et al., 2022)، من بين حالات الغش التي تم الإبلاغ عنها هي بنك Wells Fargo الذي أنهى خدمة ٥٣٠٠ موظف بسبب فتح حسابات وهمية بهدف زيادة مكافآتهم وتحقيق أرقام المبيعات. وبالمثل، أقرت شركة توشيبا بوجود احتيال محاسبي بلغ قيمته ١.٢ مليار دولار، تم فيه تضخيم الأرباح على مدى سبع سنوات شارك فيه عدد كبير من الموظفين والإداريين في مختلف المستويات الإدارية (Ahmad et al., 2025).
- إبراز خطورة السلوكيات غير الأخلاقية التي تُمارس بهدف دعم وتعزيز أداء المنظمة، ولكن على حساب القيم الأساسية للمجتمع، والأعراف، والقوانين، والتي قد تترك مشاكل خفية للمنظمة وأصحاب المصلحة، كما يمكن أن تؤثر مثل هذه السلوكيات في النهاية على الموظفين أنفسهم. على سبيل المثال، قام موظفي خدمة العملاء في إحدى وكالات السفر الكبرى في الصين بإقناع عملائهم بعدم طلب

الفواتير، من أجل مساعدة المنظمة على تجنب الضرائب (Wang et al. 2022). وبمجرد الكشف عن السلوك غير الأخلاقي الداعم للمنظمة، يمكن أن يكون له آثار كارثية على الشركة، كما هو الحال في فضيحة انبعاثات فولكس فاجن (٢٠١٥) حيث تلاعب أحد المديرين التنفيذيين باختبارات الانبعاثات لدعم الشركة، وترتب على ذلك انخفاض سهم فولكس فاجن بنسبة ٣٠٪ بعد الكشف عن الفضيحة، وطلب من فولكس فاجن دفع أكثر من ٤٥ مليار دولار كغرامات وتعويضات في جميع أنحاء العالم، كما حُكم على ذلك المدير التنفيذي بالسجن لمدة سبع سنوات (Alniacik et al., 2022; Zhou & Ran, 2023).

– تكمن أهمية البحث في أهمية مجتمع الدراسة المتمثل في البنوك التجارية، وتتمثل أهمية البنوك في الاقتصاد المصري في دورها الأساسي في توفير التمويل للمشروعات والاستثمارات؛ حيث تقوم البنوك بجمع مدخرات الأفراد والمؤسسات وتعيد استثمارها، إلى جانب تحقيق الاستقرار المالي والنقدي من خلال تنظيم السيولة، والتحكم في التضخم، كما تلعب البنوك دوراً حيوياً في دعم التحول الرقمي. ومن هنا تبرز أهمية تطبيق هذا البحث على موظفي البنوك التجارية، ولا سيما إذا أخذنا في الاعتبار مدى التشابه بين البنوك التجارية في دمياط مع نظيرتها في باقي المحافظات حيث يمكن الاستفادة من النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها وتقديمها للمسؤولين في البنوك التجارية في وضع السياسات التي تسهم في الحد من سلوكيات عقلية النتيجة النهائية للمشرف، وسلوكيات التحييد الأخلاقي وبالتالي الحد من السلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة وسلوكيات الغش في مكان العمل.

(٧) منهجية البحث:

يتناول هذا القسم البيانات المطلوبة ومصادرها، ومجتمع وعينة البحث، ومتغيرات البحث وكيفية قياسها، اختبارات الصدق والثبات، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

(٧-١) البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

اعتمد البحث على نوعين من البيانات هما: **البيانات الثانوية**، وتم الحصول عليها من خلال الإطلاع على المراجع العربية والأجنبية من كتب ودوريات وبحوث

الدور الوسيط للتحديد الأخلاقي المتصور في العلاقة بين عقلية النتيجة النماذجية للمشرف والسلوكيات

د. رضوة محمد عزيز الزمار & د. أمل جاد محمد رجب

ورسائل علمية مرتبطة بكل من عقلية النتيجة النهائية للمشرف، والتحديد الأخلاقي المتصور عن المشرف، وسلوكيات الغش في مكان العمل، والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة. أما البيانات الأولية فقد تم جمعها من المستقضي منهم المستهدفين من خلال المقابلات الشخصية باستخدام قائمة استقصاء صممت لهذا الغرض.

(٢-٧) مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بالبنوك التجارية بمحافظة دمياط، حيث يبلغ عدد البنوك التجارية بمحافظة دمياط ١٩ بنك، ويصل إجمالي عدد مفردات المجتمع إلى ١٧١٩ مفردة (وفقاً لإحصائيات إدارة الموارد البشرية بكل بنك)، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

جدول رقم (١):

بيان بأعداد مجتمع البحث

م	اسم البنك	عدد الفروع	عدد العاملين
1	بنك مصر	9	400
2	البنك الأهلي المصري	8	320
3	البنك التجاري الدولي CIB	5	150
4	بنك التعمير والإسكان	3	100
5	البنك الزراعي المصري	3	100
6	بنك القاهرة	3	90
7	بنك الإسكندرية	4	81
8	بنك قطر الوطني الأهلي QNB	3	80
9	بنك أبو ظبي الأول FAB Misr	2	65
10	بنك بيت التمويل الكويتي	2	61
11	بنك فيصل الإسلامي	1	40
12	بنك أبوظبي الإسلامي ADIB	1	40
13	البنك المصري الخليجي EG-Bank	1	35
14	بنك الإمارات دبي الوطني	1	34
15	بنك كريدي أجريكول	1	30
16	بنك الكويت الوطني NBK	1	25
17	البنك المصري لتنمية الصادرات	1	25
18	بنك البركة	1	23
19	بنك الشركة المصرفية العربية الدولية SAIB	1	20
الإجمالي			1719

المصدر: من اعداد الباحثين في ضوء إحصائيات إدارة الموارد البشرية بكل بنك ٢٠٢٥.

وقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات المطلوبة لإتمام البحث، لذلك تم سحب عينة عشوائية طبقية (بسبب توافر شروط استخدامها وهما: عدم وجود تجانس بين مفردات المجتمع فيما يتعلق بالخصائص المطلوب دراستها، ووجود إطار لمجتمع البحث)، وتم تحديدها باستخدام برنامج Size Sample Calculator عند مستوى معنوية ٥% وحدود ثقة ٩٥% وبلغ حجمها ٣١٥ مفردة وتم توزيع هذه العينة بالاعتماد على أسلوب التوزيع المتناسب الذي يأخذ في اعتباره التباين بين عدد المفردات داخل كل طبقة، وقد بلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة التي تم الحصول عليها ٢٨٠ قائمة بنسبة استجابة ٨٨.٨٩%.

ويمكن توضيح الخصائص الديموغرافية للمستجيبين كما يلي:

من حيث النوع، بلغ عدد الذكور ٢٠٨ بنسبة ٧٤%، وبلغ عدد الإناث ٧٢ بنسبة ٢٦% من إجمالي حجم العينة. ومن حيث فئات العمر، بلغ عدد المستجيبين في فئة أقل من ٣٠ سنة ٤٨ بنسبة ١٧%، وبلغ عدد المستجيبين في فئة من ٣٠ سنة – أقل من ٤٠ سنة ١٣٦ بنسبة ٤٩%، وبلغ عدد المستجيبين في فئة من ٤٠ سنة – أقل من ٥٠ سنة ٧٦ بنسبة ٢٧%، وبلغ عدد المستجيبين في فئة من ٥٠ سنة فأكثر ٢٠ بنسبة ٧% من إجمالي حجم العينة.

ومن حيث عدد سنوات الخبرة، بلغ عدد المستجيبين الذين لديهم خبرة من سنة – أقل من ٥ سنوات ٦٤ بنسبة ٢٣%، وبلغ عدد المستجيبين الذين لديهم خبرة من ٥ سنوات – أقل من ١٠ سنوات ٦٨ بنسبة ٢٤%، وبلغ عدد المستجيبين الذين لديهم خبرة من ١٠ سنوات – أقل من ١٥ سنة ٣٦ بنسبة ١٣%، وبلغ عدد المستجيبين الذين لديهم خبرة من ١٥ سنة فأكثر ١١٢ بنسبة ٤٠% من إجمالي حجم العينة.

(٣-٧) متغيرات البحث وكيفية قياسها:

يسعى البحث إلى التعرف على دور التحييد الأخلاقي المُتصور عن المشرف في العلاقة بين عقلية النتيجة النهائية للمشرف وسلوكيات الغش في مكان العمل والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة، وبالتالي تنقسم متغيرات هذا البحث إلى

أربعة متغيرات تم الاسترشاد بها من واقع الدراسات السابقة وفيما يلي توضيح لمتغيرات البحث:

المتغير المستقل: عقلية النتيجة النهائية للمشرف:

تم قياس عقلية النتيجة النهائية للمشرف بالاعتماد على المقياس الذي وضعه Greenbaum et al. (2012)، ويتكون من أربع عبارات، وتم الاستعانة به في الدراسات السابقة على سبيل المثال (Farasat et al., 2022; Guo et al., 2024; Kamran et al., 2025; Zhao et al., 2024b) لتمتعه بدرجة مرتفعة من الصدق والثبات.

– المتغير الوسيط: التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف:

تم قياس التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف بالاعتماد على المقياس الذي وضعه Fehr et al. (2019) ويتكون من خمس عبارات، وتم الاستعانة به في الدراسات السابقة على سبيل المثال (Dong et al., 2025; Luan et al., 2022; Ren et al., 2025) لتمتعه بدرجة مرتفعة من الصدق والثبات.

– المتغير التابع: السلوكيات غير الأخلاقية:

الغش في مكان العمل:

تم قياس سلوكيات الغش في مكان العمل اعتماداً على المقياس الذي وضعه Mitchell et al. (2018) ويتكون من سبع عبارات. وقد تم الاستعانة به في الدراسات السابقة على سبيل المثال (Adeel et al., 2023; Farasat et al., 2022; Kamran et al., 2025; Luan et al., 2022; Ye et al., 2025a). وذلك لتمتعه بدرجة مرتفعة من الصدق والثبات.

السلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة:

تم قياس السلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة اعتماداً على المقياس الذي وضعه Umphress et al. (2010) ويتكون من ست عبارات، وتم الاستعانة به في العديد من الدراسات السابقة على سبيل المثال (Babalola et al., 2021; Farasat & Azam

2022; Ma & Long, 2025; Zhan & Liu 2022; Zhang et al., 2020). وعند عرض القائمة على أساتذة الموارد البشرية لتحكيمها اقترحوا تعديلاً لإحدى عبارات المقياس التي تنص على: "إذا احتاجت منظمتي، سأمتنع عن رد رسوم زائدة تم تحصيلها بالخطأ من العملاء"، مع الحفاظ على المعنى الأصلي، وذلك لأنها لا تتناسب مع السياق التنظيمي، والسياق الأخلاقي للمجتمع. وقد أعيدت صياغتها لتصبح: إذا تطلب الأمر، بعض الزملاء يقدمون مصلحة البنك على مصلحة العميل.

ونظرًا لطبيعة سلوكيات الغش في مكان العمل والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة، أعادت الباحثتان صياغة العبارات بصيغة ضمير الغائب (بعض الزملاء) لتقييم مدى انتشار هذه السلوكيات بالبنوك.

وتم قياس الوزن النسبي لعبارات المقياس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت موافقة المستقصي منهم على عبارات كل مقياس من (١) غير موافق تمامًا إلى (٥) موافق تمامًا.

(٤-٧) اختبارات الصدق والثبات:

(١-٤-٧) صدق المحتوى:

من أجل التحقق من صدق المحتوى أو الصدق الظاهري تم تحكيم قائمة الاستقصاء من أساتذة متخصصين في مجال الموارد البشرية، واستنادًا إلى التعليقات الواردة، تم تعديل وإعادة صياغة بعض العبارات.

(٢-٤-٧) قياس الثبات:

لقياس الثبات والصدق التقاربي، تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ، والثبات المركب، ومتوسط نسبة التباين المفسر، ويعرض الجدول رقم (٢) نتائج اختبارات الثبات لمتغيرات البحث، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

الدور الوسيط للتجديد الأخلاقي المتصور في العلاقة بين عقلية النتيجة النهائية للمشرف والسلوكيات

د. روضة محمد عزيز الزمار & د. أمل جاد محمد رجب

جدول رقم (٢): اختبارات الثبات والصدق لمتغيرات البحث

معامل التحميل	الفقرة	م
	عقلية النتيجة النهائية للمشرف Cronbach Alpha = 0.889 CR= 0.924 AVE= 0.753	
0.768	يركز مديري بشكل حصري على تحقيق الأهداف المالية النهائية للبنك.	SBLM1
0.909	يقتصر اهتمام مديري على تحقيق نتائج العمل.	SBLM2
0.910	يُعطى مديري أولوية مطلقة لتحقيق الأرباح على حساب أي اعتبارات أخرى.	SBLM3
0.875	يُظهر مديري اهتماماً أكبر بتحقيق الأرباح مقارنة برغاهية الموظفين.	SBLM4
	التحديد الأخلاقي المتصور عن المشرف Cronbach Alpha = 0.867 CR= 0.904 AVE= 0.655	
0.869	لا تؤدي تصرفات الموظف غير الأخلاقية إلى تغيير تقييم المدير لأداء هذا الموظف.	SMD1
0.731	يعتقد مديري أن تقييم الأداء يجب أن يكون منفصلاً عن الحكم على أخلاق الشخص.	SMD2
0.743	من وجهة نظر مديري، لا ينبغي أن تؤثر المخالفات السلوكية على تقييم أداء الموظف في مهامه الوظيفية.	SMD3
0.852	يرى مديري أن الموظف يظل من أصحاب الأداء المتميز حتى لو ارتكب سلوكيات غير مقبولة.	SMD4
0.841	يؤمن مديري بأن تقييم الأداء المهني يجب أن يركز على الإنجاز بغض النظر عن بعض السلوكيات غير الأخلاقية.	SMD5
	سلوكيات الغش في مكان العمل Cronbach Alpha = 0.905 CR= 0.925 AVE= 0.640	
0.801	بعض الزملاء يضحون أدايمهم في العمل لبيدو أنهم منتجون.	WCB1
0.851	يتظاهر بعض الزملاء أنهم يعملون في حين أنهم لا يعملون.	WCB2
0.903	يختلق بعض الزملاء أنشطة عمل لبيدو أنهم الأفضل.	WCB3
0.712	يعمل بعض الزملاء ساعات عمل مبالغ فيها لبيدو أنهم أكثر إنتاجية.	WCB4
0.753	يحضر بعض الزملاء متأخرين دون علم إدارة البنك.	WCB5
0.803	يختلق بعض الزملاء أذعار لتجنب الوقوع بمشاكل بسبب عدم إتمام عملهم.	WCB6
0.765	يكذب بعض الزملاء بخصوص سبب تغيبهم عن العمل	WCB7
	السلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة Cronbach Alpha = 0.870 CR= 0.903 AVE= 0.608	
0.857	يقوم بعض الزملاء بتحريف الحقيقة لجعل البنك يبدو جيد من وجهة نظر العملاء.	UPB1
0.783	يبالغ بعض الزملاء في وصف ما يقدمه البنك من خدمات أو منتجات لتحسين صورته أمام العملاء	UPB2
0.767	يحجب بعض الزملاء المعلومات السلبية حول البنك أو خدماته عن العملاء لكي يحافظ على صورته أمام العملاء	UPB3
0.759	يقدم بعض الزملاء توصية جيدة عن موظف غير كفء على أمل أن يلتحق بمنظمة أخرى بدلاً من البقاء في البنك.	UPB4
0.778	إذا تطلب الأمر، بعض الزملاء يقدمون مصلحة البنك على مصلحة العميل.	UPB5
0.726	يقوم بعض الزملاء بإخفاء معلومات عن الجمهور إذا كانت هذه المعلومات قد تلحق الضرر بالبنك	UPB6

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

– معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha:

يستخدم معامل ألفا كرونباخ في قياس الاتساق الداخلي للمقياس، ويجب ألا يقل عن ٠.٧. ليتم الحكم على المقياس أنه لديه ثبات قوي (Hair et al., 2017). وقد بلغت قيمة معامل ألفا لعقلية النتيجة النهائية للمشرف ٠.٨٨٩، التحديد الأخلاقي

المُتصور عن المشرف ٠.٨٦٧، وسلوكيات الغش في مكان العمل ٠.٩٠٥، والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة ٠.٨٧٠، مما يدل على ارتفاع معدلات الثبات لمتغيرات البحث.

– الثبات المركب: Composite Reliability (CR)

أيضاً، يستخدم الثبات المركب في قياس الاتساق الداخلي للمقياس، ويجب ألا يقل عن ٠.٧. ليتم الحكم على المقياس أنه لديه ثبات تركيبي قوي (Hair et al., 2017) وقد بلغت درجة الثبات المركب لعقلية النتيجة النهائية للمشرف ٠.٩٢٤، التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف ٠.٩٠٤، وسلوكيات الغش في مكان العمل ٠.٩٢٥، والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة ٠.٩٠٣، مما يدل على ارتفاع معدلات الثبات المركب لمتغيرات البحث.

– متوسط نسبة التباين المفسر (Average Variance Extracted (AVE :

يقيس مستوى التباين بين المتغيرات المستخدمة في القياس والتي ترجع إلى أخطاء القياس والذي يجب ألا يقل عن ٠.٥، مما يشير إلى أن المتغير قادر على تفسير أكثر من نصف التباين المتعلق بمؤشراته، وبالتالي يشير إلى صدق تقاربي كاف (Fornell & Larcker, 1981). وقد بلغت قيمة AVE لعقلية النتيجة النهائية للمشرف ٠.٧٥٣، التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف ٠.٦٥٥، وسلوكيات الغش في مكان العمل ٠.٦٤٠، والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة ٠.٦٠٨، مما يشير إلى وجود صدق تقاربي لمتغيرات البحث.

(٣-٤-٧) قياس الصدق التمييزي Discriminant Validity:

يشير الصدق التمييزي إلى مدى القدرة على تمييز المتغير عن غيره من المتغيرات أو بعبارة أخرى يقيس كل متغير - دون غيره - ما يجب أن يقيسه (Hair et al., 2017). واعتمد البحث على معيار التحميل التقاطعي، ومعيار الارتباط أو التداخل بين المتغيرات لقياس الصدق التمييزي، وذلك كما يلي:

الدور الوسيط للتحديد الأخلاقي، المتصور في العلاقة بين عقلية النتيجة النهائية للمشرف والسلوكيات

د. روضة محمد عزيز الزمار & د. أمل جاد محمد رجب

– التحميل التقاطعي Cross-Loading:

يظهر الجدول رقم (٣) نتائج تحليل التحميل التقاطعي. فالتحميل التقاطعي يوضح مدى انتماء العبارات المستخدمة في قياس كل متغير إلى هذا المتغير دون غيره من المتغيرات (Hair et al., 2017)، كما هو موضح فيما يلي:

جدول رقم (٣):

نتائج التحميل التقاطعي

كود العبارة	عقلية النتيجة النهائية	التحديد الأخلاقي المتصور عن المشرف	الغش في مكان العمل	السلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة
SBLM1	0.768	-0.109	-0.046	-0.175
SBLM2	0.909	0.087	-0.066	0.153
SBLM3	0.910	0.074	0.146	-0.054
SBLM4	0.875	-0.071	-0.044	0.051
SMD1	-0.095	0.869	0.008	0.117
SMD2	-0.136	0.731	0.049	-0.111
SMD3	-0.005	0.743	-0.244	0.054
SMD4	0.075	0.852	0.133	-0.064
SMD5	0.145	0.841	0.030	-0.006
WCB1	0.126	-0.112	0.801	0.094
WCB2	0.142	-0.043	0.851	0.004
WCB3	0.056	-0.106	0.903	0.021
WCB4	0.197	-0.011	0.712	-0.118
WCB5	-0.096	0.154	0.753	-0.060
WCB6	-0.157	0.097	0.803	0.022
WCB7	-0.281	0.047	0.765	0.017
UPB1	0.115	0.069	0.055	0.857
UPB2	0.053	0.025	0.076	0.783
UPB3	-0.017	-0.113	0.002	0.767
UPB4	0.117	0.151	-0.218	0.759
UPB5	-0.167	-0.028	0.120	0.778
UPB6	-0.118	-0.116	-0.048	0.726

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٣) أن أكبر قيم للمعاملات تقع أمام المتغير المراد قياسه، وبالتالي لا يوجد تداخل بين عبارات المتغيرات المستخدمة في البحث.

– معيار التداخل بين المتغيرات Fornell-Larcker Criterion:

ويعبر عن التداخل بين المتغيرات من خلال مقارنة الجذر التربيعي لقيم AVE مع معاملات الارتباط بين المتغير والمتغيرات الأخرى. ويجب أن يكون الجذر التربيعي لـ AVE لكل متغير أكبر من أعلى ارتباط له مع أي متغير آخر. ويعتمد

الدور الوسيط للتحديد الأخلاقي المتصور في العلاقة بين عقلية النتيجة النماذجية للمشرف والسلوكيات

د. رضوة محمد عزيز الزمار & د. أمل جاد محمد رجب

معيار Fornell-Larcker على فكرة أن المتغير يشترك في التباين مع المؤشرات المرتبطة به أكثر من أي متغير آخر.

جدول رقم (٤):

التداخل بين بين متغيرات البحث

بيان	عقلية النتيجة النهائية للمشرف	التحديد الأخلاقي المتصور عن المشرف	سلوكيات الغش في مكان العمل	السلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة
عقلية النتيجة النهائية	0.868			
التحديد الأخلاقي	0.378	0.809		
الغش في مكان العمل	0.322	0.38	0.800	
السلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة	0.259	0.529	0.497	0.779

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يقع الجذر التربيعي لـ AVE على القطر الرئيسي للمصفوفة.

يتضح من الجدول رقم (٤) أن الجذر التربيعي لـ AVE لكل متغير أكبر من أعلى ارتباط له مع أي متغير آخر مما يدل على عدم وجود تداخل بين المتغيرات. ويتضح من اختبارات الثبات والصدق التقاربي والصدق التمييزي السابقة كفاية هذه المقاييس لقياس متغيرات البحث، ومن ثم صلاحية قائمة الاستقصاء للتطبيق على عينة البحث والاعتماد عليها في اختبار الفروض.

(٨) اختبار فروض البحث:

اعتمد البحث على برنامج SPSS إصدار 25 في الإحصاء الوصفي لبيانات الدراسة، وعلى برنامج Warp PLS 8 في اختبار النموذج المفاهيمي المقترح، وتم الاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية PLS-SEM لاختبار فروض البحث، وتم اختبار المعنوية من خلال قيم p، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

الدور الوسيط للتحديد الأخلاقي المتصور في العلاقة بين عقلية النتيجة النهائية للمشرف والسلوكيات

د. رضوة محمد عزيز الزمار & د. أمل جاد محمد رجب

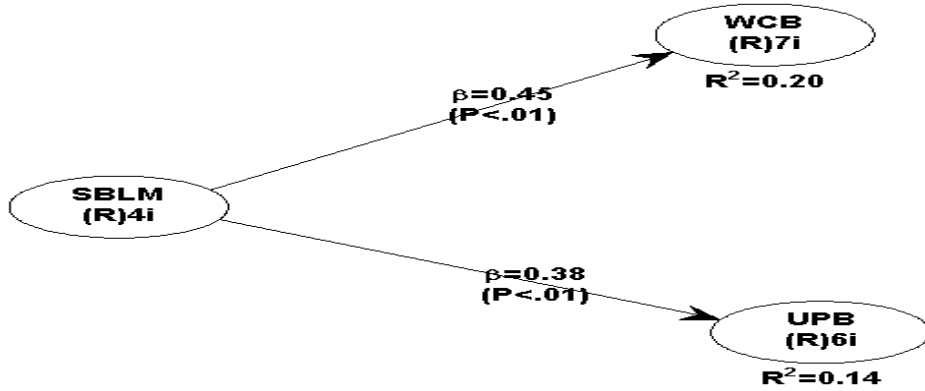
الفرض الأول: يوجد تأثير إيجابي لعقلية النتيجة النهائية للمشرف على سلوكيات الغش في مكان العمل، والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة.
ويعرض الجدول رقم (٥) نتائج اختبار أثر عقلية النتيجة النهائية للمشرف على سلوكيات الغش في مكان العمل، والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

جدول رقم (٥):

نتائج اختبار أثر عقلية النتيجة النهائية للمشرف على السلوكيات غير الأخلاقية

Adjusted R ²	R ²	P Value	Beta	
0.201	0.204	<0.001	0.451	عقلية النتيجة النهائية سلوكيات الغش في مكان العمل
0.139	0.142	<0.001	0.376	عقلية النتيجة النهائية السلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.



شكل رقم (٢):

أثر عقلية النتيجة النهائية للمشرف على السلوكيات غير الأخلاقية
- تأثير عقلية النتيجة النهائية للمشرف على سلوكيات الغش في مكان العمل:
يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن $\text{Beta} = ٠.٤٥١$ ، $P < ٠.٠٠١$ أي أن

$P < 0.05$ مما يدل على وجود تأثير إيجابي معنوي لعقلية النتيجة النهائية للمشرف على سلوكيات الغش في مكان العمل. كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.204$ مما يدل على أن عقلية النتيجة النهائية للمشرف تفسر 20.4% من التباين بين مفردات العينة فيما يتعلق بالغش في مكان العمل.

– تأثير عقلية النتيجة النهائية للمشرف على السلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة: يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن $Beta = 0.376$ ، $P < 0.001$ أي أن $P < 0.05$ مما يدل على وجود تأثير إيجابي معنوي لعقلية النتيجة النهائية للمشرف على السلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة، وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0.142$ مما يدل على أن عقلية النتيجة النهائية للمشرف تفسر 14.2% من التباين بين مفردات العينة فيما يتعلق بالسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة. وبناء عليه يمكن قبول الفرض الأول من فروض البحث.

الفرض الثاني: يوجد تأثير إيجابي لعقلية النتيجة النهائية للمشرف على التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف

يعرض الجدول رقم (٦) نتائج اختبار أثر عقلية النتيجة النهائية للمشرف على التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

الدور الوسيط للتحديد الأخلاقي المُتصور في العلاقة بين عقلية النتيجة النهائية للمشرف والسلوكيات

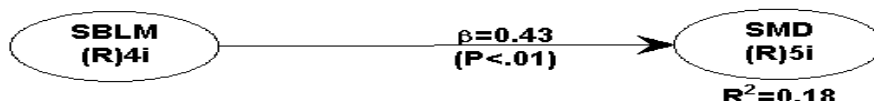
د. رضوة محمد عزيز الزمار & د. أمل جاد محمد رجب

جدول رقم (٦):

نتائج اختبار أثر عقلية النتيجة النهائية للمشرف على التحديد الأخلاقي
المُتصور عن المشرف

Adjusted R ²	R ²	P Value	Beta	المسار
0.179	0.182	<0.001	0.426	عقلية النتيجة النهائية للمشرف التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.



شكل رقم (٣):

أثر عقلية النتيجة النهائية للمشرف على التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف
يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن $Beta = 0.426$ ، $P < 0.001$ أي
 $P < 0.05$ مما يدل على وجود تأثير إيجابي معنوي لعقلية النتيجة النهائية للمشرف
على التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف، كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.182$
مما يدل على أن عقلية النتيجة النهائية للمشرف تفسر ١٨.٢% من التباين بين مفردات
العينة فيما يتعلق بالتحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف. وبناء عليه يمكن قبول
الفرض الثاني من فروض البحث.

الفرض الثالث: يوجد تأثير إيجابي للتحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف على
سلوكيات الغش في مكان العمل، والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة.
يعرض الجدول رقم (٧) نتائج اختبار أثر التحديد الأخلاقي المُتصور عن
المشرف على سلوكيات الغش في مكان العمل، والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة
للمنظمة، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

الدور الوسيط للتحديد الأخلاقي المُتصور في العلاقة بين عقلية النتيجة النمازية للمشرف والسلوكيات

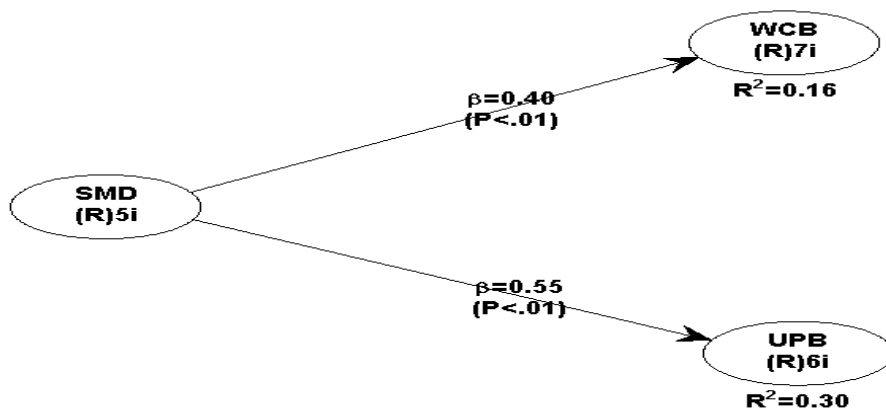
د. رضوة محمد عزيز الزهار & د. أمل جاد محمد رجب

جدول رقم (٧):

نتائج اختبار أثر التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف على السلوكيات غير الأخلاقية

Adjusted R ²	R ²	P Value	Beta	سلوكيات الغش	التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف في مكان العمل
0.157	0.160	<0.001	0.400	سلوكيات الغش	التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف في مكان العمل
0.297	0.299	<0.001	0.547	السلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة	التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف في مكان العمل

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.



شكل رقم (٤):

أثر التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف على السلوكيات غير الأخلاقية

- تأثير التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف على سلوكيات الغش في مكان العمل: يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن $\beta = 0.400$ ، $P < 0.001$ أي أن $P < 0.05$ مما يدل على وجود تأثير إيجابي معنوي للتحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف على سلوكيات الغش في مكان العمل. كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.160$ مما يدل على أن التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف يفسر ١٦% من التباين بين مفردات العينة فيما يتعلق بالغش في مكان العمل.

– تأثير التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف على السلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة: يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن $\beta = 0.547$ ، $P < 0.001$ أي أن $P < 0.05$ مما يدل على وجود تأثير إيجابي معنوي التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف على السلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة، وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0.299$ مما يدل على أن التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف يفسر 29.9% من التباين بين مفردات العينة فيما يتعلق بالسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة.

وبناء عليه يمكن قبول الفرض الثالث من فروض البحث.

الفرض الرابع: الدور الوسيط للتحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف في العلاقة بين عقلية النتيجة النهائية للمشرف وسلوكيات الغش في مكان العمل، والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة.

تم اختبار الدور الوسيط للتحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف في العلاقة بين عقلية النتيجة النهائية للمشرف وسلوكيات الغش في مكان العمل، والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة وفقاً لمنهجية (Baron and Kenny (1986. واستناداً إلى هذه المنهجية، تم تصميم ثلاثة نماذج انحدار لاختبار الدور الوسيط: الأول، يقيس انحدار المتغير المستقل على المتغير التابع أي انحدار عقلية النتيجة النهائية للمشرف على سلوكيات الغش في مكان العمل، والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة، والثاني، يقيس انحدار المتغير المستقل على المتغير الوسيط أي انحدار عقلية النتيجة النهائية للمشرف على التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف. والثالث، يقيس انحدار المتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع أي انحدار عقلية النتيجة النهائية للمشرف، والتحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف على سلوكيات الغش في مكان العمل، والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة.

وتشترط منهجية (Baron and Kenny (1986 أن تكون نماذج الانحدار الثلاثة معنوية، واختبار الدور الوسيط وفقاً لهذه المنهجية يتم مقارنة معامل بيتا للمتغير المستقل في العلاقة المباشرة والعلاقة غير المباشرة فإذا أصبح معامل بيتا

الدور الوسيط للتحديد الأخلاقي المُتصور في العلاقة بين عقلية النتيجة النماية للمشرف والسلوكيات

د. روضة محمد عزيز الزمار & د. أمل جاد محمد رجب

للمتغير المستقل في العلاقة المباشرة غير معنوي كان المتغير الوسيط وسيطاً كلياً، وإذا انخفضت قيمة معامل بيتا ولكنها ظلت معنوية كان المتغير الوسيط وسيطاً جزئياً. ويعرض الجدول رقم (٨) نتائج اختبار الدور الوسيط للتحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف في العلاقة بين عقلية النتيجة النهائية للمشرف وسلوكيات الغش في مكان العمل، والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

جدول رقم (٨):

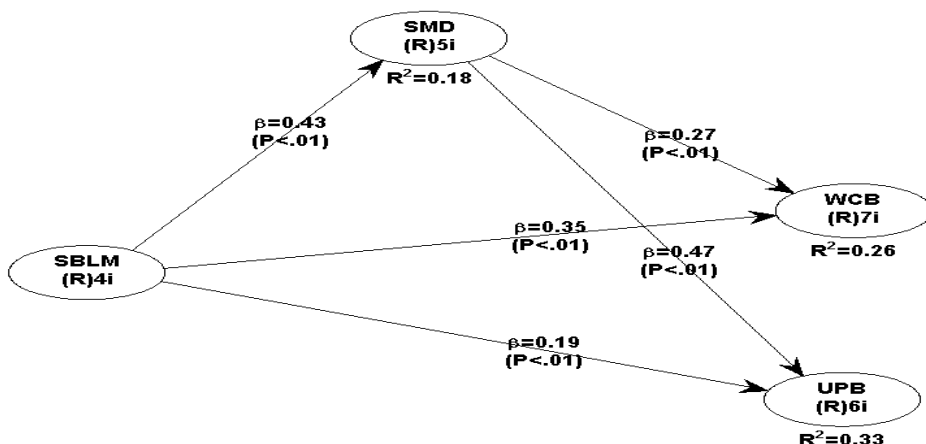
نتائج اختبار الدور الوسيط التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف في العلاقة بين عقلية النتيجة النهائية للمشرف والسلوكيات غير الأخلاقية

R ²	التأثير الكلي		التأثير غير المباشر		التأثير المباشر	
	P Value	Beta	P Value	Beta	P Value	Beta
0.264	<0.001	0.463	0.003	0.114	<0.001	0.349
						عقلية النتيجة النهائية للمشرف الغش في مكان العمل
0.330	<0.001	0.392	<0.001	0.201	<0.001	0.191
						عقلية النتيجة النهائية للمشرف السلوكيات غير الأخلاقية الداعمة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

– الدور الوسيط للتحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف في العلاقة بين عقلية النتيجة النهائية للمشرف وسلوكيات الغش في مكان العمل: يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف أدى إلى تخفيض معامل بيتا Beta من ٠.٤٥١ إلى ٠.٣٤٩ ولكنها ظلت معنوية وبالتالي يتوسط التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف جزئياً في العلاقة بين عقلية النتيجة النهائية للمشرف وسلوكيات الغش في مكان العمل، كما بلغ معامل التحديد ٠.٢٦٤ $R^2 =$ مما يدل على أن عقلية النتيجة النهائية للمشرف، والتحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف يفسران ٢٦.٤% من التباين بين مفردات العينة فيما يتعلق بسلوكيات الغش في مكان العمل. وبناء على ما سبق، يتوسط التحديد الأخلاقي

المُتصور عن المشرف جزئياً في العلاقة بين عقلية النتيجة النهائية للمشرف والسلوكيات غير الأخلاقية (الداعمة للمنظمة، وسلوكيات الغش في مكان العمل).



شكل رقم (٥):

دور التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف في العلاقة بين عقلية النتيجة النهائية للمشرف والسلوكيات غير الأخلاقية

– الدور الوسيط للتحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف في العلاقة بين عقلية النتيجة النهائية للمشرف والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة: يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف أدى إلى تخفيض معامل بيتا Beta من ٠.٣٧٦ إلى ٠.١٩١ ولكنها ظلت معنوية، وبالتالي يتوسط التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف جزئياً في العلاقة بين عقلية النتيجة النهائية والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة، كما بلغ معامل التحديد $R^2 = ٠.٣٣٠$ مما يدل على أن عقلية النتيجة النهائية للمشرف، والتحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف يفسران ٣٣% من التباين بين مفردات العينة فيما يتعلق بالسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة.

وبالتالي يمكن قبول الفرض الرابع من فروض البحث.

(٩) مناقشة النتائج والتوصيات:

(٩-١) مناقشة نتائج البحث:

سعى هذا البحث إلى التعرف على أثر عقلية النتيجة النهائية للمشرف على سلوكيات الغش في مكان العمل والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة، واختبار الدور الوسيط للتجديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف في هذه العلاقة. وتمثلت أهم النتائج التي توصل إليها البحث فيما يلي:

– وجود تأثير إيجابي معنوي لعقلية النتيجة النهائية للمشرف على سلوكيات الغش في مكان العمل وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة (Ahmad et al., 2025; Farasat et al., 2021; 2022; Kamran et al., 2022; 2025; Mawritz et al., 2024) وهذه النتيجة تؤكد أن المنظمات يمكن أن تحفز سلوك الغش في مكان العمل عن غير قصد، لكي يتسنى للموظفين تحقيق الأهداف النهائية الصعبة المتعلقة بعقلية النتيجة النهائية، فإنهم ينخرطون في سلوك الغش في مكان العمل، هذا وتدعم نظرية حجب الأهداف هذه النتيجة، تقترح النظرية أن الأفراد قد ينخرطون في سلوكيات غير أخلاقية لأنهم يرونها وسيلة تساعد في تحقيق الهدف الرئيسي، حيث تفترض أن المشرفين المهتمين بالنتائج النهائية يركزون على تحقيق الهدف الأساسي غالبًا ما تكون أهداف مالية فقط، مع عدم إعطاء أهمية للإعتبارات الأخلاقية في سبيل تحقيق الأهداف النهائية، مما يدفع الموظفين إلى تركيز اهتمامهم على تحقيق النتائج المالية فقط، وهو ما يساهم في خلق شعور مستمر بالضغط عليهم مما يقودهم إلى تبني سلوكيات أنانية وغير أخلاقية يرون أنها تُسهّل الوصول إلى أهدافهم الوظيفية.

كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي لعقلية النتيجة النهائية للمشرف على السلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج الدراسات السابقة (Babalola et al., 2020; Farasat & Azam 2022; Zhang et al., 2020)، وهذا يعني أن تبني مديري البنوك لعقلية النتيجة النهائية، يسهم في زيادة ضغوط الأداء لدى

الموظفين بسبب الخوف من المعاملة السيئة، والعقاب مثل الخصم أو الحرمان من المكافآت أو الترقية أو حتى الفصل، مما يدفع الموظفين إلى التركيز على تحقيق النتائج النهائية حتى لو تطلب ذلك الانخراط في سلوكيات غير أخلاقية داعمة للمنظمة. وتتفق هذه النتيجة مع نظرية الإدراك الاجتماعي حيث يتعلم الأفراد ما هو متوقع منهم من خلال ملاحظة مواقف وسلوكيات أعضاء المنظمة، مثل المديرين. وعندما يتبنى المدير عقلية النتيجة النهائية، يدرك الموظفون أن تحقيق النتيجة النهائية هو الهدف الوحيد الجدير بالاهتمام، وأن الوسيلة الوحيدة لإرضاء مديرهم هي تحقيق النتيجة النهائية بغض النظر عما إذا كانت الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف تنتهك المعايير أو القواعد الأخلاقية.

– أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لعقلية النتيجة النهائية للمشرف على التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف، وهذا يعني أن تركيز مديري البنوك على تحقيق النتائج النهائية بغض النظر عن الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه النتائج، قد يدعم تصورات الموظفين أن الاعتبارات الأخلاقية لا تمثل أولوية عند تحقيق الأهداف النهائية. ومن ثم، قد يستنتج الرؤوسون أن المدير يفصل الأحكام الأخلاقية عن أحكام الأداء، أي يعتقد الموظفون أن مديرهم يمارسون التحديد الأخلاقي. وتتماشى هذه النتيجة مع دراسة Zhang et al. (2025) والتي توصلت إلى أن عقلية النتيجة النهائية ترتبط إيجابياً بالتحديد الأخلاقي. وتتفق هذه النتيجة مع نظرية معالجة المعلومات الاجتماعية حيث يلاحظ الرؤوسون أن مشرفيهم يتغاضون عن مدى التزامهم بالسلوكيات الأخلاقية عند تقييم أدائهم، وذلك بسبب سعيه لتحقيق النتائج النهائية، فعلى سبيل المثال، قد يرى المدير موظفاً يُخفي كامل الشروط والمخاطر للعملاء، أو المبالغة في عرض مزايا المنتجات من أجل تحقيق أهداف المبيعات، ويركز فقط على النتائج الإيجابية لهذا التصرف بالنسبة للمنظمة، دون الالتفات إلى الطبيعة غير الأخلاقية لهذا الفعل؛ مما يعزز تصورات الموظفين عن التحديد الأخلاقي لدى المدير.

– وجود تأثير إيجابي معنوي للتحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف على سلوكيات الغش في مكان العمل واتفقت هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة (Dong et

(al., 2025; Luan et al., 2022; Ren et al., 2025). كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للتحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف على السلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج الدراسات السابقة (Fehr et al., 2019). وهذا يعني أنه عندما يدرك الموظف أن مديره يتمتع بدرجة مرتفعة من التحديد الأخلاقي أي أنه يفصل بين تقييم الأداء وسلوكيات الموظف، ويتجاهل أو يظهر قدرًا كبيرًا من التساهل تجاه السلوكيات غير الأخلاقية المتبعة في سبيل تحقيق الهدف، يؤدي لاعتقاد الموظفون بأن الغش، والقيام بالسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة لن تؤدي إلى تقييم أدائهم بشكل سلبي أو معاقبتهم على ذلك، لأنهم يعتقدون أن المدير يفصل بين الأحكام الأخلاقية وأحكام الأداء، مما يزيد من احتمالية ارتكابهم لهذه السلوكيات غير الأخلاقية، وهو ما يتماشى أيضًا مع نظرية معالجة المعلومات الاجتماعية.

– أكدت النتائج أن التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف يتوسط جزئيًا العلاقة بين عقلية النتيجة النهائية للمشرف وسلوكيات الغش في مكان العمل والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة. فعندما يلاحظ الموظفون أن مديرهم يهتمون بالنتائج المالية النهائية فقط، فإنهم يميلون إلى الاعتقاد بأن مشرفهم سيفصلون الاعتبارات الأخلاقية عن تقييمات الأداء. وهذا التصور بدوره يعزز سلوكيات الغش في مكان العمل والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة باعتبارها طرق أو وسائل تساعد على تلبية متطلبات الأداء المرتفعة، وتمكنهم من تبسيط مهامهم أثناء سعيهم لتحقيق أهداف الأداء، إلى جانب تجاهل الاعتبارات الأخلاقية باعتبارها معوق لتحقيق الأهداف، كما أنها تكلف موارد أقل (مثل الوقت والطاقة) لتحقيق الأهداف. فعلى سبيل المثال، قد يتبنى موظف المبيعات سلوكيات غير نزيهة مع العملاء إذا شعر أن مديره يُقيّمه فقط بناءً على حجم الإيرادات، دون اعتبار للجوانب الأخلاقية في طريقة تحقيقها. وتتفق هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة التي توصلت إلى أن التحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف للمشرف يعمل كآلية وسيطة تفسر سبب انخراط الموظفين في السلوكيات غير الأخلاقية

الدور الوسيط للتجديد الأخلاقي المُتصور في العلاقة بين عقلية النتيجة النماذجية للمشرف والسلوكيات

د. روضة محمد عزيز الزمار & د. أمل جاد محمد رجب

(Dong et al., 2025; Luan et al., 2022). هذا، وتتماشى هذه النتائج أيضاً مع نظرية معالجة المعلومات الاجتماعية.

(٩-٢) توصيات البحث وآلية التنفيذ:

في ضوء أهداف البحث وما توصل له من نتائج حيث تؤثر عقلية النتيجة النهائية للمشرف على السلوكيات غير الأخلاقية في مكان العمل؛ لذا يقترح البحث مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في الحد من تبني عقلية النتيجة النهائية للمشرف، وسلوكيات الغش في مكان العمل، والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة، والتحديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف، وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٩):

توصيات البحث وآليات التنفيذ والمسؤول عن التنفيذ

المسؤول عن التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية
الإدارة العليا	• يجب على مديري البنوك توخي الحذر في تواصلهم مع الموظفين والكلمات التي يستخدمونها لمنع أي ميل نحو السلوك غير الأخلاقي، حيث يجب على المديرين تأكيد رفضهم لتجاوز القواعد الأخلاقية لتحقيق أهداف البنك. • يجب على المدير أن يوازن بين السعي لتحقيق الأرباح، وضمان رفاهية الموظفين والاستدامة على المدى البعيد، وتجنب إعطاء الموظفين الأعداء للسلوك غير الأخلاقي. • وضع خطط طويلة المدى بشكل علمي وعقلاني، مع تأسيس نظام عادل وشفاف للترقيات المهنية، وتقليص التناقض بين الأهداف القصيرة المدى للموظفين وطموحات البنك طويلة المدى. • دراسة دوافع الموظفين للالتخاط في السلوكيات غير الأخلاقية الموجهة لخدمة البنك فقد يكون بهدف مساعدة البنك على تحقيق النجاح السريع لذا يجب تعزيز الوعي لدى الموظفين والحد من التفكير القائم على المكاسب السريعة، وتوعية الموظفين بالعواقب السلبية الناجمة عن السلوك غير الأخلاقي لتحقيق النتائج النهائية. • تدريب للقادة على بناء علاقة إيجابية مع مروضيهم بحيث يتم تقليل مشاعر الخوف ووضع خطوط اتصال أكثر انفتاحاً بينهم، بهذه الطريقة، سيشارك المروضون في تلبية التوقعات السلوكية بدلاً من اتخاذ إجراءات غير أخلاقية لتحقيق الأهداف.	١- يجب على إدارة البنك أن تتخذ موقفاً واضحاً وموحداً بشأن تحقيق الأهداف بطريقة أخلاقية، وتعتبر صراحة عن موقفها الرافض للسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة حتى لو كانت بدافع حسن النية.
مدرين المناطق وفروع البنوك بالاشتراك مع إدارة الموارد البشرية.	• يجب على البنك التركيز على غرس القيم الأخلاقية الأساسية من خلال الوسائل التدريبية مثل الندوات وورش العمل، بما يسهم في رفع الوعي بالسلوك الأخلاقي للموظفين، والحد من تبرير سلوكيات الغش في مكان العمل والسلوك غير الأخلاقي الداعم للبنك. • الاعتماد على المقابلات السلوكية في عمليات الاختيار والتعيين من خلال سؤال المرشحين عن كيفية تعاملهم مع القرارات الأخلاقية المتضاربة مع تحقيق الربح، فسيفر ذلك روى ثاقبة لمعرفة طريقة تصرفهم تحت ضغوط المنافسة. • تبني سياسات مساهلة قوية وتضمن معايير السلوك الأخلاقي ضمن الأهداف المرتبطة بالأداء للحد من ميل الموظفين للالتخاط في السلوكيات غير الأخلاقية. • تسليط الضوء على نماذج الموظفين المتميزين والمتزمين بالقواعد	٢- الاهتمام بتفعيل الثقافة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي داخل البنك للحد من السلوكيات غير الأخلاقية

الدور الوسيط للتجديد الأخلاقي، المتصور في العلاقة بين عقلية النتيجة النضائية للمشروع والسلوكيات

د. رضوة محمد عزيز الزمار & د. أمل جاد محمد رجب

التوصية	آلية التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ
	الأخلاقية في الوصول للنتائج النهائية ومكافئتهم لتحديد الطريقة الصحيحة للوصول للهدف.	
٣ - ضرورة وضع معايير واضحة ومتسقة لتقييم الأداء	- تصميم مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية لضبط السلوك الأخلاقي للموظفين، بدءاً من تصميم الوظائف، حيث تدرج مدونات الأخلاق في وصف الوظيفة، ووصولاً إلى تقييم الأداء، واستخدام مجموعة أوسع من المعايير قصيرة وطويلة الأجل لتقييم الأداء. - إنشاء نظام موضوعي لتقييم الأداء، يساعد الموظفين على مقارنة أهدافهم الوظيفية الفعلية بمخرجاتهم العملية، وتمكينهم من تكوين تصورات موضوعية حول عبء العمل الذي يتحملونه مع مراعاة الأخلاق عند تقييمهم. - وضع نظام واضح للمكافآت والعقوبات يأخذ في الاعتبار المعايير الأخلاقية، فالعقوبات مثل خفض الرواتب وخفض الدرجة الوظيفية والفصل من العمل يجب أن تكون بسبب الانحراف في سلوكيات غير أخلاقية لدعم البنك، الغش في مكان العمل، وليس بسبب عدم القدرة على تحقيق النتائج النهائية المتعلقة بالمدير. - مناقشة الموظفين الذين لم يستطيعوا الوصول للأداء المثالي لمعرفة أسباب ذلك، ويجب على القادة دعمهم في مسؤوليات عملهم، وإرشادهم لحل المشكلات للوصول لمستويات عالية من الأداء.	إدارة الموارد البشرية بالبنك
٤ - صياغة ثقافة مؤسسية لا ينظر فيها إلى الأداء العالي والسلوك الأخلاقي على أنهما متناقضان للحد من التحييد الأخلاقي.	- تقديم برامج تدريبية لتنمية الحس الأخلاقي لدى القادة، وتعزيز ثقافة أخلاقية لمساعدة الموظفين على مراجعة اختياراتهم الأخلاقية وإعادة تنشيط آليات التنظيم الذاتي الأخلاقي، وبالتالي الحد من التحييد الأخلاقي والآثار السلبية للسلوكيات غير الأخلاقية. - تذكير الموظفين بأهمية تحقيق أداء عال دون المساس بالأخلاق، ومراقبة أولئك الذين يحاولون تقديم الأداء على الأخلاق. - يجب على الإدارة العليا توضيح أنه لن يتم التسامح مع السلوك غير الأخلاقي حتى بين أصحاب الأداء العالي. - تعزيز التقدير والمكافآت للممارسات الأخلاقية في مكان العمل. - تقديم دعم نفسي وتدريب للموظفين من خلال عقد ورش عمل وجلسات إرشاد تساعد الموظفين على تطوير استراتيجيات للتعامل مع الضغوط عن الصراع الأخلاقي.	الإدارة العليا بالاشتراك مع إدارة الموارد البشرية.

(١٠) دلالات البحث:

تنقسم دلالات البحث إلى دلالات نظرية، ودلالات عملية، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

(١-١٠) الدلالات النظرية:

يقدم هذا البحث عدة إسهامات نظرية كما يلي:

- يعد هذا البحث إضافة للدراسات التي تناولت نواتج عقلية النتيجة النهائية للمشرف مثل السلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة وسلوكيات الغش في مكان العمل.
- من خلال استكشاف العلاقة بين عقلية النتيجة النهائية لدى المشرف، وسلوكيات الغش في مكان العمل والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة، والتحييد الأخلاقي المتصور عن المشرف، يُقدّم هذا البحث إسهامات مهمة في أدبيات

أخلاقيات الأعمال؛ حيث يوسع هذا البحث الأدبيات حول مقدمات السلوكيات غير الأخلاقية في مكان العمل.

– يمثل هذا البحث إضافة للدراسات التي تؤكد على أن دور المشرف لا يترجم بشكل مباشر إلى نتائج متعلقة بالموظفين، ولكن من خلال الاعتماد على آليات للوساطة، ويتضح ذلك من دور الوساطة الذي يلعبه التجديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف في العلاقة بين عقلية النتيجة النهائية للمشرف وسلوكيات الغش في مكان العمل والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة. فعقلية النتيجة النهائية للمشرف تؤدي إلى التجديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف، وهو ما يحفز الموظفين لاحقاً على الانخراط في سلوكيات غير أخلاقية داعمة للذات وداعمة للمنظمة. وبالتالي، يساهم هذا البحث في توفير فهم أعمق للآلية التي تؤثر من خلالها عقلية النتيجة النهائية للمشرف على السلوكيات غير الأخلاقية.

– اعتمد هذا البحث على نظرية حماية الأهداف في تفسير العلاقة بين عقلية النتيجة النهائية للمشرف وسلوكيات الغش في مكان العمل، ونظرية الإدراك الاجتماعي في تفسير العلاقة بين عقلية النتيجة النهائية للمشرف والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة، ونظرية معالجة المعلومات الاجتماعية في تفسير العلاقة بين عقلية النتيجة النهائية للمشرف والتجديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف، وتفسير العلاقة بين التجديد الأخلاقي المُتصور عن المشرف، والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للغش في مكان العمل؛ وبالتالي، تمثل نتائج هذا البحث توسيع لهذه النظريات وتأكيد صحتها.

(١٠-٢) الدلالات العملية:

يقدم هذا البحث عدة إسهامات عملية وإدارية كما يلي:

– تسليط الضوء على عقلية النتيجة النهائية للمشرف باعتبارها أسلوب قيادة يهتم فقط بتحقيق النتائج المالية النهائية، ويجب على المنظمات إدراك أن هذه العقلية قد تحسن الأداء المالي لكنها قد تؤدي أيضاً إلى سلوكيات غير أخلاقية في بيئة العمل.

- إلقاء الضوء على السلوكيات غير الأخلاقية مثل سلوكيات الغش في مكان العمل والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة، والأضرار الناتجة عنها. لذا، يجب تطوير استراتيجية فعالة في معالجة السلوك غير الأخلاقي، حيث تعمل مدونة قواعد السلوك الأخلاقي على زيادة وعي الموظفين بالسلوكيات غير المقبولة وبالتالي الحد من السلوك غير الأخلاقي للموظفين.
- قدم البحث مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد البنوك التجارية في الحد من عقلية النتيجة النهائية للمشرف، والتحديد الأخلاقي المتصور عن المشرف، وسلوكيات الغش في مكان العمل والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة.
- عندما يغض المديرون الطرف عن السلوك غير الأخلاقي، قد يعتقد الموظفون أن المديرين موافقون ضمناً على سلوك الغش في مكان العمل، والسلوك غير الأخلاقي الداعم للمنظمة من أجل تحقيق النتائج النهائية. ولذلك، يحتاج المديرون إلى أن يكونوا على دراية بالتكاليف طويلة الأجل والعواقب السلبية للسلوكيات غير الأخلاقية على المنظمة.

(١١) حدود البحث وفرص الأبحاث المستقبلية:

تم إعداد البحث في ضوء عدد من المحددات، والتي يمثل كل محدد منهم فرصة لمزيد من البحث المستقبلي، وذلك على النحو التالي:

(١-١١) حدود تطبيقية:

تم تطبيق هذا البحث على البنوك التجارية في محافظة دمياط، دون التطرق للبنوك في المحافظات الأخرى بجمهورية مصر العربية ومن ثم يقترح البحث إجراء المزيد من البحوث لتوسيع مجال التطبيق ليشمل البنوك التجارية في المحافظات الأخرى. وكذلك يمكن توسيع مجال التطبيق ليشمل قطاعات أخرى مهمة بتحقيق النتائج النهائية مثل شركات الاتصالات وشركات التأمين.

(١١-٢) حدود بشرية:

تم جمع بيانات الدراسة الميدانية لهذا البحث من العاملين بالبنوك التجارية، وتم قياس سلوكيات عقلية النتيجة النهائية للمشرف والتحييد الأخلاقي المتصور من وجهة نظر المرؤوسين، وليس من وجهة نظر القائمين بهذه السلوكيات، وبسبب تحيز الرغبة الاجتماعية، أعادت الباحثتان صياغة العبارات المتعلقة بقياس السلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة وسلوكيات الغش في مكان العمل بصيغة ضمير الغائب. فعلى الرغم من أنه يتم التأكيد على سرية الردود، يتردد المشاركون في الإبلاغ عن السلوكيات غير الأخلاقية. وبالتالي، يجب أن تتبنى الدراسات المستقبلية طريقة أكثر دقة وموثوقية لقياس سلوكيات الغش في مكان العمل والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة، أو من خلال جمع البيانات في ثنائيات (أزواج القائد والمرؤوس). كذلك، يمكن استخدام أساليب البحث النوعي مثل استخدام الملاحظة للكشف عن سلوك الغش، والسلوك غير الأخلاقي الداعم للمنظمة في الدراسات المستقبلية.

(١١-٣) حدود موضوعية:

تناول البحث المتغيرات التي اشتمل عليها الإطار المقترح للبحث والمتمثلة في عقلية النتيجة النهائية للمشرف والتحييد الأخلاقي المتصور عن المشرف، وسلوكيات الغش في مكان العمل، والسلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للمنظمة، ومن ثم يقترح البحث توسيع نطاق البحث ليشمل دراسة متغيرات وسيطة أخرى مثل الانفصال الأخلاقي، وانتهاك العقد النفسي، ومتغيرات معدلة مثل الهوية الأخلاقية، كما يمكن أن يتضمن البحث المتغيرات تابعة أخرى بخلاف السلوكيات السلبية لمعرفة مدى تأثير عقلية النتيجة النهائية للمشرف على السلوكيات الإيجابية مثل الأداء الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والازدهار في مكان العمل، وصوت الموظف. كما تقترح الباحثتان إجراء المزيد من البحوث لتشمل السلوكيات غير الأخلاقية الداعمة للقائد، وتحديد مدى تأثيرها بعقلية النتيجة النهائية للمشرف.

قائمة المراجع

- إسماعيل، مرفت حسين حسن. (٢٠٢٣). الانفصال الأخلاقي كوسيط في العلاقة بين إدراك عدم الأمان الوظيفي والسلوكيات غير الأخلاقية المؤيدة للمنظمة-الهوية الأخلاقية كمعدل بالتطبيق على العاملين في فروع تقديم الخدمات لشركات المحمول بمحافظة الجيزة. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ١٦، ٨٠١-٨٥١.
- Adeel, A., Kee, D. M. H., Mubashir, A. S., Samad, S., & Daghriri, Y. Q. (2023). Leaders' ambition and followers' cheating behavior: The role of performance pressure and leader identification. *Frontiers in psychology*, 14, 982328.
- Ahmad, I., Ullah, M., Saif, N., & Sadiq, M. (2025). Green human resource management and workplace cheating: a counterintuitive study. *Personnel Review*, 54 (6), 1478–1500.
- Alniacik, E., Erbas Kelebek, E. F., & Alniacik, U. (2022). The moderating role of message framing on the links between organizational identification and unethical pro-organizational behavior. *Management Research Review*, 45(4), 502-523
- Babalola, M. T., Mawritz, M. B., Greenbaum, R. L., Ren, S., & Garba, O. A. (2021). Whatever it takes: How and when supervisor bottom-line mentality motivates employee contributions in the workplace. *Journal of Management*, 47(5), 1134-1154.
- Babalola, M. T., Ren, S., Ogbonnaya, C., Riisla, K., Soetan, G. T., & Gok, K. (2022). Thriving at work but insomniac at home: Understanding the relationship between supervisor bottom-line mentality and employee functioning. *Human Relations*, 75(1), 33-57.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and

- statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173
- Belausteguigoitia Rius, I., & De Clercq, D. (2018). Knowledge sharing and unethical pro-organizational behavior in a Mexican organization: Moderating effects of dispositional resistance to change and perceived organizational politics. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 16(3), 248-269.
- Bhattacharjee, A., Berman, J. Z., & Reed, A. (2013). Tip of the hat, wag of the finger: How moral decoupling enables consumers to admire and admonish. *Journal of Consumer Research*, 39(6), 1167–1184.
- Campbell, E. M., Welsh, D. T., & Wang, W. (2023). Above the law? How motivated moral reasoning shapes evaluations of high performer unethicality. *Journal of Applied Psychology*, 108(7), 1096–1120
- Chen, S., Liu, W., Zhu, Y., & Shu, P. (2023). Sharing or hiding? The influence of supervisor bottom-line mentality on employee knowledge behaviors. *Journal of Knowledge Management*, 27(7), 1830-1851.
- Cowan, K., & Yazdanparast, A. (2021). Consequences of moral transgressions: How regulatory focus orientation motivates or hinders moral decoupling. *Journal of Business Ethics*, 170(1), 115-132.
- Dong, Y., Tian, J., Cheng, B., & Li, J. (2025). Amoral Management and Employee Cheating Behavior: A Social Information Processing Perspective. *Journal of Business Ethics*, 1-18. DOI: 10.1007/s10551-025-06069-8
- Eissa, G., & Lester, S. W. (2025). Supervisor to employee bottom-line mentality: The mediating role of moral disengagement and the moderating roles of organizational justice and self-efficacy. *Journal of business research*, 189, 115206.

- Farasat, M., & Azam, A. (2022). Supervisor bottom-line mentality and subordinates' unethical pro-organizational behavior. *Personnel Review*, 51(1), 353-376.
- Farasat, M., Azam, A., & Hassan, H. (2021). Supervisor bottom-line mentality, workaholism, and workplace cheating behavior: the moderating effect of employee entitlement. *Ethics & Behavior*, 31(8), 589-603.
- Farasat, M., Azam, A., Imam, H., & Hassan, H. (2022). Linking supervisors' bottom-line mentality to workplace cheating behavior: examining the mediating and moderating role of organizational cynicism and moral identity. *Baltic Journal of Management*, 17(5), 603-620.
- Fehr, R., Welsh, D., Yam, K. C., Baer, M., Wei, W., & Vaulont, M. (2019). The role of moral decoupling in the causes and consequences of unethical pro-organizational behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 153, 27-40.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18 (3), 382-388.
- Greenbaum, R. L., Mawritz, M. B., & Eissa, G. (2012). Bottom-line mentality as an antecedent of social undermining and the moderating roles of core self-evaluations and conscientiousness. *Journal of applied psychology*, 97(2), 343-359.
- Greenbaum, R. L., Mawritz, M. B., & Zaman, N. N. (2023). The construct of bottom-line mentality: Where we've been and where we're going. *Journal of Management*, 49(6), 2109-2147.

- Guo, L., Du, J., & Zhang, J. (2024). Supervisor bottom-line mentality and employee workplace well-being: a multiple mediation model. *Baltic Journal of Management*, 19(2), 218-233.
- Guo, L., Mao, J. Y., Mu, X., & Cai, Y. (2025). Can Perfectionists Be Cheaters? The Roles of Fear of Performance Failure and Supervisor Bottom-Line Mentality. *Journal of Business Ethics*, 200, 91–114.
- Haberstroh, K., Orth, U. R., Hoffmann, S., & Brunk, B. (2017). Consumer response to unethical corporate behavior: A re-examination and extension of the moral decoupling model. *Journal of business ethics*, 140(1), 161-173.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage publications.
- Hameed, I., Arain, G. A., Hameed, I., Gamage, A., & Muchiri, M. K. (2025). How and When Does Employee Creativity Relate to Unethical Pro-organizational Behavior? Unmasking the Negative Side of Organizational Creativity. *Journal of Business Ethics*, 199(2), 331-349.
- Hillebrandt, A., & Barclay, L. J. (2020). How cheating undermines the perceived value of justice in the workplace: The mediating effect of shame. *Journal of Applied Psychology*, 105(10), 1164-1180.
- Hillebrandt, A., & Barclay, L. J. (2022). How COVID-19 can promote workplace cheating behavior via employee anxiety and self-interest And how prosocial messages may overcome this effect. *Journal of Organizational Behavior*, 43(5), 858-877.
- Inam, A., Ho, J. A., Ng, S. I., & Mohamed, R. (2021). Inhibiting unethical pro-organizational behavior: Harnessing the effects of responsible

- leadership and leader-member exchange. *International Journal of Manpower*, 42(7), 1183-1201.
- Jiang, W., Liang, B., & Wang, L. (2023). The double-edged sword effect of unethical pro-organizational behavior: The relationship between unethical pro-organizational behavior, organizational citizenship behavior, and work effort. *Journal of Business Ethics*, 183(4), 1159-1172.
- Kamran, K., Azam, A., & Atif, M. M. (2022). Supervisor bottom-line mentality, performance pressure, and workplace cheating: moderating role of negative reciprocity. *Frontiers in Psychology*, 13, 801283.
- Kamran, K., Azam, A., & Atif, M. M. (2025). Leader bottom-line mentality and employee pro-self-unethical behavior: the moderating role of contingent rewards and punishments. *International Journal of Ethics and Systems*, 41(2), 312-331.
- Kamran, K., Farasat, M., Azam, A., & Atif, M. M. (2023). Supervisor bottom line mentality, self-regulation impairment and unethical pro-organizational behavior: investigating the moderating effect of perceived employability. *International Journal of Ethics and Systems*, 39(2), 342-360.
- Kundro, T. G., Belinda, C. D., Affinito, S. J., & Christian, M. S. (2023). Performance pressure amplifies the effect of evening detachment on next-morning shame: Downstream consequences for workday cheating behavior. *Journal of Applied Psychology*, 108(8), 1356.
- Liu, L. (2024). How does temporal leadership affect unethical pro-organizational behavior? The roles of emotional exhaustion and job complexity. *Kybernetes*. DOI: 10.1108/K-02-2024-0522.
- Luan, K., Lv, M., & Zheng, H. (2022). Corporate social responsibility and cheating behavior: The mediating effects of organizational

- identification and perceived supervisor moral decoupling. *Frontiers in Psychology*, 12, 768293.
- Ma, Z., & Long, L. (2025). How and when high commitment work systems backfire on employee unethical pro-organizational behavior. *Employee Relations: The International Journal*, 47(3/4), 450-473.
- Mawritz, M. B., Farro, A. C., Kim, J., Greenbaum, R. L., Wang, C. S., & Bonner, J. M. (2024). Bottom-line mentality from a goal-shielding perspective: does bottom-line mentality explain the link between rewards and pro-self unethical behavior?. *Human Relations*, 77(4), 505-532.
- Mawritz, M. B., Greenbaum, R. L., Butts, M. M., & Graham, K. A. (2017). I just can't control myself: A self-regulation perspective on the abuse of deviant employees. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1482-1503.
- Mesdaghinia, S., Rawat, A., & Nadavulakere, S. (2019). Why moral followers quit: Examining the role of leader bottom-line mentality and unethical pro-leader behavior. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 491-505.
- Mishra, V., Sharma, V., & Uppal, N. (2024). The curvilinear relationship between moral identity and unethical pro-organizational behavior: moderating role of organizational identification. *International Journal of Manpower*, 45(6), 1245-1261.
- Mitchell, M. S., Baer, M. D., Ambrose, M. L., Folger, R., & Palmer, N. F. (2018). Cheating under pressure: A self-protection model of workplace cheating behavior. *Journal of Applied Psychology*, 103(1), 54.
- Mitchell, M. S., Hetrick, A. L., Mawritz, M. B., Edwards, B. D., & Greenbaum, R. L. (2024). Oh the anxiety! The anxiety of supervisor

- bottom-line mentality and mitigating effects of ethical leadership. *Journal of management*, 50(7), 2888-2926.
- Moazzam, S., & Malik, M. A. R. (2025). Bottom-line mentality: systematic literature review and future research directions. *Journal of Economic and Administrative Sciences*. DOI: 10.1108/JEAS-11-2023-0325
- Quade, M. J., Greenbaum, R. L., & Petrenko, O. V. (2017). "I don't want to be near you, unless...": The interactive effect of unethical behavior and performance onto relationship conflict and workplace ostracism. *Personnel Psychology*, 70(3), 675-709.
- Quade, M. J., McLarty, B. D., & Bonner, J. M. (2020). The influence of supervisor bottom-line mentality and employee bottom-line mentality on leader-member exchange and subsequent employee performance. *Human Relations*, 73(8), 1157-1181.
- Quade, M. J., Wan, M., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Greenbaum, R. L. (2022). Beyond the bottom line: don't forget to consider the role of the family. *Journal of Management*, 48(8), 2167-2196.
- Ren, L., Zhang, X., Liu, Q., Zhang, Y., & Zhang, Y. (2025). Psychological mechanisms linking supervisors' moral decoupling to subordinates' ethical voice. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 53(5), 1-10.
- Ren, S., Mawritz, M. B., Greenbaum, R. L., Babalola, M. T., & Wang, Z. (2024). Does competitive action intensity influence team performance via leader bottom-line mentality? A social information processing perspective. *Journal of applied psychology*, 109(6), 811-828.
- Septianto, F., Tjiptono, F., & Arli, D. (2020). Authentically, proudly ethical: The effects of authentic pride on consumer acceptance of unethical behavior. *European Journal of Marketing*, 54(2), 351-379.

- Tan, Z., Yang, M., Farro, A. C., & Yuan, L. (2024a). I cannot miss it! The influence of supervisor bottom-line mentality on employee presenteeism. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(4), 719-736.
- Tan, Z., Yuan, L., & Wan, Q. (2024b). The influence of supervisor bottom-line mentality on knowledge territorial behavior and knowledge sabotage behavior. *Journal of Knowledge Management*, 28(6), 1609-1631
- Tang, C., Chen, Y., Wei, W., & Newman, D. A. (2024). Under pressure: LMX drives employee unethical pro-organizational behavior via threat appraisals. *Journal of Business Ethics*, 195(4), 799-812.
- Umphress, E. E., & Bingham, J. B. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science*, 22, 621–640.
- Umphress, E. E., Bingham, J. B., & Mitchell, M. S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 95, 769–780.
- Veetikazhi, R., Kamalanabhan, T. J., Malhotra, P., Arora, R., & Mueller, A. (2022). Unethical employee behaviour: a review and typology. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(10), 1976-2018.
- Wang, Y., Xiao, S., & Ren, R. (2022). A moral cleansing process: How and when does unethical pro-organizational behavior increase prohibitive and promotive voice. *Journal of Business Ethics*, 176(1), 175-193.
- Xie, J., Huang, Q., Huiying, Z., Zhang, Y., & Chen, K. (2022). Bottom-line pursuits invade your family: the spillover effect of supervisor bottom-

- line mentality on employee work-to-family conflict. *International Journal of Conflict Management*, 33(5), 812-828.
- Xu, T., & Lv, Z. (2018). HPWS and unethical pro-organizational behavior: A moderated mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 33(3), 265-278.
- Yan, H., Solnet, D., & Okimoto, T. G. (2023). Helping the organization but harming customers: a social identity perspective of unethical pro-organizational behavior. *Journal of Services Marketing*, 37(7), 927-943.
- Ye, Y., Liu, X., Wu, L. Z., Cheng, X. M., & Kwan, H. K. (2025a). Desperate Times Call for Desperate Measures: The Impact of Job Insecurity on Workplace Cheating Behavior. *Journal of business ethics*, 199(4), 761-775.
- Ye, Y., Wu, L. Z., Kwan, H. K., & Liu, X. (2025b). From Deception to Rejection: Unraveling the Impact of Workplace Cheating Behavior on Coworker Ostracism. *Journal of Business Ethics*, 200, 157-173.
- Zhan, X., & Liu, Y. (2022). Impact of employee pro-organizational unethical behavior on performance evaluation rated by supervisor: a moderated mediation model of supervisor bottom-line mentality. *Chinese Management Studies*, 16(1), 102-118.
- Zhang, B., Yang, Q., & Hao, Q. (2024). Supervisor bottom-line mentality and subordinate knowledge hiding: role of team climate. *Management Decision*, 62(12), 4165-4183.
- Zhang, R., Liu, Y., Wang, X., & Luo, Y. (2025). Amoral barriers to eco-engagement: how and when supervisor bottom-line mentality inhibits Extra-role employee green behavior. *Current Psychology*, 44, 11061–11075.

- Zhang, Y., & Du, S. (2023). Moral cleansing or moral licensing? A study of unethical pro-organizational behavior's differentiating Effects. *Asia Pacific Journal of Management*, 40(3), 1075-1092.
- Zhang, Y., He, B., Huang, Q., & Xie, J. (2020). Effects of supervisor bottom-line mentality on subordinate unethical pro-organizational behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 35(5), 419-434.
- Zhang, Y., Huang, Q., Chen, H., & Xie, J. (2021). The mixed blessing of supervisor bottom-line mentality: examining the moderating role of gender. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(8), 1153-1167.
- Zhao, M., Qu, S., Tian, G., Mi, Y., & Yan, R. (2024a). Research on the moral slippery slope risk of unethical pro-organizational behavior and its mechanism: a moderated mediation model. *Current Psychology*, 43(19), 17131-17145.
- Zhao, N., He, B., Sun, X., & Hu, W. (2024b). Exploring the effect of supervisor bottom-line mentality on subordinate work well-being: a self-determination theory perspective. *Chinese Management Studies*, 18(4), 978-997.
- Zheng, X., & Zhang, L. (2023). How bottom-line mentality leads to Abusive Supervision? Investigating the Mediating effects of anxiety. *Psychology Research and Behavior Management*, 4431-4444. DOI: 10.2147/PRBM.S436568
- Zhou, H., & Ran, Y. (2023). The nonlinear impact of perceptions of organizational politics on unethical pro-organizational behavior in Chinese culture: Moderating role of Zhongyong. *Asian Business & Management*, 22(4), 1544-1566.

Zhou, Y., Chen, P., Liu, Q., & Wang, T. (2023). More haste, less speed: leader bottom-line mentality and employee counter-productive social cyberloafing. *Journal of Managerial Psychology*, 38(8), 643-656.

Zhu, D., Zhang, Z., & Wang, C. (2021). Performance matters: when supervisors socially accept unethical behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 36(3), 213-225.

Zhu, J. N., Lam, L. W., Liu, Y., & Jiang, N. (2023). Performance pressure and employee expediency: the role of moral decoupling. *Journal of Business Ethics*, 186(2), 465-478.