



الميكانيكية وعلاقتها بالسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم دراسة تحليلية لدور بعض المتغيرات التفاعلية

إعداد

د. عبد الناصر طه إبراهيم محمد

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية التجارة - جامعة أسيوط
أستاذ مشارك بقسم إدارة الأعمال كلية العلوم الإدارية
جامعة العلوم التطبيقية بالبحرين
nassertaha@aun.edu.eg

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة - جامعة دمياط

المجلد الثاني - العدد الثاني - الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢١

التوثيق المقترح وفقا لنظام APA:

محمد، عبد الناصر طه إبراهيم (٢٠٢١). الميكانيكية وعلاقتها بالسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم: دراسة تحليلية لدور بعض المتغيرات التفاعلية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٢ (٢) ج ١، ٥٢-١.

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

الميكيا فيلية وعلاقتها بالسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم دراسة تحليلية لدور بعض المتغيرات التفاعلية

د. عبد الناصر طه إبراهيم محمد

الملخص

استهدفت الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين الميكيا فيلية بأبعادها الأربعة متمثلة في التلاعب غير الأخلاقي، والرغبة في التحكم والسيطرة، والرغبة في إحراز مكانة مرموقة، وعدم الثقة في الآخرين من جانب، والسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم من جانب آخر، كما استهدفت الدراسة أيضا التعرف على الدور التفاعلي لكل من الهوية التنظيمية للفرد، ومعتقدات رد التعامل الموجب لديه (النزعة نحو رد الجميل) في هذه العلاقة، وقد أجريت الدراسة التطبيقية على عينة طبقية عشوائية من العاملين بشركة مصر الوسطى لتوزيع الكهرباء، حيث بلغ حجم العينة (٣٦٨) مفردة، وقد بلغ عدد القوائم التي أجري عليها التحليل الإحصائي (٢٩١) قائمة بمعدل استجابة صحيح بلغ (٧٩,٧%)، ومن خلال تطبيق نماذج الانحدار البسيط والانحدار المتعدد التدريجي تم التوصل إلي مجموعة من النتائج أهمها، وجود علاقة معنوية موجبة بين الميكيا فيلية كمتغير إجمالي والسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم، وفيما يتعلق بالأبعاد الفرعية للميكيا فيلية، تبين وجود تأثير موجب مباشر ومعنوي لعدم الثقة في الآخرين، والتلاعب غير الأخلاقي، والرغبة في إحراز مكانة مرموقة على السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم، ولم تدعم النتائج تأثير الرغبة في التحكم والسيطرة على هذه السلوكيات، حيث لم يكن تأثيرها جوهريا. كما تبين وجود علاقة ترابط معنوية موجبة بين كل من الهوية التنظيمية للفرد، ومعتقداته بشأن رد التعامل الموجب بالمثل من جانب والسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم من جانب آخر. وفي سياق اختبار الوساطة التفاعلية أسفرت النتائج عن ثبوت الدور التفاعلي للهوية التنظيمية في تأثير الميكيا فيلية كمتغير إجمالي على السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم، وعدم ثبوت الدور التفاعلي لمعتقدات رد التعامل الموجب في هذا الشأن، وفيما يتعلق بالتفاعل مع الأبعاد الفرعية للميكيا فيلية، فيما يتعلق بتفاعل الأبعاد الأربعة للميكيا فيلية مع الهوية التنظيمية، أسفرت النتائج عن ثبوت الوساطة التفاعلية مع الأبعاد الخاصة بعدم الثقة في الآخرين، والتلاعب غير الأخلاقي، والرغبة في إحراز مكانة مرموقة فقط، أما فيما يتعلق بتفاعل أبعاد الميكيا فيلية بمعتقدات رد التعامل الموجب، فلم تدعم النتائج إلا تفاعلها مع بعد عدم الثقة في الآخرين في علاقتها بالسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم، في حين جاءت بقية التفاعلات غير معنوية. هذا وقد تم مناقشة وتفسير هذه النتائج وربطها بجهود السابقين لموضوع البحث واستخلاص دلالاتها ومضامينها على الصعيدين النظري والتطبيقي.

الكلمات المفتاحية: الميكيا فيلية، السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم، الهوية التنظيمية، معتقدات رد التعامل الموجب، جمهورية مصر العربية

(١) تقديم:

تزايدت حدة القلق بشأن الممارسات التجارية غير الأخلاقية في الآونة الأخيرة، حيث تشير أحدث التقارير إلى إيلاء العاملين اهتماما متزايدا بالربحية وإعطائها أولوية لديهم حتى ولو جاء ذلك على حساب التضحية بأخلاقيات العمل، وقد أصبح هذا الأمر سلوكا متواترا في العديد من المؤسسات، فعلى سبيل المثال بدءا من فضيحة **Enron Scandal** والتي عجلت بحدوث الأزمة المالية، حيث قامت هذه المؤسسة بخداع المستثمرين المحتملين بامتلاكات مزيفة، وإيهامهم بقوة مركزها المالي حتى آل الأمر بها إلى إشار إفلاسها في خريف عام ٢٠٠٠ من الميلاد **(Enron Scandal: The Fall of a Wall Street Darling, Investopedia January 2018)** وهو ما وصف بأنه الإفلاس الأكبر في التاريخ الأمريكي في ذلك الوقت **(Bratton, 2012)**، وليس ذلك هو المثال الوحيد، فهناك أمثلة عديدة على إقدام العاملين على السلوكيات غير الأخلاقية التي يعتقدون أنها تستهدف صالح المنظمات التي يعملون بها وذلك من دوافع وقناعات متعددة، وهو ما أطلق عليه الباحثون لاحقا السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم **Unethical Pro.Organizational Behavior**.

وفي هذا الصدد، فقد تم رصد سلوكيات كثيرة قد تصدر عن العاملين تستهدف صالح المنظمة حتى ولو أطاحت بالمعايير الأخلاقية للعمل، حيث لوحظ انتشار مثل هذه السلوكيات في قطاعات عمل عديدة؛ فعلى سبيل المثال نجد رجل المبيعات حينما يبالي في وصف فاعلية المنتج في الإعلانات التجارية -على غير الحقيقة - هادفا بذلك المحافظة على الحصة السوقية للشركة التي يمثلها، أو دفع هذه الحصة إلى الأمام، وكذا إقدام رجال الإنتاج في مجال الصناعات الغذائية إلى استخدام مدخلات إنتاج غير مطابقة للمعايير الصناعية المعتمدة نتيجة لعدم توافر الجودة القياسية المطلوبة في أوقات معينة، وذلك رغبة منه في عدم تعطل خطوط الإنتاج أو تأخر مواعيد التسليم عن تلك المجدولة، أو تجنبنا لما قد تتعرض له الشركة من التزامات قانونية تجاه عملائها أو على الأقل ما قد يعرضها للحرج معهم، وكذلك قيام بعض العاملين بالمدارس والمعاهد والأكاديميات الخاصة بالمبالغة في وصف جودة البرامج العلمية المقدمة ومدى تنافسيتها -على غير الحقيقة - في سبيل تحقيق سمعة تنظيمية للمؤسسة الأكاديمية التي يمثلونها بهدف جذب المزيد من الطلاب. وتدخل كل هذه السلوكيات وغيرها كثير في إطار السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم، ويرى **(Umphress and Bingham (2011)** أنه من غير المستغرب أن ينخرط أعضاء أية منظمة في سلسلة واسعة من السلوكيات غير الأخلاقية عن طريق ارتكاب أو إغفال أشياء معينة من شأنها تحقيق نفع مباشر لمنظماتهم.

وقد سعى العديد من الباحثين إلى إلقاء الضوء على مثل هذه السلوكيات ونتائجها المحتملة في الأجلين القصير والطويل، وذلك في محاولة للسيطرة على معدلات انتشارها أو تفشيها بالبيئة التنظيمية، وذلك خشية الاعتقاد عليها أو التعامل معها بوصفها سلوكيات تنظيمية مبررة، فمن الخطورة بمكان أن تصبح السلوكيات غير الأخلاقية جزءا من ثقافة المنظمة طالما كانت تستهدف صالحها **(Umphress et al., 2010)**. وتعتمد الدراسة الحالية على أن السمات الشخصية للفرد هي ما تحدد إمكانية إقدامه على أو إحجامه عن ممارسة السلوك غير الأخلاقي الموالي للمنظمة، وفي هذا الصدد تأتي الميكانيكية كسمة شخصية كاشفة عن إيمان كامل لدى الفرد بأن الغاية تبرر الوسيلة **End Justifies the means** كواحدة من أهم السمات التي قد تنبئ بمدى استعداد الفرد للانخراط في ممارسة مثل هذه السلوكيات، فعادة ما

يولي الميكيافليون اهتماما أقل بالمعايير الأخلاقية التقليدية، ومن ثم فهم الأكثر احتمالا لممارسة السلوكيات غير الأخلاقية طالما كانت هذه السلوكيات مفيدة داخل الإطار التنظيمي من وجهة نظرهم (Hegarty & Sims, 1979) وبالطبع فإن إقدام الميكيافليين علي ممارسة مثل هذه السلوكيات سيظل مرهونا بمدى توافر الطرف المطلق أو المقيد لمدى ستجابتهم نحو الإقدام على ممارستها، وفي هذا الصدد تحاول الدراسة الحالية تحليل العلاقة بين الميكيافيلية والسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم، وتحديد طبيعة الدور التفاعلي *Moderating Role* لبعض العوامل أو المتغيرات المحيطة بهذه العلاقة متمثلة في الهوية التنظيمية ومعتقدات رد التعامل الموجب لدى الفرد والتي تحدد بدورها نزعة الفرد نحو رد الجميل، متخذة من العاملين بشركة مصر الوسطى لتوزيع الكهرباء ميدانا تطبيقيا لها.

(٢) موضوع الدراسة:

درج الباحثون على تحديد العوامل الموقفية ذات التأثير على إقدام البعض على ممارسة السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للمنظمات، وفي هذا الصدد جاء النمط القيادي السائد في مقدمة العوامل الظرفية الداعمة لهذا السلوك (e.g. Effelsberg et al., 2013; Katrina, et al 2015; Miao et al., 2013) كما تناول باحثون آخرون تأثير المقدمات أو السوابق الاتجاهية للسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للمنظمات كالالتزام الوجداني في علاقته بمثل هذه السلوكيات (Matherne & Litghfield, 2012)، وعلى الرغم من ثراء هذه الدراسات البحثية بالنتائج الجيدة، إلا أنها لم تتناول التأثيرات المحتملة للمتغيرات غير الظرفية خصوصا تلك المتعلقة بالعوامل الفردية، ومن ثم فإن محاولة إضافة مجالات جديدة للبحث في مقدمات أو سوابق السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم - خلافا لتلك المقدمات الموقفية أو الاتجاهية المذكورة - ربما ينتهي إلى تقديم نماذج متكاملة قد تفضي بدورها إلى تفسير تزايد الرغبة لدى البعض في الإقدام على ممارسة السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للمنظمات أو التي تستهدف صالحها، وأيضا تفسير عزوف البعض الأخر عن ممارسة تلك السلوكيات بفعل عوامل موقفية أو ظرفية معينة.

واستنادا إلى نظرية تفعيل السمات *Trait Activation Theory* والتي قدمها Tett & Burnett (2003) فإن المزيد من التبصر بالعوامل الفردية والموقفية - والتي قد تمثل سببا جوهريا في ظهور السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للمنظمات - يظل مطلبا مطاردا للعديد من الباحثين في سبيل تحقيق فهم أفضل لهذه السلوكيات المشكوك في النوايا الحقيقية لأصحابها من جانب، ومحاولة توجيه السياسات والممارسات التنظيمية بما يضبط معدلات حدوثها داخل الإطار التنظيمي من جانب آخر. وتشير نظرية تفعيل السمات إلى أن تباين المواقف هو - في الحقيقة - ما يحدد درجة الاستجابة السلوكية للفرد والنتيجة عن توافر سمات شخصية معينة لديه، أي أن توافر سمة شخصية معينة لدى الفرد قد يدفعه إلى استجابات سلوكية محددة، إلا أن حدوث مثل هذه الاستجابات سيظل قرين وجود عوامل ظرفية معينة من شأنها أن تطلق تأثير تلك السمة على السلوك (Tett & Murphy, 2002)، وبناء على ما تقدم يمكن القول بأن تفعيل سمة أو سمات شخصية معينة يظل رهن توافر إشارات ظرفية محددة للتعبير عن وإطلاق آثار هذه السمة أو تلك السمات في سلوكيات الفرد، ولعل ذلك ما يؤكد ما سبق وأن ذكره Kenrick and Funder (1988) من أن سمة القلق لدى الفرد مثلا لن تظهر في سلوكه المضطرب إلا

إذا شعر بتهديد مباشر، حيث يمثل التهديد المباشر آنذاك الإشارة الظرفية الملائمة لظهور تأثير القلق في اضطراب السلوك.

ومن هذا المنطلق تأتي الدراسة الحالية لتؤكد ضرورة الاهتمام بهذه القضية البحثية، ولتسد النقص الحادث في أدبياتها بشكل عام والعربية على وجه الخصوص شكل عام والمصرية على وجه الخصوص، ولتضيف حلقة جديدة من حلقات البحث تواسلا مع هذا الخط البحثي المهم والمتصدي لهذا المجال من مجالات السلوك التنظيمي والموارد البشرية، وذلك من خلال محاولة الإجابة عن التساؤلات التالية:

١/٢: ما مستوى الميكيفيلية كسمة شخصية لدى العاملين بشركة مصر الوسطى لتوزيع الكهرباء؟ وما مستوى انخراطهم في السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للمنظمة؟

٢/٢: ما طبيعة العلاقة بين الأبعاد المختلفة للميكيفيلية والسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للمنظمة؟

٣/٢: ما طبيعة العلاقة بين كل من الهوية التنظيمية ومعتقدات رد التعامل الموجب لدى الفرد من جانب، والسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للمنظمة من جانب آخر؟

٤/٢: هل تؤدي متغيرات الهوية التنظيمية ومعتقدات رد التعامل الموجب لدى الفرد دورا تفاعليا (معدلا) في العلاقة بين الأبعاد المختلفة للميكيفيلية من جانب، والسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للمنظمة من جانب آخر؟

وقد تم اختيار شركة مصر الوسطى لتوزيع الكهرباء ميدانا تطبيقيا لهذه الدراسة بعد الاطلاع على أحد التقارير الخاصة بعدد الشكاوى التي وصلت إلى وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة، حيث أعلنت الوزارة أن شركات توزيع الكهرباء التسعة على مستوى الجمهورية والتي من بينها الشركة المذكورة قد تلقت من خلال خدمة الخط الساخن ما يزيد عن (٧,١٢١) مليون شكوى خلال عام ٢٠١٩ م، وقد تنوعت هذه الشكاوى ما بين شكاوى فنية وأخرى تجارية، وفي هذا السياق قد واصلت الوزارة متابعة تطبيق الآليات المختلفة للتيسير وتحسين طرق التواصل مع جمهور المشتركين لتلقى الشكاوى المختلفة والبلاغات والاستفسارات، التي تمثلت في المنظومة الإلكترونية لتلقى شكاوى الجمهور، وخدمة كل من الموقع الإلكتروني للوزارة، والشكاوى الواردة للمكتب عبر قنوات التواصل المختلفة.

وقد تواصل الباحث من خلال ائتلاف العاملين بشركة مصر الوسطى لتوزيع الكهرباء عن مفهوم الشكاوى التجارية تحديدا، فكانت معظم الردود تدور حول ذهاب قارئ العدادات إلى المنازل في توقيتات عدم تواجد الأسرة بالمنزل، مما يؤدي إلى تراكم القراءات، ومن ثم دخول معدلات الاستخدام إلى الشرائح الأعلى سعرا عند إقرار المبالغ المستحقة شهريا، وعلى الرغم من أن مثل هذه السلوكيات تنطوي على فائدة مباشرة للشركة وللعاملين بها، إلا أن هذه السلوكيات - في جانب كبير منها - تتنافى مع بعض المعايير الأخلاقية السائدة بالمجتمع والمرتبطة بالمحاسبة العادلة عن الخدمات المستخدمة من جانب المشتركين. وبناء على ما تقدم فمن المرجح أن اختيار هذا المجال للدراسة التطبيقية من شأنه أن يظهر العلاقات الواردة بفروض الدراسة بشكل أفضل.

(٣) أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١/٣: قياس وتحديد مستوى الميكيا فيلية، والسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للمنظمة لدى العاملين بشركة مصر الوسطى لتوزيع الكهرباء.

٢/٣: تحديد طبيعة العلاقة بين الأبعاد المختلفة للميكيا فيلية والسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للمنظمة.

٣/٣: تحديد طبيعة العلاقة بين كل من الهوية التنظيمية ومعتقدات رد التعامل الموجب لدى الفرد من جانب، والسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للمنظمة من جانب آخر.

٤/٣: دراسة الدور المعدل لمتغيرات الهوية التنظيمية، ومعتقدات رد التعامل الموجب لدى الفرد في العلاقة بين الأبعاد المختلفة للميكيا فيلية من جانب، والسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للمنظمة من جانب آخر.

(٤) أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من عدة قناعات علمية وعملية متضمنة بها، وذلك على النحو

التالي:

١/٤: الأهمية العلمية

يمكن الاستدلال على الأهمية العلمية للدراسة من الاعتبارات التالية:

١/١/٤: النقص الحادث في مجال دراسات الميكيا فيلية - سواء كسمة شخصية أو كمنط قيادي -، وبالتالي يأمل الباحث أن تضيف الدراسة الحالية ولو النذر اليسير في هذا المجال البحثي المهم من مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.

٢/١/٤: إن دراسة الدور التفاعلي لكل من الهوية التنظيمية، ومعتقدات رد التعامل الموجب بالمثل أو ما يمكن تسميتها بالنزعة نحو رد الجميل، في علاقة الميكيا فيلية بالسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم من شأنها أن تظهر العوامل الظرفية التي توفر بيئة سائحة لإطلاق هذه العلاقة أو تقييدها وفقا لمستويات توافر هذه المتغيرات التفاعلية وهو ما يأمل الباحث أن يمثل إضافة ولو محدودة في هذا الشأن.

٢/٤: الأهمية العملية

يستدل على الأهمية العملية للدراسة من الاعتبارات التالية:

١/٢/٤: أهمية نتائج الدراسة لشركة مصر الوسطى لتوزيع الكهرباء من حيث إمكانية الاستدلال على واقع كل من الميكيا فيلية والسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم داخل نطاق العمل، ومن ثم اتخاذ كافة الآليات اللازمة للتعامل مع هذه المشكلات وتداعياتها السلبية.

٢/٢/٤: يمكن أن توفر نتائج الدراسة إطار يمكن الاشرشاد به للحد من ممارسة البعض للسلوكيات غير الأخلاقية، حتى ولو كانت هذه السلوكيات تنطوي على نفع للمنظمة من وجهة نظر من يمارسها.

(٥) أدبيات الدراسة وفروضها العلمية:

ينتاول البحث في هذه الجزئية أدبيات الدراسة متمثلة في شرح الإطار النظري لمتغيراتها الرئيسية متمثلة في الميكيافيلية بأبعادها المختلفة والسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للمنظمة، فضلا عن مجموعة المتغيرات التفاعلية (المعدلة) متمثلة في الهوية التنظيمية، ومعتقدات رد التعامل الموجب لدى الفرد، وذلك تمهيدا لاستجلاء طبيعيات العلاقات المتضمنة بين هذه المتغيرات وفقا لما أشارت إليه هذه الأدبيات وبهدف اشتقاق فروض الدراسة الحالية، وذلك وفقا للطرح التالي:

١/٥ الميكيافيلية

ظهر مصطلح الميكيافيلية - الذي قدمه الفيلسوف والمفكر السياسي الإيطالي نيقولا ميكيافيلي المولود في فلورانس عام ١٤٦٩م - لأول مرة في القرن السادس عشر في كتابه الأمير، وفي هذا الكتاب الشهير أشار ميكيافيلي إلى أهمية النفعية *Pragmatism* والفجوة الوجدانية *Emotional Distance* وتكتيكات التأثير الخداعي *Manipulative Influence Tactics* في سلوكيات من يرغب حيازة السلطة، وقد أدى شيوع هذا المفهوم إلى الانتقال إلى أنظمة مؤسسية بالغة التعقيد، وبعد مرور أكثر من خمسة قرون على صدور كتاب الأمير، أصبح هذا الكتاب أساسا مرجعيا لمدرسة بحثية تخصصت في دراسة وتحليل مترتبات الميكيافيلية في بيئة العمل، وهي المدرسة التي بدأت في السبعينيات من القرن الماضي، ويعد **Christie and Geis (1970)** أول من أسس لهذا الاتجاه البحثي.

وبناء على ما تقدم تعد الميكيافيلية سمة شخصية عاكسة لمدى حيازة الشخص لمبادئ السلوك الانتهازية، وهو السلوك المؤثر على العلاقات البين شخصية (العلاقات فيما بين الأشخاص) وقد أشار **Jones and Kavanagh (1996:514)** إلى أن الشخصية الميكيافيلية لا يمكنها الانخراط في ولاءات معينة، وعلى الرغم من ذلك فقد أشارت الدراسة التي أجراها **Flynn et al., (1987)** إلى أن الأشخاص الذين يسجلون درجات عالية على مقياس الميكيافيلية لم تتزايد لديهم فرص أو احتمالات القيام بخداع الغير مقارنة بغيرهم ممن يسجلون الدرجات المنخفضة على هذا المقياس، وقد توصلت هذه الدراسة أيضا إلى أن الميكيافيليين قد يلجأون إلى الوسائل الخداعية لتجنب العقاب بشكل أكبر من لجوئهم لهذه الوسائل للحصول على مكافأة أو إحراز مكانة معينة.

وترتبيا على ما سبق ينبغي عدم التعامل مع الميكيافيلية كسمة أحادية البعد، لأن فكرا كهذا قد يقود إلى تصنيف خاطيء للأشخاص وفقا لهذه السمة، وفي هذا الصدد أشار كل من **Dahling et al., (2009)** و **Wu and LeBreton (2011)** إلى أن المظهر الميكيافيلي للشخص يتحدد بناء على مدى امتلاك الشخص لأربعة سمات أساسية، ووفقا لما يحوزه من هذه السمات الأربع يتحدد ذلك المظهر، وبناء على ذلك تتمثل السمات الفرعية للميكيافيلية فيما يلي:

١/١/٥ التلاعب غير الأخلاقي *Amoral Manipulation*

وتعني الرغبة في تجاهل المعايير الأخلاقية في سبيل التوجه نحو تحقيق المنافع الذاتية، وبالتالي الحكم على قيمة سلوك ما بما يحققه ذلك السلوك من منافع شخصية مباشرة حتى ولو تحققت هذه المنافع على حساب الآخرين **Dahling et al., (2009:228)**. ولعدم ثقة الميكيافيليين في غيرهم، فإنهم يرون أنه من الأفضل بالنسبة لهم أن تكون لهم المبادرة وعدم

الانتظار للوقوع ضحايا لخداع الآخرين، ومن ثم نجد الميكيافيليين يسعون دوما لتأمين مستويات عالية من السلطة والنفوذ والمكانة والسيطرة من خلال التصرف في مختلف المواقف بطرق تحقق لهم منافع ذاتية ولو اضطروا في سبيل ذلك إلى اللجوء إلى التلاعب غير الأخلاقي (Kessler et al., 2010).

٢/١/٥ الرغبة في التحكم أو السيطرة *Desire for Control*

وتشير الرغبة في السيطرة إلى محاولة التحكم في المواقف الخاصة بالعلاقات مع الآخرين، ومحاولة تقليص سلطاتهم من أجل ذلك، ومن ثم يرى **Dahling et al., (2009:228)** أن الرغبة في السيطرة تعني الرغبة في ممارسة الهيمنة في المواقف الشخصية بهدف تقليل المدى المتاح للآخرين لحيازة سلطة أو امتلاك نفوذ، وبناء على ذلك فإن من يمتلكون درجات عالية من الميكيافيلية - كسمة شخصية - من المتوقع أن ينظرون إلى الآخرين كمصدر للتهديد الدائم الذي يتعين عليهم مواجهته والسيطرة عليه، والحد من نفوذه وسلطاته ولو أدى ذلك إلى اللجوء إلى سلوكيات استبدادية داخل الإطار الاجتماعي المحيط بالتفاعلات الإنسانية.

٣/١/٥ الرغبة في إحراز مكانة مرموقة *Desire for Status*

يمتلك الميكيافيليون توجه جامح نحو إحراز مكانة مرموقة، والتي تشير إلى الرغبة نحو السعي إلى اكتساب مؤشرات نجاح خارجية تراكمية تبرر وصول الفرد لمكانة رفيعة في المجتمع، ويرى **Dahling et al., (2009:228)** أن الميكيافلين ينظرون إلى الأحداث من خلال مركز تحكم خارجي *External Locus of Control*، وبالتالي فإن كل ما من شأنه تحقيق المكانة المرموقة يخضع للتحكم الخارجي من جانب آخرين كالأهداف الوظيفية، ومصادر تحقق الثروة، ومصادر القوة والنفوذ، وغيرها مما يقود إلى المكانة المرموقة والمركز الرفيع، وبناء على ذلك فعليهم مواصلة السعي نحو السيطرة على كل هذه المصادر.

٤/١/٥ عدم الثقة في الآخرين *Distrust of Others*

ويشير هذا المكون من مكونات الميكيافيلية إلى النظرة التي تحمل الكثير من الارتياب وأحيانا السخرية نحو دوافع الآخرين ونواياهم مع توجيه اهتمام خاص للأثار والدلالات السلبية لوجود مثل هذه النوايا لدى هؤلاء الآخرين، وفي هذا الصدد أشار **Dahling et al., (2009:227)** إلى أن من يمتلكون مستويات عالية من الميكيافيلية ينزعون نحو عدم الثقة في الآخرين نتيجة لامتالكهم توجه مرتفعا نحو خداع الآخرين، وهو التوجه الذي يتحدد لاعتقادهم أن هؤلاء الآخرين سيحاولون حتما خداعهم.

وبناء على ما تقدم، أوضح **Dahling et al., (2009)** إلى أن الميكيافيلية تعد مركبا لغويا يعكس مستوى مرتفعا من الموهبة الشخصية، حيث يعكس قدرة استثنائية للفرد على التلاعب بالآخرين، ووفقا لهذا التوجه يصير مقبولا الاعتقاد بأن الميكيافيليين سيعملون - لا محالة - على تحقيق منافعهم الذاتية ولو على حساب مصالح الغير أو مصلحة العمل، وبالعودة إلى ما أشارت إليه نظرية تفعيل السمات *Trait Activation Theory* والتي قدمها **Tett and Burnett (2003)** من وجود رابط مباشر بين السمات الشخصية والنوايا السلوكية المرتبطة بها، وترتبطا على ذلك أشارت الدراسات السابقة إلى انخراط الميكيافيليين في ممارسة السلوكيات الانتهازية **(Oppportunistic Behaviors (Sakalaki et al.,2007))**، واللجوء إلى سرقة جهود الآخرين **(Fehr et al.,1992)**، واختيار مهن ذات طابع سياسي تتعاضد فيها فرص

تحقيق السلطة والثروة والمنزلة الرفيعة (Hunt & Chonko,1984)، وعادة ما يكون الميكيافلليون أقل احتمالا للتوافق مع قيم ومعايير المنظمات (Thoroughgood et al.,2012)، وغالبا ما يتورطون في فضائح على المستوى التنظيمي (Dahling et al., 2009)، وعلى الرغم من ذلك كله فإن بعض الكتاب والباحثين يرون أن وجهة نظر ميكيافلي في السلطة والنفوذ والوارد بكتابه الأمير أقل خبثا ودهاء عن تلك الواردة بالكتابات البحثية اللاحقة.

وفي هذا الصدد قد أشار (Gustafson 2000) إلى توافر قدرات خاصة لدى الميكيافليين في مجال الحصول على ما يرغبون من موارد تنظيمية دون امتعاض من جانب الآخرين العاملين معهم وهم الذين من المفترض أنهم متنافسون بشأن الحصول على مثل هذه الموارد، كما أن البعض من الميكيافليين لديهم إسهامات إيجابية في تحقيق الأهداف الجماعية، كما أشار أيضا (Judge et al., 2009) إلى وجود دوافع عالية لدى الميكيافليين في قيادة الآخرين والتأثير النوعي في طرق تفكيرهم، كما أن لديهم قدرات خاصة في تكييف واستخدام المهارات السياسية لتخطي المواقف المعقدة ذات الطبيعة الديناميكية داخل الأطر التنظيمية، وفي هذا الصدد أوضح (Belschak et al., 2018) أن القادة من ذوي السمات التحويلية والأخلاقية غالبا ما يكون لديهم القدرة على فتح قنوات اتصال مباشر مع المرؤوسين من ذوي السمات الميكيافيلية لمحاولة الاستفادة من الجوانب النفعية في شخصياتهم، وذلك من خلال منحهم استقلالية أكبر داخل بيئة العمل، الأمر الذي يمثل حافزا كبيرا بالنسبة لهم.

وبناء على ما تقدم يمكن القول إنه على الرغم من أن الميكيافليين يتعاضد لديهم الاستعداد نحو الانخراط في السلوكيات غير الأخلاقية، الأمر الذي قد يؤدي إلى تفويض جهود جماعات العمل التي ينتمون إليها تنظيميا، ومن ثم المصالح الذاتية لهذه الجماعات، فإنه يمكنهم أيضا أن يعملوا على دعم الأهداف الجماعية طالما تضمنت نفعا ذاتيا لهم بشكل أو بآخر.

ويعرف الباحث الميكيافيلية على أنها: "أحد السمات الشخصية التي يتحدد بناء عليها مدى حيازة الشخص لمبادئ السلوك الانتهازي، وهي سمة ليست أحادية البعد بل يتشكل المظهر الميكيافيلي للشخص بناء على مدى امتلاكه لأربع سمات فرعية هي التلاعب غير الأخلاقي، والرغبة في التحكم أو السيطرة، والرغبة في إحراز مكانة مرموقة، وعدم الثقة في الآخرين".

٢/٥ السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم *Unethical Pro.Organizational Behavior*

تشير السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم إلى كافة التصرفات التي تهدف إلى تعزيز الفعالية التنظيمية، إلا أنها وفي الوقت ذاته تنتهك القيم والأعراف والمعايير السلوكية الأساسية السائدة بالمجتمع (Umphress & Bingham ,2011)، وبناء على ذلك فإن التركيب اللغوي الخاص بالسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للمنتظم ينطوي بالضرورة على مكونين رئيسيين، حيث يشير المكون الأول إلى انتهاك هذا السلوك للمبادئ والقيم العامة ولمعايير السلوك المعتبرة تنظيميا، فضلا عن انتهاكه لمدونة السلوك الأخلاقي السائدة بالمجتمع، فيما يشير المكون الثاني إلى الهدف من هذا السلوك والمتمثل في تعزيز النجاح والفاعلية التنظيمية والفردية، ومن ثم محاولة النهوض بالمنظمة على النحو الذي يحقق إفادة مباشرة لها أوللعاملين بها على حد سواء (Umphress et al.,2010; Vadera & Partt, 2013).

وعلى الرغم من أن السلوك غير الأخلاقي الموالي للمنظمات قد ينتهك وبشكل متعمد المعايير السائدة عالميا للسلوك الأخلاقي، إلا أن الخطر هنا يكمن في النظرة الإيجابية من جانب البعض لهذا السلوك، وذلك نظرا لما ينطوي عليه من نفع للمنظمة أو للعاملين بها إلى الدرجة التي قد تؤدي بالبعض لأن يرى ذلك السلوك إيجابيا بل وأحيانا سلوكا مرغوبا (Cullinan, 2008, et al.).

وفي محاولة لتحديد الإطار المفاهيمي للسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم بشكل دقيق، يمنع اختلاطه بغيره من السلوكيات ذات الصلة - والتي سيشار إليها لاحقا - وضع **Umphress and Bingham (2011)** عددا من الشروط الفارقة لضمان صحة ما يندرج ضمن السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم، وما يخرج كلية عن نطاق هذا المفهوم، وفي هذا الصدد تم تحديد ثلاثة مواقف تبرز هذه الشروط على النحو التالي:

- قد يرتكب بعض أعضاء المنظمة أفعالا غير أخلاقية دون أن تتوافر لديهم أية نوايا تتعلق بإفادة أحد أو إلحاق الضرر بأحد، وعلى الرغم من أن هذه الأفعال تندرج ضمن السلوكيات ذات الصلة بالعمل أو المرتبطة به، إلا أنها لا تعدو عن كونها سلوكيات تنطوي على خطأ أو إهمال (Asare & Wright, 1995)، ومن ثم تخرج مثل هذه السلوكيات تماما عن نطاق السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم والتي يتم دراستها بالبحث الحالي، ذلك كونها لا تعدو خطأ أو اهمالا صادرا لا يستهدف إفادة أحد أو إلحاق الضرر بأحد كما سبق الإيضاح.
- كذلك قد يرتكب بعض أعضاء المنظمة أفعالا غير أخلاقية بدون وعي كامل بالنتائج المترتبة عليها، ومن ثم فإن بعضا من الأفعال غير الأخلاقية الصادرة عن العاملين داخل الأطر التنظيمية قد تفشل في الوفاء بشرط نية تحقيق نتائج مسبقة قبل الإقدام على ممارستها، وترتبطا على ذلك، فإن مثل هذه السلوكيات تخرج أيضا عن نطاق السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم والتي تتناولها الدراسة الحالية، وذلك كون هذه السلوكيات الأخيرة لم تستهدف إفادة المنظمة أو العاملين بها وبشكل واع قبل الإقدام على ممارستها داخل بيئة العمل (Tsiavia, 2016).
- وأخيرا، يمكن لبعض الأفراد الإقدام على ممارسة بعض السلوكيات غير الأخلاقية لكنهم يفعلون ذلك بقصد تحقيق منافع ذاتية، دون أن تتوافر لديهم نية امتداد تلك المنافع للمنظمة أو تتجاوزهم شخصيا إلى غيرهم من العاملين بها، ومن ثم فإن مثل هذه السلوكيات ذات الصلة الأنانية والمتمركزة حول الذات لا يمكن أن تصنف بحال ضمن السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم (Tsiavia, 2016).

ونظرا لدقة الشروط السابقة ولتعدد السلوكيات الصادرة عن العاملين داخل نطاق العمل، أصبح من الأهمية بمكان إلقاء الضوء على جانب آخر من السلوكيات التي قد تختلط بالسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للمنظمات، وفي هذا الصدد تناولت الدراسات الرائدة بعض السلوكيات غير الأخلاقية المفيدة دونما توجيه اهتمام يذكر إلى ما إذا كانت هذه السلوكيات هافة إلى إفادة المنظمة من عدمه كدراسة **Froelich and Kottke (1991)**، إلا أن الدراسات الأكثر حداثة قد أكدت على أن السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للمنظمات ينبغي أن تنطوي على نية إفادة المنظمة وبشكل مقرر سلفا.

هذا وقد حدد الباحثون أشكالاً متعددة من السلوكيات غير الأخلاقية المفيدة لتنظيمياً مثل سلوك الانحراف البناء *Constractive Deviance*، وفي هذا الصدد أشار **Warren (2003)** إلى إمكانية تمييز السلوك الانحرافي البناء اعتماداً على ما إذا كان هذا السلوك متسقاً أو غير متسق مع المعايير الأخلاقية العليا للمجتمع، وكذلك مع معايير جماعة العمل داخل المنظمة طالما كان يستهدف صالح المنظمة بشكل أو بآخر، وبالتالي فإن الانحراف كما قدمه **Warren (2003)** يتوافق في أحد جوانبه مع السلوك غير الأخلاقي الموالي للمنظمات من حيث تجاوز المعايير الأخلاقية السائدة بالمجتمع، إلا أنه يختلف عن السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم من حيث كونها لا ينطوي على نية محددة مسبقاً لإفادة المنظمة كما سبق بيانه ضمن الشروط العامة لهذه السلوكيات.

ثم جاء **Vardi and Weitz (2004)** بتحديد نوع آخر من السلوك غير الأخلاقي أطلقاً عليه مسمى السلوك التنظيمي المعيب *Organizational Misbehavior* وهو السلوك الذي يقدم عليه البعض بشكل متعمد منحرف عما هو سائد من معايير تنظيمية أو أعراف اجتماعية، ومن ثم فإن هذا السلوك تنطوي على ثلاثة أوجه أساسية:

- السلوكيات الهادفة للإفادة الذاتية للقائم بها.
- السلوكيات الهادفة لإلحاق الضرر بالمنظمة أو بالغير.
- السلوكيات الهادفة لإفادة المنظمة.

ولعل ذلك الوجه المشار إليه أخيراً هو ما جعل السلوك التنظيمي المعيب مشابهاً للسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للمنظمات، وعلى الرغم من ذلك يظل هذان المفهومان مختلفين عن بعضهما البعض، وفي هذا الصدد أشار **Vardi and Weiner (1996)** إلى أن السلوك التنظيمي المعيب قد يتضمن كافة السلوكيات المتوافقة مع التوقعات التنظيمية حتى ولو كانت تناهض القيم السائدة بالمجتمع، والعكس أيضاً صحيح، حيث تتضمن أيضاً سلوكيات أخرى تتوافق مع القيم الاجتماعية حتى ولو اختلفت مع بعض التوقعات التنظيمية، ومن ثم فالسلوك التنظيمي المعيب ليس بالضرورة أن يتوافق أو يناهض ما هو سائد تنظيمياً واجتماعياً في ذات الوقت، على العكس من ذلك نجد السلوك غير الأخلاقي الموالي للمنظمات يشمل فقط السلوكيات التي تهدف إفادة المنظمة حتى ولو تجاوزت المعايير الأخلاقية السائدة بالمجتمع، وبناءً على ذلك جاء تصور **Umphress and Bingham (2011)** للسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للمنظمات متبنياً مفهوماً لها يعتمد على نظرية التبادل الاجتماعي **Blau (1964) ; Emerson (1976)** حيث أن الموظف إذا أدرك دعماً تنظيمياً يكون على استعداد للانخراط في ممارسة السلوكيات غير الأخلاقية المفيدة للمنظمة، وعلى العكس من ذلك أشار **Vardi and Weitz (2004)** أن بعض الأفراد قد يأخذون بعين الاعتبار الخطورة أو التداعيات المحتملة قبل تقرير الإقدام على ممارسة السلوك غير الأخلاقي الموالي للمنظمة، ومن ثم فإن مثل هذه المخاطر المحتملة قد تسبب تبايناً فيما بين الأفراد في اتخاذ قرار بالإقدام على أو الإحجام عن ممارسة هذا النوع من السلوكيات غير الأخلاقية، ولعل ما نوقش بالطرح السابق يظهر التصور المفاهيمي للسلوك غير الأخلاقي الموالي للمنظمة ومدى اختلافه عن السلوك التنظيمي المعيب.

الحاقا بما سبق قدم **Molinsky and Margolis (2005)** شكلا آخر من أشكال من أشكال السلوكيات غير الأخلاقية المفيدة لتنظيمها والتي أطلق عليها الشر الضروري (الذي لا بد منه) **Necessary Evils** وقد تم تعريف هذا المصطلح بقيام الفرد بسلوكيات معينة متعلقة بالعمل لا يتم إنجاز المهام الوظيفية بدونها، وذلك رغم أنها قد تسبب ضررا جسديا أو معنويا لآخرين، وبناء على ما تقدم قد يأتي تقرير الإقدام على ممارسة سلوك الشر الضروري رغبة من الفرد في تحقيق أهداف وظيفية معينة، ومن الأمثلة على هذه السلوكيات قيام العاملين في مجال الرعاية الصحية بإجراءات مؤلمة كجزء من المعالجة والاستشفاء، ومنها أيضا قيام بعض الأكاديميين بإعطاء ردود فعل سلبية للطلاب المجتهدين في محاولة للحفاظ على مستوى معين من هذا الاجتهاد، وبناء على ذلك فإن سلوك الشر الضروري يتشابه إلى حد بعيد مع السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للمنظمات، كون هذان السلوكان يهدفان إلى تحقيق نفع معين للمنظمة أو للعاملين بها، لكن التعريف المقدم لسلوك الشر الضروري يكشف عن عدة خصائص فارقة تجعله مختلفا عن السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم، وذلك لأن سلوك الشر الضروري غالبا ما يكون هادفا لتحقيق منفعة قد تتعدى المنظمة لنفع المجتمع بكامله، فهي سلوكيات تستهدف أحيانا الصالح العام دون وجود أطراف أخرى قد تقع ضحية جراء هذا السلوك، أما السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم فغالبا ما تكون على حساب الأطراف أصحاب المصلحة الخارجيين كالعملاء والجهات الرقابية الحكومية.

علاوة على ذلك، فقد يشمل سلوك الشر الضروري أفعالا أخرى أخلاقية، فقد يمارس هذا السلوك كمتطلب وظيفي كما سبقت الإشارة لذلك، أما السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم فلا تنطوي على أية جوانب أخلاقية، كما أنها لا يمكن أن تدرج بأي حال ضمن بطاقات وصف الوظائف (**Vardi & Weiner, 1996**). الحاقا بما سبق، قدم **Morrison (2006)** شكلا آخر من أشكال السلوكيات الانحرافية الإيجابية إلى مجال دراسات السلوك التنظيمي وهو السلوك الذي أطلق عليه كسر القواعد المدعوم أو المؤيد اجتماعيا **Pro-Social Rule Breaking** ويشير هذا السلوك إلى قيام البعض بكسر قواعد تنظيمية معينة من أجل مساعدة زملاء العمل أو بهدف تنفيذ المهام والواجبات الوظيفية بصورة أكثر كفاءة، ويمكن القول هنا أن كسر قواعد تنظيمية معينة لتحقيق مثل هذه الأهداف قد لا ينطوي على شيء شائن يصف صاحبه بعدم الأخلاقية.

ويعرف البحث السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم بأنها 'سلوكيات تمارس بشكل واع ومقصود بهدف إفادة المنظمة وتحسين أوضاعها التنافسية وتنتهك في الوقت ذاته - وبشكل متعمد - معايير السلوك الأخلاقي السائدة بالمجتمع'

٣/٥ العلاقة بين الميكانيكية والسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للمنظمة

عند تحديد الميكانيكية إجرائيا سبقت الإشارة إلى وجود أربع حقائق أو سمات أساسية لدى الفرد كي يوصف بكونه ميكانيكيا، وقد تمثلت هذه الحقائق أو السمات الأربع في التلاعب غير الأخلاقي، والرغبة في التحكم والسيطرة، والرغبة في إحراز مكانة اجتماعية مرموقة، وعدم الثقة في الآخرين (**Dahling et al., 2009**)، وفي هذا الصدد أشار **Kaptien (2008)** إلى أن من لديهم صفات ميكانيكية متأصلة قد يشجعون الأطراف أصحاب المصلحة في المنظمة على ممارسة سلوكيات غير أخلاقية مفيدة للتنظيم، ومن هنا فإن هؤلاء الميكانيكيين قد

يقفون مساعي الأطراف الأخرى في مواجهة السلوكيات غير الأخلاقية من خلال انخراطهم في هذه السلوكيات التي تبدو في ظاهرها داعمة للنجاح التنظيمي، بيد أنها في الحقيقة غير ذلك.

وفي السياق ذاته أشارت دراسة **Duffy, Ganster and Pagon (2002)** إلى أنه وكنيجة للربحية في إظهار القوة والسيطرة، وللميل الفطري لدى الميكيفاليين نحو الخداع والتلاعب، فقد يشارك الموظف الميكيفالي وبارادة كاملة منه في سلوكيات غير أخلاقية من خلال التزوير والتلاعب في التقارير المالية وغير المالية، وتوفير معلومات غير دقيقة عن أنشطة المنظمة للمحللين الماليين وللمستثمرين الحاليين والمرتقبين، فضلا عن انتهاك الشروط التعاقدية مع العملاء بل وخرق خصوصياتهم أحيانا، كل ذلك بهدف إفادة المنظمة، كما أن السمات الميكيفالية لدى الفرد قد تحمله على المبالغة في وصف الإنجازات الشخصية، والتصرف بشكل غير أخلاقي مع زملاء العمل من خلال الانخراط في سلوكيات تقويض التماسك الاجتماعي **Social Undermining Behavior**، وهي السلوكيات الهادفة إلى عرقلة قدرة الزملاء على إقامة علاقات إيجابية مع الآخرين والحفاظ على هذه العلاقات لفترة طويلة، وكذا إعاقة جهودهم نحو تحقيق النجاح أو السمعة الجيدة في العمل. وفي هذا الصدد أيضا أشار **Duffy et al. (2006)** إلى أن الميكيفاليين الذين يلجأون إلى ممارسة سلوكيات التقويض الاجتماعي يهدفون في المقام الأول إلى تعزيز مكانتهم التنظيمية، وقد يصل الأمر بهم إلى إعطاء معلومات وظيفية مضللة في محاولة لوضع زملاء العمل في موقف غير ملائم، ويعد هذا السلوك تصرفا استباقيا من جانب الميكيفاليين، كما يعد شكلا وسيليا من أشكال العدوان الذي من شأنه أن يدعم القدرة الذاتية لديهم في تحقيق ما يريدون.

وفي محاولة للتوصل إلى تحليل دقيق للعلاقة بين الميكيفالية والسلوكيات غير الأخلاقية المولية للتنظيم سعت دراسة **Greenbaum, Mawritz and Quade (2017)** إلى اختبار التفاعل بين العناصر الأربعة للميكيفالية من جانب والإشراف المسيء من جانب آخر، وعلاقة هذا التفاعل بالسلوكيات غير الأخلاقية بشكل عام، وقد تم اختبار هذا النموذج النظري باستخدام أحد التصميمات التجريبية الملائمة، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة بين الميكيفالية والسلوكيات غير الأخلاقية، كما أسفرت النتائج أيضا عن أن التفاعل بين بعدي التلاعب غير الأخلاقي - كأحد السمات الفرعية للميكيفالية - والإشراف المسيء وهو أكثر التفاعلات قدرة على التنبؤ بالسلوك غير الأخلاقي داخل بيئة العمل، وبمفهوم المخالفة تناولت دراسة **Gigol (2020)** القيادة الأصيلة وهي القيادة التي تطبق مفهوم الأصالة وتشارك العاملين الأهداف والقيم وقد اختبرت هذه الدراسة دور هذا النمط القيادي في الرغبة في الانخراط في السلوكيات غير الأخلاقية المولية للتنظيم مع دراسة الدور التداخلي للارتباط بالعمل وقد توصلت الدراسة إلى أن هذا النمط القيادي قد يشجع العاملين على الانخراط في السلوكيات غير الأخلاقية المولية للتنظيم خصوصا مع تزايد درجات الارتباط بالعمل، وقد تكون المشاركة في هذه السلوكيات نوعا من سلوكيات المواطنة التنظيمية السلبية.

وقد أشار **Gustafson (2000)** إلى أن العلاقة بين الميكيفالية والسلوكيات غير الأخلاقية المولية للتنظيم تظهر عندما تتماشى المصالح الشخصية مع مصالح المنظمات ولا تتقاطع معها، وفي هذا الصدد أشار **Castille et al. (2016)** إلى أنه في كثير من الحالات قد يكون الانخراط في ممارسة السلوكيات غير الأخلاقية المولية للتنظيم من جانب الميكيفاليين هادفا لحماية وتحسين المنظمة ضد المخاطر الخارجية، وأيضا لتعزيز وضمان تحقيق مكتسبات

اقتصادية ذاتية في الأجل الطويل، وقد أوضحت هذه الدراسة أن الميكافليين يؤمنون بإمكانية الإقدام على الأعمال أو الانخراط في الأفعال غير الأخلاقية لحماية الصورة الذهنية لمنظمتهم ولإتاحة الفرص لتحقيق المنافع الشخصية خصوصا وأنهم يرون أن عقود التوظيف بينهم وبين مؤسساتهم - في الأساس - ذات طبيعة اقتصادية (Zagenczyk et al., 2014)، مما يجعل الميكافليين عرضة للتصرف بطريقة انتهازية (Sakalaki et al., 2007) ووفقا لشروط نظرية تفعيل السمات (Tett & Burnett, 2003) سيظل الميكافليون عرضة لممارسة السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم. وفي السياق ذاته تناولت دراسة Gurlek (2020) تحليل العلاقة بين الميكافيلية ونية الإقدام على ممارسة السلوكيات غير الأخلاقية بوجه عام في ظل وجود الطموح الوظيفي Career Ambition كمتغير وسيط تداخلي، وقد كشفت النتائج أن الميكافيلية ترتبط إيجابيا بالطموح الوظيفي وبالنية في ممارسة السلوك غير الأخلاقي. علاوة على ذلك، تم التحقق من الدور الوسيط التداخلي للطموح الوظيفي في العلاقة بين الميكافيلية ونية ممارسة السلوك غير الأخلاقي، وعلى وجه التحديد تفسر الميكافيلية معدلات الطموح الوظيفي لدى العاملين، والعكس أيضا صحيح من الناحية المنطقية، كما أن الطموح الوظيفي بدوره يفسر ويتنبأ بالنية نحو ممارسة السلوكيات غير الأخلاقية بوجه عام.

وتأسيساً على المناقشة السابقة، يمكن صياغة الفرض الأول للدراسة على النحو التالي:

H1 "تؤثر الميكافيلية بأبعادها المختلفة محل الدراسة (التلاعب غير الأخلاقي، والرغبة في التحكم أو السيطرة، والرغبة في إحراز مكانة اجتماعية مرموقة، وعدم الثقة في الآخرين) تأثيراً موجبا مباشرا ومعنويا في السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم."

٤/٥ المتغيرات المعدلة لعلاقة الميكافيلية بالسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للمنظمة.

تتناول الدراسة اثنين من المتغيرات التفاعلية (المعدلة) للعلاقة بين الميكافيلية والسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم، ويتمثل هذان المتغيران في الهوية التنظيمية، ومعتقدات رد التعامل الموجب لدى الفرد (النزعة نحو رد الجميل)، هذا وسوف يشتمل منهج العرض في هذا الجانب أولا دراسة العلاقة بين المتغيرات التفاعلية سالفة الذكر من جانب وبين السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم من جانب آخر، يلي ذلك تناول الدور التفاعلي لهذين المتغيرين في العلاقة بين الميكافيلية والسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم، ونعرض فيما يلي تفصيلا لهذه العلاقات.

١/٤/٥ الهوية التنظيمية Organizational Identity

تقدم نظرية الهوية الاجتماعية Social Identity Theory الأساس المعرفي لمفهوم الهوية التنظيمية، حيث تعرف الهوية الاجتماعية بأنها ذلك الجانب من مفهوم الذات الذي ينشأ عن إدراك الفرد لذاته من خلال عضويته في جماعة ما، أو انتمائه لطبقة اجتماعية معينة، الأمر الذي يترتب عليه وجود هويات اجتماعية بارزة (Tajfel, 1978: 63)، وفي هذا الإطار تعد الهوية التنظيمية واحدة من التصنيفات الاجتماعية.

إحاقا بما سبق يمكن القول أن نظرية الهوية الاجتماعية ترى أن الأفراد لا يرتبطون ببعضهم البعض كأفراد، أو على أساس من العلاقات الثنائية القائمة بينهم، بل إن الطبقة الاجتماعية أو الجماعة المرجعية التي ينتمي إليها الفرد تحدد بشكل كبير طبيعة هذه العلاقات وتلك التفاعلات، حيث تصير عضوية الجماعة نابعة من داخل الفرد وجزءا لا يتجزأ من مفهومه

لذاته، وأشار (Mael and Ashforth 1992:104) إلى ثبوت الهوية الاجتماعية للفرد حال إدراكه نفسه منتما بشكل حقيقي أو حتى رمزي لجماعة معينة، وتأسيسا على ما سبق فإن الهوية التنظيمية تعبر عن تلك الروابط النفسية التي يمتلكها أعضاء منظمة ما نحو هذه المنظمة (Edwards,2009)، وبالتالي فهي تعكس درجة شعور الفرد بالانتماء نحو المنظمة واعتقاده بأن نجاحها أو فشلها يعد نجاحا أو فشلا شخصيا بالنسبة له (Mael&Ashforth, 1992).

وفي هذا الصدد أشار (Dukerich et al. (2020) إلى أن الإفراط في التماثل بين الفرد والمنظمة على صعيد الهوية أو بالأحرى إفراط الفرد في اكتساب هوية المنظمة قد يستتبع بالضرورة انخفاض إدراكه أو شعوره بهويته الذاتية، وهو ما قد يؤثر سلبا على قدرة الفرد على التشكيك في أو حتى طرح التساؤل حول الإجراءات أو الممارسات التنظيمية المريبة، الأمر الذي قد يؤدي به في النهاية إلى تأييد هذه الإجراءات بل والمشاركة فيها باسم المنظمة أجلا أو عاجلا.

ومع التسليم بأن الهوية التنظيمية للفرد تمثل أحد أشكال الهوية الاجتماعية، إلا أنها تعكس وجهها أو مظهرها محددًا للهوية، في حين تظل الهوية الاجتماعية بطبيعتها مكونا متعدد الأوجه *A Multifaceted Construct*، وفي هذا الصدد يري (Dutton et al. (1994 أن الهوية التنظيمية للفرد تشير إلى " ذلك الارتباط الفكري بين تعريف المنظمة للآخرين، والتعريف الذي يستخدمه الفرد لنفسه عند تقديم نفسه للآخرين.

٢/٤/٥ معتقدات رد التعامل الموجب (النزعة نحو رد الجميل)

يشير معيار التبادلية *Norm of Reciprocity* الذي قدمه (Gouldner (1960 وكذا نظرية التبادل الاجتماعي *Social exchange theory* التي قدمها (Blau (1964 إلى أن جودة العلاقات تتطور من خلال تبادل الموارد بين طرفي التعامل، وبناء على المعيار والنظرية معاً، فإن معتقدات رد التعامل الموجب تعني الرد على فعل إيجابي بفعل إيجابي مماثل، كنوع من المكافأة. ومفهوم اجتماعي، تعني المعاملة بالمثل أنه عند الاستجابة لأفعال تتسم بالمودة، يكون الناس عادة أكثر لطفاً وتعاوناً مما هو متوقع قياساً إلى النموذج القائم على المصلحة الذاتية، وعلى العكس عندما يتعرضون لأفعال عدائية، فإنهم عادةً ما يكونون أكثر عدوانية. وبناء على ما تقدم تعكس معتقدات رد التعامل الموجب نزعة الفرد نحو رد الجميل.

١/٤/٥: العلاقة بين كل من الهوية التنظيمية، ومعتقدات رد التعامل الموجب من جانب والسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للمنظمة من جانب آخر.

في محاولة لمناقشة علاقة بين كل من الهوية التنظيمية ومعتقدات رد التعامل الموجب بالسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم، يتناول البحث في هذا الجانب أولاً دور الهوية التنظيمية وتأثيرها، وفي هذا الصدد أشار (Vardi and Wiener (1996 إلى أن السلوك غير الأخلاقي الموالى للمنظمات غالباً ما يرتكب بواسطة أولئك الذين يمتلكون تماثلاً قوياً مع منظماتهم على صعيد الهوية والرسالة والقيادة، كما توصل (Umphress and Bingham (2011 إلى ارتباط السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للمنظمات بالدرجات العالية لمستوى الهوية التنظيمية لدى الفرد فمثل هذه الهوية من شأنها أن تلبس القناع الأخلاقي للسلوكيات غير الأخلاقية، وتجعل الفرد مركزاً جل اهتمامه على وجود حاجة ماسة لإفادة المنظمة (Umphress , Bingham & Mitchell,2010)، وتؤكد بعض النظريات على أن من

يتمثلون بدرجات عالية مع منظماتهم على صعيد الهوية قد يتجاهلون القيم والمعايير الأخلاقية الشخصية، ومن ثم تتزايد لديهم الرغبة نحو ممارسة السلوكيات التي تفضلها المنظمة وتراها مفيدة لها من الناحية التنظيمية حتى ولو كان ذلك على حساب الإضرار المتعمد بمصالح أطراف أخرى خارجية، وفي هذا الصدد أشار **Dukerich et al. (1998)** إلى أن أحد ذلك يجسد ملامح الجانب المظلم في الهوية التنظيمية، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن وجود تأثير جوهري موجب ومباشر بين الهوية التنظيمية القوية وإمكانية الانخراط في ممارسة السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم حتى ولو كانت هذه السلوكيات مجالا لخضوع الفرد للمساءلة القانونية.

وفيما يتعلق بمعتقدات رد التعامل الموجب أو النزعة نحو رد الجميل في علاقتها بالسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم، يمكن القول أن نظرية التبادل الاجتماعي قد أشارت إلى أن جودة العلاقات تتطور تلقائيا من خلال تبادل الموارد بين طرفي المعاملة (**Balu, 1964**) (**Gouldner, 1960**) ويعتمد ذلك كله على معيار التبادلية **Norm of Reciprocity** والذي ينص على أن الأفراد يرتبون على أنفسهم التزاما ذاتيا نحو ممارسة السلوكيات التي تستهدف صالح منظماتهم طالما يشعرون تجاهها بعضوية قوية (**Cropanzano & Mitchell, 2005**)، ومن ثم فإن معيار التبادلية يقدم نسقا للسلوك التبادلي بين المنظمة والعاملين بها، ومع ذلك فإن هذه التفاعلات - في حد ذاتها - لا تضع أو تحدد قوالب جاهزة من الأنماط السلوكية المتوقعة، حيث تشير لبحوث والدراسات إلى اختلاف الأفراد في درجة تأييدهم للمعاملة بالمثل في علاقات التبادل الاجتماعي، إلا أن **Clack and Mills (1979)** قد أشارا إلى أن من يحملون نزعة قوية نحو رد الجميل يميلون بشكل أكبر إلى ممارسة السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم انعكاسا لما يحملونه من معتقدات قوية لرد التعامل الموجب بالمثل.

وتأسيساً على المناقشة السابقة، يمكن صياغة الفرض الثاني للدراسة على النحو التالي:

H2 "تؤثر الهوية التنظيمية، ومعتقدات رد التعامل الموجب لدى الفرد (النزعة نحو رد الجميل) تأثيرا موجبا مباشرا ومعنويا في السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم."
٢/٤/٥: الدور التفاعلي لمتغيرات الهوية التنظيمية، ومتغيرات رد التعامل الموجب في العلاقة بين الميكيافيلية والسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للمنظمة.

على الرغم من إلقاء الضوء على ومحاولة استيضاح كافة الآثار غير المرغوبة للميكيافيلية داخل نطاق العمل، فلا يزال فهم حقيقة الميكيافيلية ومترتباتها التنظيمية المحتملة داخل السياق التنظيمي محدودا، كما أن الجهود البحثية في ذلك الجانب لا تزال قليلة نسبيا قياسا على أهمية هذا الموضوع وخطورته، وذلك على اعتبار أن الميكيافيلية قد توفر فرصة سانحة لتنامي السلوكيات غير الأخلاقية داخل السياق التنظيمي، كما أنها تعد - في ذاتها - أحد السمات الشخصية غير المقبولة اجتماعيا (**Kaptien, 2008**). وعلى الرغم من ذلك فإن القول بتأثير الميكيافيليين بعوامل شخصية وسياقية أخرى يتوافق تماما مع ما ورد بالعمل الرائد لميكيافيلي (كتاب الأمير) والذي نص صراحة على تأثير الميكيافيليين بالمتغيرات البيئية وبعض الخصائص الشخصية الأخرى التي قد تطلق أو تقيد آثار سمة الميكيافيلية على سلوكياتهم، حيث يفضل الشخص الميكيافيلي في كثير من الأحيان أن يبدو أمام الآخرين رحيما مخلصا صريحا وعلى درجة عالية من الإنسانية، ولكن في الوقت ذاته عليه أن يحافظ على التصرف بشكل معاكس أو

وفق معايير مغايرة إذا دعت الضرورة لذلك، وفي هذا الصدد أشار *Kessler et al. (2010)* إلى أن الميكيافليين داخل إطار العمل ليسوا دائما استغلاليين أو مخادعين عند تعاملهم مع الآخرين فهم يتجاهلون المعايير الأخلاقية فقط عندما يبدو ذلك التصرف ملائما ومنطويا على تحقيق بعضا من المكاسب الشخصية.

وفي هذا الصدد أشار *Teo and Chan-Serafin(2013)* إلى أنه إذا لم يؤخذ بعين الاعتبار قوة شعور الفرد بالانتماء نحو المنظمة واعتبار نجاحها أو فشلها نجاحا أو فشلا شخصيا، وأثر ذلك على سعيه نحو الإقدام على أو الإحجام عن ممارسة السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للمنظمات، ستظل آنذاك مناقشة العلاقة بين الميكيافيلية والسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للمنظمات مناقشة منقوصة أو غير مكتملة، كما أن الفكرة القائلة بأن الأسس الاجتماعية الملزمة سوف تظل مرتبطة بالسلوكيات المعززة لبقاء الجماعة، وذلك من شأنه أن يفسر كيف يمكن لهوية الفرد التنظيمية أن تمثل محددا قويا لمدى إقباله على ممارسة السلوكيات غير الأخلاقية المفيدة للمنظمة حتى لدى الميكيافيلين أنفسهم، وفي هذا الصدد أشار *Ashforth and Meal (1989)* إلى أن الفرد لن يقدم على ممارسة هذه النوعية من السلوكيات ما لم تكن المنظمة تمثل أحد محددات قيمته الذاتية داخل جماعة العمل، ولن يتحقق ذلك ما لم يتمثل الفرد بشكل قوي مع المنظمة التي يعمل بها على صعيد الهوية.

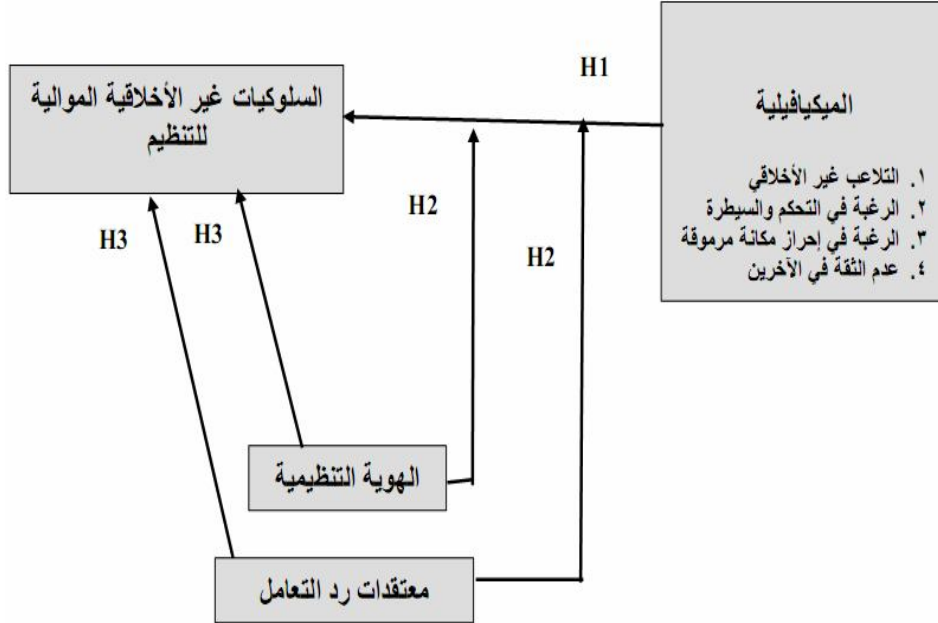
وفيما يتعلق بمعتقدات رد التعامل الموجب لدى الفرد أو النزعة نحو رد الجميل، فقد أشار *Hogg et al.(1995)* إلى أن من يمتلكون نزعات قوية نحو رد الجميل نتيجة توافر قناعات راسخة لديهم بضرورة رد التعامل الموجب بالمثل، يكون لديهم ميلا فطريا نحو الإقدام على السلوكيات المفيدة للمنظمة حتى ولو كانت هذه السلوكيات غير أخلاقية أو تتجاوز بعض المعايير القيمية السائدة بالمجتمع، كما توصلت الدراسة ذاتها إلى أن قوة هذه العلاقة تتزايد بشكل أكبر لدى الميكيافيلين عندما يمتلكون مستويات قوية من التماثل مع منظماتهم على صعيد الهوية، كما دعمت دراسة *Tsiavia (2016)* هذه النتائج. وأخيرا فإن نظرية تفعيل السلوك السابق الإشارة إليها تدعم هذا الجانب، حيث أشارت النظرية إلى ضرورة توافر الظرف المقيد أو المطلق لتأثير السمة الشخصية على السلوك، ووفقا لما عرض في هذه الجزئية يمكن القول بإمكانية تفاعل الهوية التنظيمية للفرد ومعتقدات رد التعامل الموجب لديه في إبراز أو تقوية العلاقة بين الميكيافيلية والسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم.

وتأسيساً على المناقشة السابقة، يمكن صياغة الفرض الثالث للدراسة على النحو

التالى:

H3 " تؤثر الهوية التنظيمية ومعتقدات رد التعامل الموجب لدى الفرد (النزعة نحو رد الجميل) تأثيرا جوهريا على العلاقة بين أبعاد الميكيافيلية والسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم، فمن المتوقع أن تكون العلاقة أقوى لدى من يمتلكون هوية تنظيمية قوية ونزعة قوية نحو رد الجميل مقارنة بمن يمتلكون مستويات أقل من هذين البعدين. "

ويوضح الشكل التالي رقم (١) العلاقات المفترضة بين المتغيرات التي تنطوي عليها فروض الدراسة وتشكل النموذج المفاهيمي لها:



شكل رقم (١)
النموذج المفاهيمي للدراسة

(٦) منهج الدراسة وعملياتها الإجرائية

يتناول هذا الجانب من البحث متغيرات الدراسة وكيفية قياسها، ومجتمع وعينة الدراسة، وصدق وثبات الأداة المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية، وأساليب تحليل هذه البيانات، وذلك على النحو التالي:

١/٦ متغيرات الدراسة وكيفية قياسها.

تشتمل الدراسة على ثلاثة أنواع من المتغيرات تتمثل في المتغير المستقل (الميكيا فيلية)، والمتغير التابع (السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم)، وأخيرا المتغيرات الوسيطة التفاعلية في هذه العلاقة والمتمثلة في (الهوية التنظيمية، ومعتقدات رد التعامل الموجب)، ويتناول البحث في هذا الجانب كيفية قياس هذه المتغيرات، وذلك على النحو التالي:

١/١/٦: بالنسبة للمتغير المستقل: الميكيا فيلية

يتكون هذا المتغير من أربعة أبعاد فرعية هي التلاعب غير الأخلاقي، وقد تم قياس هذا البعد باستخدام خمس عبارات من (AMM1-AMM5) والواردة بالسؤال الأول ضمن مقياس الميكيا فيلية بالقائمة المرفقة. أما البعد الثاني والخاص بالرغبة في السيطرة أو التحكم في الآخرين

فقد تم قياسه باستخدام ثلاث عبارات من (DFC1-DFC3)، في حين تم قياس البعد الثالث المتعلق بالرغبة في إحراز مكانة مرموقة أيضا باستخدام ثلاث عبارات هي من (-DFS1 DFS3)، وأخيرا تم استخدام خمس عبارات لقياس البعد الخاص بعدم الثقة في الآخرين من (DTO1-DTO5) بالاستقصاء المرفق. وقد تم استخدام مقياس **Dahling, Whitaker, and Levy (2009)** لقياس هذه الأبعاد الأربعة وقد صيغت جميع العبارات الستة عشرة على غرار مقياس ليكرت خماسي التدرج والذي تتراوح درجاته بين موافق بشدة (٥) وغير موافق على الإطلاق (١)، ومن مزايا المقياس المستخدم أنه يعكس بدقة عالية أحكام الفرد أو توقعاته عن أدائه وسلوكه في مواقف تتسم بالغموض، وذلك وفقا لما أشار إليه من قاموا بتطوير هذا المقياس واختباره.

٢/١/٦: المتغير التابع: السلوكيات غير الاخلاقية الموالية للتنظيم

وقد تم استخدام مقياس **Umphress and Bingham (2010)** لقياس هذا المتغير والذي يشتمل على (٧) عبارات وهي (UPB1-UPB7) والواردة بالاستقصاء المرفق، وقد تم صياغة العبارات على نمط مقياس ليكرت ذي الدرجات الخمس والذي تتراوح درجاته بين موافق بشدة (٥) وغير موافق على الإطلاق (١).

٣/١/٦: المتغيرات التفاعلية

تتضمن الدراسة إثنين من المتغيرات التفاعلية، المتغير الأول الهوية التنظيمية، وقد تم استخدام مقياس **Mael and Ashforth (1992)** والذي يتضمن (٦) عبارات لقياس هذا المتغير وهذه العبارات هي (OID1-OID6)، وقد تم صياغة العبارات أيضا على غرار مقياس ليكرت الخماسي والذي تتراوح درجاته بين موافق بشدة (٥) وغير موافق على الإطلاق (١). أما المتغير التفاعلي الثاني والخاص بمعتقدات رد التعامل الموجب بالمثل أو النزعة نحو رد الجميل، فقد تم قياس هذا المتغير من خلال توظيف مقياس **Eisenberger, Lynch, Aselage and Rodieck (2004)** والذي يتضمن (١٠) عبارات صيغت جميعها على غرار مقياس ليكرت الخماسي وعلى نفس وتيرة قياس المتغيرات السابقة.

٢/٦ مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين بشركة مصر الوسطى لتوزيع الكهرباء والبالغ عددهم (٨٧١٨) عاملا، وقد اعتمد الباحث علي أسلوب المعاينة بديلا عن الحصر الشامل، وقد تم اختيار العينة الطبقيّة العشوائية **Stratified Random Sample** والتي يؤدي استخدامها إلى تقليل التباين الكلي للعينة (العبد وعزمي ، ٢٠٠٢). وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية لتحديد حجم العينة تبين أن حجم العينة يساوي (٣٦٨) مفردة **(Krejcie & Morgan 1970)**، وقد تم استخدام طريقة التوزيع المتناسب **proportional Allocation** والتي تضمن توزيعا متناسبا للعينة على القطاعات المختلفة بما يعكس نسبة عدد العاملين بكل قطاع إلى إجمالي العاملين بمختلف القطاعات، ويعرض الجدول التالي رقم (١) مجتمع البحث وعينة الدراسة.

جدول رقم (١)

مجتمع البحث وعينة الدراسة

م	القطاع	عدد	%	العينة
١	قطاع الفيوم	١٦١٨	١٨,٦	٦٨
٢	قطاع بني سويف	١٦٧٦	١٩,٢	٧١
٣	قطاع المنيا	٢٧٥٨	٣١,٦	١١٦
٤	قطاع أسيوط	٢٠٤٣	٢٣,٤	٨٦
٥	قطاع الوادي الجديد	٦٢٣	٧,٢	٢٧
	الإجمالي	٨٧١٨	%١٠٠	٣٦٨

بعد الانتهاء من استيفاء جميع قوائم الاستقصاء، قام الباحث بمراجعتها، واستبعاد القوائم غير الصالحة لإجراء التحليل الإحصائي وفقا لمعيارين وهما عدم اكتمال الإجابة على جميع أسئلة الاستقصاء، أو وجود تحيز واضح والذي يستتف من تثبيت إجابة واحدة لجميع أسئلة الاستبيان، وقد بلغ عدد القوائم الصحيحة (٢٩١) قائمة بمعدل ردود صحيحة قدرة (٧٩,٧) %
توصيف العينة

تضمنت قائمة الاستقصاء بيانات تصنيفية للمستقصى منهم شملت النوع والسن والخبرة والمؤهل العلمي والمركز الوظيفي، ويعرض الجدول التالي رقم (٢) توصيفا لعينة الدراسة وفقا للخصائص المذكورة

جدول رقم (٢)

خصائص عينة الدراسة

الخاصية	فئات الخاصية	العدد	%
النوع	ذكر	214	73.5
	أنثي	77	26.5
	الإجمالي	291	100 %
السن	أقل من (٣٠) سنة	20	6.8
	من (٣٠) إلى أقل من (٤٠) سنة	13	4.4
	من (٤٠) إلى أقل من (٥٠) سنة	132	45.4
	أكثر من (٥٠) سنة	126	43.4
	الإجمالي	291	100 %
عدد سنوات الخبرة	أقل من (٥) سنوات	35	12
	من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات	77	26.5
	من (١٠) إلى أقل من (١٥) سنة	88	30.2
	من (١٥) إلى أقل من (٢٠) سنة	60	20.6
	أكثر من عشرين سنة	31	10.7
	الإجمالي	291	100%

د. عبد الناصر طه إبراهيم محمد

الخاصية	فئات الخاصية	العدد	%
المؤهل العلمي	تعليم متوسط	99	34.1
	تعليم جامعي	151	51.9
	دراسات عليا	41	14
	الإجمالي	291	100%
المركز الوظيفي	إدارة عليا	58	19.9
	إدارة وسطى	132	45.4
	إدارة مباشرة	101	34.7
	الإجمالي	291	100%

من قراءة نتائج الجدول رقم (٢) يتبين وجود درجة عالية من التباين في نسبة العاملين من الجنسين بالعينة، حيث بلغت بسببة الذكور (٧٣,٥) % مقابل (٢٦,٥) % للإناث، كما أن نسبة فئتي السن من (٤٠) إلى أقل من (٥٠) عاما و(٥٠) عاما فأكثر تبلغان معا حوالي (٨٨,٨) % كما أن فئات الخبرة الوظيفية الثلاثة الأخيرة الأكثر من (١٠) سنوات بلغت مجتمعة (٦١,٥) %، كما بلغت نسبة الحاصلين علي مؤهلات عليا (٦٥,٩) %، من بينهم من توافرت لديهم فرص الالتحاق بالدراسات العليا، فقد بلغت نسبتهم في العينة حوالي (١٤) %، وأخيرا فقد بلغت نسبة العاملين في الإدارتين الوسطى والمباشرة معا (٨٠,١) % وهي الفئة الأكثر احتكاكا بالعملاء الأمر الذي قد بيئة جيدة لقياس متغيرات الدراسة من جانب، ويوفر فرصة أفضل لدقة نتائجه من جانب آخر.

٣/٦ صدق وثبات أداة الدراسة.

لاختبار ثبات المقياس *Reliability Analysis* تم استخدام كرونباخ الفا *Cornbach Alpha*، والذي يعد من أكثر الأساليب الإحصائية استخداما في مجال تقييم الاعتمادية، حيث يتيح هذا الأسلوب قياس درجة اتساق النتائج في ظل استخدام أدوات قياس متعددة الفقرات، أما فيما يتعلق باختبارات الصدق *Validity Analysis* فقد تم استخراج الجذر التربيعي لقيمة (معامل الفا) والذي يحدد مدى ملائمة أداة الدراسة في قياس المتغيرات الخاضعة للبحث، والتي يتحدد بناء عليها مدى صلاحية بنية المقياس، ويعرض الجدول التالي رقم (٣) نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (٣)

قيم معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

م	متغيرات البحث	عدد عبارات القياس	اختبار الاعتمادية (قيمة الفا)	اختبارات الصدق (الجذر التربيعي لالفا)
١	الميكانيقية	١٦	٠,٧٢٢	٠,٨٤٩
٢	السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم	٧	٠,٦٢٨	٠,٧٩٢
٣	الهوية التنظيمية	٦	٠,٨٠٦	٠,٨٩٧
٤	معتقدات رد التعامل الموجب	١٠	٠,٧٩٢	٠,٨٩٩

وتشير بيانات الجدول السابق رقم (٣) إلي أن معاملات الثبات والصدق المسجلة لمتغيرات الدراسة تعد كبيرة نسبيا بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة، حيث كانت أقل قيمة مسجلة لمعامل الفا تساوي (٠,٦٢٨) والخاصة بمتغير السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم وهي أكبر من الحد الأدنى لمعامل الثبات المقبول إحصائيا (Taber, 2018)، أما فيما يتعلق بمعاملات الصدق، فقد سجلت النتائج معاملات صدق مرتفعة نسبيا لجميع المتغيرات محل الدراسة، ومن ثم فإن هذه النتائج تشير إلي وجود درجة ملائمة من الاتساق الداخلي *Internal Consistency* بين البنود المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة وبالتالي صلاحية أداة الدراسة منطقيًا وإحصائيًا لجمع بيانات الدراسة الميدانية.

٤/٦ أسلوب تحليل البيانات:

تم تبويب وجدولة البيانات وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *SPSS/PC+(Version 23)*، وقد تطلب إجراء التحليل واختبار فروض الدراسة تطبيق الأساليب الإحصائية التالية:

- تحليل الثبات باستخدام ألفا كرونباخ *Reliability Analysis Alpha Scale* وذلك لتحديد معاملات ثبات أداة الدراسة.
- مقاييس الاحصاء الوصفية *Descriptive Statistical Measures* المتمثلة في النسب والتكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط الثنائي بين متغيرات الدراسة لإعطاء نتائج مبدئية حول هذه المتغيرات.
- تحليل الانحدار البسيط *Simple Regression Analysis* للاختبار العلاقة بين الميكيفيلية كمتغير إجمالي والسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم.
- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي *Stepwise Multiple Regression Analysis* لاختبار العلاقة بين أبعاد الميكيفيلية الأربعة والسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم (الفرض الأول)، وكذا لاختبار علاقة تفاعلات هذه الأبعاد مع كل من الهوية التنظيمية، ومعتقدات رد التعامل الموجب وأثرها على السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم.

٧ نتائج الدراسة:

يتناول هذا الجزء من البحث نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، حيث يبدأ بعرض المؤشرات المبدئية للدراسة، يلي ذلك عرضاً لنتائج اختبار فروضها الرئيسية وذلك وفقاً لما يلي:

١/٧ مؤشرات مبدئية.

قبل البدء في إجراء اختبارات فروض الدراسة تجدر الإشارة إلى بعض المؤشرات المبدئية التي تعكسها نتائج الدراسة، وفي هذا الصدد يوضح الجدول التالي رقم (٤) معاملات الارتباط الخطي البسيط بين متغيرات الدراسة.

تشير بيانات الجدول التالي إلى وجود معاملات ارتباط تتراوح بين الضعيفة والمتوسطة بين متغيرات الدراسة، إلا أنها كانت معنوية عند مستوى دلالة قدره $P < 01$ ** باستثناء العلاقة بين التلاعب غير الأخلاقي وعدم الثقة بالآخرين فقد كان الارتباط دالاً عند مستوى دلالة قدره $P < 0,10$ أي بدرجو ثقة ٩٠%، ومن الجدير بالذكر أيضاً عدم وجود علاقة بين كل من التلاعب غير الأخلاقي والرغبة في السيطرة والتحكم من جانب ومعتقدات رد التعامل الموجب (النزعة نحو رد الجميل) من جانب آخر.

جدول رقم (٤)
معاملات الارتباط الخطي ثنائي بين متغيرات الدراسة

٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	SD	M	المتغيرات
							1	0.566	3.06	المبطلية
						1	0.630**	0.852	2.91	اللاعب غير الأخطي
					1	0.386**	0.742**	0.912	3.10	الرجولة في السيطرة
				1	0.323**	-0.001	0.581**	0.890	3.24	الرجولة في اعزاز ممتلكات مرموقة
			1	0.444**	0.381**	0.102*	0.712**	0.776	3.08	عدم الثقة في الآخرين
		1	0.214**	0.281**	0.288**	0.300**	0.393**	0.668	3.82	التهورية التنظيمية
	1	0.479**	0.249**	0.340**	-0.102	-0.017	0.229**	0.737	3.82	معتقدات ردة التعامل العروبي
1	0.349**	0.566**	0.458**	0.398**	0.374**	0.310**	0.581**	0.671	3.13	المشاركات غير الأخطية العمرانية للتنظيم

* P < 0. 01; ** P < 0. 10.

٧/ ٢ نتائج اختبار فروض الدراسة:

يتناول هذا الجزء من البحث اختبارات فرض الدراسة وذلك على النحو التالي:

٧/٢/١ نتائج اختبار الفرض الأول:

يهدف هذا الفرض إلى اختبار العلاقة بين الميكيافيلية والسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم، وينص هذا الفرض على أنه: "تؤثر الميكيافيلية بأبعادها المختلفة محل الدراسة متمثلة في (التلاعب غير الأخلاقي، والرغبة في التحكم أو السيطرة، والرغبة في إجازة مكانة اجتماعية مرموقة، وعدم الثقة في الآخرين) تأثيراً موجباً مباشراً ومعنوياً في السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم."

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ويوضح الجدول التالي رقم (٥) نتائج هذا الاختبار

جدول رقم (٥)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لعلاقة الميكيافيلية بالسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم

المتغير المفسر	Predictor	Beta	B	R	R2	T. Value	Sig. T
الميكيافيلية كمتغير إجمالي		0.581	0.688	0.581	0.337	5.790	***0.00
المعامل الثابت	Constant				1.023		
معامل التحديد المعدل	R2 Adj				0.335		
قيمة F					147.160		
معامل جوهرية النموذج	(Sig. F)				***0.000		

*** P < 0.001

يتضح من النتائج المعروضة بالجدول السابق رقم (٥) ما يلي:

تؤكد إشارات معاملات نموذج الانحدار وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الميكيافيلية كمتغير إجمالي والانحراف في السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم. ويشير معامل التحديد المعدل R2 Adj إلى أن الميكيافيلية تفسر حوالي (٣٣,٥%) من التباين في الرغبة نحو الانحراف في السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم. كما تؤكد نتائج T معنوية معاملات النموذج السابق، كما أن معامل جوهرية النموذج Sig. F تثبت معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة P < 0.001.

وفي محاولة لدراسة تأثير الأبعاد المختلفة للميكيافيلية على السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد التدريجي *Stepwise Multiple Regression Analysis* وذلك في محاولة للكشف عن الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الميكيافيلية في تفسير التباينات الحادثة في هذه السلوكيات، ويعرض الجدول التالي رقم (٦) نتائج هذا التحليل.

من قراءة بيانات الجدول التالي رقم (٦) يمكن أن نلاحظ أن بعد عدم الثقة في الآخرين - كأحد أبعاد الميكيافيلية - يعد أهم متغير مفسر للتباين في الانحراف في السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم، حيث يفسر حوالي (٢٣,٢%) من التباين في هذه السلوكيات، يلي ذلك البعد الخاص بالتلاعب غير الأخلاقي والذي يفسر حوالي (٦,٤%) من التباين في الرغبة في

د. عبد الناصر طه إبراهيم محمد

الانخراط في السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم، وبذلك فإن البعدين معا يفسران حوالي (٢٩,٦) % من التباينات في المتغير التابع، ثم يلي ذلك البعد الخاص بالرغبة في إحراز مكانة مرموقة والذي جاء في المرتبة الثالثة من حيث القدرة التفسيرية للتباينات في السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم بمعامل تفسير قدره (٤,٦) %.

جدول رقم (٦)

مراحل الانحدار المتعدد التدريجي لتأثير أبعاد الميكيا فيلية على السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم

رقم المرحلة	المتغير المستقل الداخلى	R	R2	Adj R2	Δ Adj. R2	F	Sig. F
١	• عدم الثقة في الآخرين	٠,٤٨٥	٠,٢٣٥	٠,٢٣٢	—	٨٨,٧٣٠	***٠,٠٠٥
٢	• عدم الثقة في الآخرين • التلاعب غير الأخلاقى	٠,٥٤٨	٠,٣٠١	٠,٢٩٦	٠,٠٦٤	٦١,٩٣٠	***٠,٠٠٠*
٣	• عدم الثقة في الآخرين • التلاعب غير الأخلاقى • الرغبة في إحراز مكانة مرموقة	٠,٥٩٠	٠,٣٤٨	٠,٣٤٢	٠,٠٤٦	٥١,١٣٤	***٠,٠٠٠

*** P < 0.001

في حين لم تدعم النتائج وجود تأثير للرغبة في التحكم أو السيطرة كأحد أبعاد الميكيا فيلية على المتغير التابع سالف الذكر، حيث خرج هذا البعد كلياً من معادلة الانحدار، ويعرض الجدول التالي رقم (٧) الشكل النهائي لمعادلة انحدار السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم على أبعاد الميكيا فيلية محل الدراسة.

جدول رقم (٧) الشكل النهائي لنتائج تحليل الانحدار المتعدد

لتأثير أبعاد الميكيا فيلية على السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم

المتغيرات المستقلة	β	Beta	t. value	Sig. T
المعامل الثابت (α)		5.537		***0.000
• عدم الثقة في الآخرين	0.301	0.349	6.516	**0.005
• التلاعب غير الأخلاقى	0.212	0.269	5.618	***0.000
• الرغبة في إحراز مكانة مرموقة	0.184	0.244	4.578	**0.010
معامل الارتباط (R)			0.590	
معامل التحديد (R2)			0.348	
معامل التحديد المعدل (Adjusted R2)			0.342	
قيمة (F)			51.134	
معامل جوهريية النموذج (Sig, F)			***0.000	

** P < 0. 01 *** P < 0.001

يتضح من الجدول السابق رقم (٧) أن معاملات الانحدار المعيارية (**Beta**، **B**) بالنسبة لأبعاد الميكيا فيلية الخاصة بعدم الثقة في الآخرين، والتلاعب غير الأخلاقي، والرغبة في إحراز مكانة مرموقة كانت جميعها قيما موجبة، مما يعني وجود تأثير موجب لهذه الأبعاد على السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم، كما تشير معنوية **T** () إلي معنوية المعلمات الواردة بمعادلة الانحدار الخاصة بهذه العلاقات . ومن خلال النتائج الواردة بالجدول (٧،٦،٥) يمكن قبول صحة الفرض الأول جزئيا (حيث يقبل بالنسبة للميكيا فيلية كمتغير إجمالي، وكذا لثلاثة من أبعادها الأربعة في علاقتها بالسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم، في حين يرفض بالنسبة للبعد الخاص بالرغبة في التحكم والسيطرة، حيث لم تكن العلاقة بين هذا البعد وبين السلوكيات المكونة للمتغير التابع معنوية عند مستوى الدلالة المحدد مسبقا لقبول أو رفض الفرضيات.

٢/٢/٧ نتائج اختبار الفرض الثاني:

يهدف هذا الفرض إلى اختبار العلاقة بين كل من الهوية التنظيمية ومعتقدات رد التعامل الموجب من جانب والسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم من جانب آخر، وينص هذا الفرض على أنه: "تؤثر الهوية التنظيمية، ومعتقدات رد التعامل الموجب لدى الفرد (النزعة نحو رد الجميل) تأثيرا موجبا مباشرا ومعنويا في السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم."

ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد *Multiple Regression Analysis* بطريقة *Enter*، ويوضح الجدول التالي رقم (٨) نتائج هذا الاختبار

جدول رقم (٨)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لعلاقة كل من الهوية التنظيمية ومعتقدات رد التعامل الموجب بالسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم

المغير المفسر	Predictor	Beta	B	T. Value	Sig. T
• الهوية التنظيمية للفرد		0.519	0.521	9.427	***0.000
• معتقدات رد التعامل الموجب		0.096	0.088	1.750	*0.081
المعامل الثابت	Constant			0.800	
معامل التحديد	R2			0.327	
معامل التحديد المعدل	R2 Adj			0.322	
قيمة F				69.917	
معامل جوهرية النموذج	(Sig. F)			***0.00	نموذج معنوي

** P < 0. 01 *** P < 0.001

تشير بيانات الجدول السابق رقم (٨) إلى

تشير البيانات الواردة بالجدول السابق رقم (٨) إلى ما يلي:

- تؤكد إشارات معاملات نموذج الانحدار وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل من الهوية التنظيمية ومعتقدات رد التعامل الموجب (النزعة نحو رد الجميل) من جانب والرغبة نحو الانخراط في السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم من جانب آخر.

- يشير معامل التحديد المعدل **R2 Adj** إلى أن هذين المتغيرين معا يفسران معا حوالي (٣٢,٢%) من التباين في الرغبة نحو الانخراط في السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم لدى العاملين بالقطاع المدروس.
- وتؤكد نتائج **T** معنوية معلمات النموذج السابق، كما أن معامل جوهرية النموذج **Sig. F** تثبت معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة **P < 0.001**.

٣/٢/٧ نتائج اختبار الفرض الثالث:

ينص هذا الفرض على أنه " تؤثر الهوية التنظيمية ومعتقدات رد التعامل الموجب لدى الفرد (التزعة نحو رد الجميل) تأثيراً جوهرياً على العلاقة بين أبعاد الميكيا فيلية والسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم، فمن المتوقع أن تكون العلاقة أقوى لدى من يمتلكون هوية تنظيمية قوية ونزعة قوية نحو رد الجميل مقارنة بمن يمتلكون مستويات أقل من هذين البعدين.

ولاختبار صحة هذا الفرض تم اختباره على مستويين، حيث طبق في المستوى الأول أسلوب تحليل الانحدار المتعدد *Multiple Regression Analysis* بطريقة *Enter* لإدخال متغيري التفاعل إلى جانب الميكيا فيلية كمتغير إجمالي، في حين تناول المستوى الثاني من التحليل اختبار الدور التفاعلي لكل من الهوية التنظيمية ومعتقدات رد التعامل الموجب في علاقة الأبعاد الأربعة للميكيا فيلية بالسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم، وذلك في نماذج انحدار لاحقة وعلى النحو التالي، ويوضح الجدول التالي رقم (٩) نتائج اختبار المستوى الأول من اختبار هذا الفرض.

تشير البيانات الواردة بالجدول التالي رقم (٩) إلى ما يلي:

- تؤكد إشارات معلمات نموذج الانحدار وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغير التفاعل الأول (والذي يعكس تفاعل الميكيا فيلية كمتغير إجمالي بالهوية التنظيمية) والرغبة نحو الانخراط في السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم من جانب آخر.
- نتيجة إدخال متغيري التفاعل إلى جانب الميكيا فيلية كمتغيرات مفسرة للتباينات في المتغير التابع، فقد تلاشى تأثير الميكيا فيلية على السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم لصالح متغير التفاعل الأول (التفاعل بين الميكيا فيلية والهوية التنظيمية)، كذلك لم يكن تأثير متغير التفاعل الثاني معنوياً.
- يشير معامل التحديد المعدل **R2 Adj** إلى التفاعل بين الميكيا فيلية والهوية التنظيمية -كونه المتغير الوحيد ذو التأثير المعنوي بنموذج الانحدار المعروف- يفسر بمفرده حوالي (٤٦,٥%) من التباين في الرغبة نحو الانخراط في السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم لدى العاملين بالقطاع المدروس. مما يؤكد ثبوت الوساطة التفاعلية الأولى وعدم ثبوت الوساطة التفاعلية الثانية
- وأخيراً فإن نتائج **T** تثبت معنوية معلمات النموذج السابق، كما أن معامل جوهرية النموذج **Sig. F** يثبت بدوره معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة **P < 0.001**.

جدول رقم (٩) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لدور المتغيرات التفاعلية في علاقة الميكيا فيلية بالسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم

Sig. T	T. Value	B	Beta	المتغير المفسر Predictor
0.587	0.455	0.056	0.047	الميكيا فيلية
***0.000	6.921	0.636	0.625	متغير التفاعل الأول الميكيا فيلية * الهوية التنظيمية
0.111	1.600	0.118	0.121	متغير التفاعل الثاني الميكيا فيلية * معتقدات رد التعامل الموجب
1.510				المعامل الثابت Constant
0.471				معامل التحديد R2
0.465				معامل التحديد المعدل R2 Adj
85.06				قيمة F
***0.00 نموذج معنوي				معامل جوهرية النموذج (Sig. F)

*** P < 0.001

ولمزيد من التحليل تم إجراء اختبار نموذجين للانحدار المتعدد التدريجي، حيث تضمن النموذج الأول أبعاد الميكيا فيلية الأربعة إلى جانب تفاعل هذه الأبعاد مع الهوية التنظيمية، وذلك تمهيدا لمقارنتها بنموذج العلاقات المباشرة، أما النموذج الثاني فقد تضمن أبعاد الميكيا فيلية الأربعة إلى جانب تفاعل هذه الأبعاد مع معتقدات رد التعامل الموجب (النزعة نحو رد الجميل) أيضا تمهيدا لمقارنتها بنموذج العلاقات المباشرة وتعرض الجداول التالية نتائج هذه الاختبارات ويعرض الجدول التالي رقم (١٠) مراحل الانحدار المتعدد التدريجي لتأثير أبعاد الميكيا فيلية وتفاعلاتها مع الهوية التنظيمية على السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم.

جدول رقم (١٠) مراحل الانحدار المتعدد التدريجي لتأثير أبعاد الميكيا فيلية وتفاعلاتها مع الهوية التنظيمية على السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم

رقم المرحلة	المتغير المستقل الداخل	R	R2	Adj R2	Δ Adj. R2	F	Sig. F
١	• تفاعل عدم الثقة في الآخرين * الهوية التنظيمية	0.653	0.426	0.424	---	214.883	0.000 ***
٢	• تفاعل عدم الثقة في الآخرين * الهوية التنظيمية • تفاعل التلاعب غير الأخلاقي في الهوية التنظيمية.	0.681	0.464	0.461	0.037	124.855	0.000 ***
٣	• تفاعل عدم الثقة في الآخرين * الهوية التنظيمية • تفاعل التلاعب غير الأخلاقي في الهوية التنظيمية. • تفاعل الرغبة في إحراز مكانة مرموقة * الهوية التنظيمية	0.698	0.488	0.482	0.021	91.004	0.000 ***

*** P < 0.001

د. عبد الناصر طه إبراهيم محمد

من قراءة بيانات الجدول السابق رقم (١٠) يمكن أن نلاحظ أن التفاعل بين عدم الثقة في الآخرين - كأحد أبعاد الميكيا فيلية - والهوية التنظيمية يعد أهم متغير مفسر للتباين في الانخراط في السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم، حيث يفسر حوالي (٤٢,٤) % من التباين في هذه السلوكيات، يلي ذلك التفاعل بين التلاعب غير الأخلاقي والهوية التنظيمية والذي يفسر حوالي (٣,٧) % من التباين في الرغبة في الانخراط في السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم، وبذلك فإن البعدين معا يفسران حوالي (٤٦,٦١) % من التباينات في المتغير التابع، ثم يلي ذلك التفاعل بين الرغبة في إحراز مكانة مرموقة والهوية التنظيمية والذي جاء في المرتبة الثالثة من حيث القدرة التفسيرية للتباينات في السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم بمعامل تفسير قدره (٢,١) %، وبناء على ما تقدم فإن التفاعلات الثلاثة المذكورة تفسر مجتمعة (٤٨,٢) % من التباينات في السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم، وأخيراً، وعلى الرغم من إدراج أبعاد الميكيا فيلية الأربعة والتفاعل الرابع (الرغبة في التحكم والسيطرة * الهوية التنظيمية) في نموذج الانحدار الموضح بالجدول السابق، إلا أن هذه المتغيرات قد أزيلت تماماً من خلال تحليل الانحدار المتعدد التدريجي من المعادلة الأخيرة والتي تظهر بالجدول التالي رقم (١١).

جدول رقم (١١)

الشكل النهائي لنتائج تحليل الانحدار المتعدد

لتأثير أبعاد الميكيا فيلية وتفاعلاتها مع الهوية التنظيمية على السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم

Sig. T	t. value	Beta	β	
		1.470		المعامل الثابت (α)
***0.000	7.577	0.439	0.384	• تفاعل عدم الثقة في الآخرين * الهوية التنظيمية
***0.000	4.178	0.195	0.159	• تفاعل التلاعب غير الأخلاقي في الهوية التنظيمية.
***0.000	3.598	0.202	0.153	• تفاعل الرغبة في إحراز مكانة مرموقة * الهوية التنظيمية
	0.698			معامل الارتباط (R)
	0.488			معامل التحديد (R2)
	0.482			معامل التحديد المعدل (Adjusted R2)
	91.004			قيمة (F)
	***0.000			معامل جوهرية النموذج Sig. F

*** P < 0.001

يتضح من الجدول السابق رقم (١١) أن معاملات الانحدار المعيارية (Beta •) بالنسبة لتفاعلات أبعاد الميكيا فيلية المثلثة في عدم الثقة بالآخرين، والتلاعب غير الأخلاقي، والرغبة في إحراز مكانة مرموقة مع الهوية التنظيمية كانت جميعها قيماً موجبة، مما يعني وجود تأثير موجب لهذه التفاعلات الثلاثة على السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم، كما تشير

معنوية T () إلى معنوية المعلمات الواردة بمعادلة الانحدار الخاصة بهذه العلاقات. كما أن معامل جوهريية النموذج Sig. F إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة $P < 0.001$.

ويعرض الجدول التالي رقم (١٢) مراحل الانحدار المتعدد التدريجي لتأثير أبعاد الميكيا فيلية وتفاعلاتها مع معتقدات رد التعامل الموجب (المتغير الوسيط التفاعلي الثاني) على السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم. حيث يتم إدخال الأبعاد الأربعة للميكيا فيلية إلى جانب التفاعلات الأربعة لهذه الأبعاد مع معتقدات رد التعامل الموجب (النزعة نحو رد الجميل)

من قراءة بيانات الجدول التالي رقم (١٢) يمكن أن نلاحظ أن التفاعل بين عدم الثقة في الآخرين - كأحد أبعاد الميكيا فيلية - ومعتقدات رد التعامل الموجب يعد أهم متغير مفسر للتباين في الانخراط في السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم، حيث يفسر حوالي (٢٨,٩) % من التباين في هذه السلوكيات، يلي ذلك متغير التلاعب الأخلاقي (أحد أبعاد الميكيا فيلية) والذي يفسر حوالي (٧,٥) % من التباين في الرغبة في الانخراط في السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم.

جدول رقم (١٢)

مراحل الانحدار المتعدد التدريجي لتأثير أبعاد الميكيا فيلية وتفاعلاتها مع معتقدات رد التعامل الموجب على السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم

رقم المرحلة	المتغير المستقل الداخل	R	R2	Adj R2	Δ Adj. R2	F	Sig. F
١	• تفاعل عدم الثقة في الآخرين * معتقدات رد التعامل الموجب.	0.540	0.291	0.289	---	118.773	0.000 ***
٢	• تفاعل عدم الثقة في الآخرين * معتقدات رد التعامل الموجب. • التلاعب غير الأخلاقي.	0.607	0.368	0.364	0.075	84.003	0.000 ***
٣	• تفاعل عدم الثقة في الآخرين * معتقدات رد التعامل الموجب. • التلاعب غير الأخلاقي. • الرغبة في إحراز مكانة مرموقة.	0.626	0.392	0.385	0.021	61.623	0.000 ***

*** $P < 0.001$

وبذلك فإن البعدين معا يفسران حوالي (٣٦,٤) % من التباينات في المتغير التابع، ثم يلي ذلك الرغبة في إحراز مكانة مرموقة (أحد أبعاد الميكيا فيلية) والذي جاء في المرتبة الثالثة من حيث القدرة التفسيرية للتباينات في السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم بمعامل تفسير قدره (٢,١) %، وبناء على ما تقدم فإن كل من التفاعل بين عدم الثقة في الآخرين ومعتقدات رد التعامل الموجب إلى جانب بعدي الميكيا فيلية المذكورين يفسرون معا (٣٨,٥) % من التباينات في السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم، وأخيرا، وعلى الرغم من إدراج البعدين الآخرين

د. عبد الناصر طه إبراهيم محمد

من أبعاد الميكيافيلية الأربعة وهما الرغبة في (التحكم والسيطرة، وعدم الثقة في الآخرين) وكذا التفاعلات الثلاثة الباقية وهي (تفاعلات كل من التلاعب غير الأخلاقي، والرغبة في التحكم والسيطرة والرغبة في إحراز مكانة مرموقة مضروبة جميعها في معتقدات رد التعامل الموجب)، إلا أن هذه المتغيرات جميعها قد استبعدنا تحليل الانحدار المتعدد التدريجي تماما من المعادلة الأخيرة والتي تظهر بالجدول التالي رقم (١٣).

جدول رقم (١٣) الشكل النهائي لنتائج تحليل الانحدار المتعدد

لتأثير أبعاد الميكيافيلية وتفاعلاتها مع معتقدات رد التعامل لموجب على السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم

Sig. T	t.value	Beta	β	
		1.217		المعامل الثابت (α)
***0.000	8.124	0.435	0.348	• تفاعل عدم الثقة في الآخرين * معتقدات رد التعامل الموجب.
***0.000	6.136	0.283	0.223	• التلاعب غير الأخلاقي.
***0.001	3.319	0.178	0.134	• الرغبة في إحراز مكانة مرموقة.
	0.626			معامل الارتباط (R)
	0.392			معامل التحديد (R2)
	0.385			معامل التحديد المعدل (Adjusted R2)
	61.623			قيمة (F)
	***0.000			معامل جوهرية النموذج

*** P < 0.001

يتضح من الجدول السابق رقم (١٣) أن معاملات الانحدار المعيارية (Beta •) بالنسبة لتفاعل عدم الثقة في الآخرين مع معتقدات رد التعامل الموجب، وكذا بالنسبة لبعدي الميكيافيلية المتعلقين بالتلاعب غير الأخلاقي، والرغبة في إحراز مكانة مرموقة كانت جميعها قيما موجبة، مما يعني وجود تأثير موجب لهذه المتغيرات على السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم، كما تشير معنوية T () إلى معنوية المعلمات الواردة بمعادلة الانحدار الخاصة بهذه العلاقات. كما أن معامل جوهرية النموذج Sig. F إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة P < 0.001.

٨ - مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

تتناول هذه الجزئية عرضا لمناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة بشأن العلاقات المتضمنة بالفروض التي بنيت عليها، وذلك وفقا لما يلي:

١/٨ مناقشة نتائج اختبار الفرض الأول وتفسيرها.

ينص الفرض الأول على أنه: "تؤثر الميكيافيلية بأبعادها المختلفة محل الدراسة متمثلة في (التلاعب غير الأخلاقي، والرغبة في التحكم أو السيطرة، والرغبة في إحراز مكانة اجتماعية مرموقة، وعدم الثقة في الآخرين) تأثيرا موجبا مباشرا ومعنويا في السلوكيات غير

الأخلاقية الموالية للتنظيم. " وقد أسفرت النتائج عن أن الميكيا فيلية كمتغير إجمالي ترتبط بشكل مباشر موجب ومعنوي بالسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم، حيث تفسر الميكيا فيلية حوالي (٣٥,٥) % من التباينات في مستوى هذه السلوكيات، كما أسفر تحليل الانحدار المتعدد التدريجي عن أن بعد عدم الثقة في الآخرين - كأحد أبعاد الميكيا فيلية - يعد أهم متغير مفسر للتباين في الانخراط في السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم، يلي ذلك البعد الخاص بالتلاعب غير الأخلاقي، وأخيرا تأتي الرغبة في إحراز مكانة مرموقة المرتبة الثالثة من حيث القدرة التفسيرية للتباينات في السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم، في حين لم تدعم النتائج وجود تأثير للرغبة في التحكم أو السيطرة كأحد أبعاد الميكيا فيلية على السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة مع ما توصلت إليه كل من دراسة **Kaptien (2008)** و **Duffy, Ganster and Pagon (2002)** من أن من لديهم صفات ميكيا فيلية متأصلة قد يشجعون الأطراف أصحاب المصلحة في المنظمة على ممارسة سلوكيات غير أخلاقية مفيدة للتنظيم، كذلك تتفق النتائج مع ما توصل إليه **Gustafson (2000)** من أن ألى أن العلاقة بين الميكيا فيلية والسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم تظهر عندما تتوافق المصالح الشخصية مع مصالح المنظمات ولا تتقاطع معها.

ويمكن أن تفسر هذه النتائج بما ذهب إليه **Castille et, al., (2016)** من أن ممارسة الميكيا فيلين للسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم غالبا ما يكون بدافع من حماية المنظمة (شركة مصر الوسطى لتوزيع الكهرباء) ضد المخاطر الخارجية، وأيضا بدافع من تعزيز وضمان تحقيق مكتسبات اقتصادية ذاتية في الأجل الطويل، مما يجعل العاملين بالشركة من ذوي الصفات الميكيا فيلية عرضة للتصرف بطريقة انتهازية.

٢/٨ مناقشة نتائج اختبار الفرض الثاني وتفسيرها.

ينص الفرض الثاني على أنه " تؤثر الهوية التنظيمية، ومعتقدات رد التعامل الموجب لدى الفرد (النزعة نحو رد الجميل) تأثيرا موجبا مباشرا ومعنويا في السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم. " وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة تأثير مباشر موجب ومعنوي لكل من الهوية التنظيمية ومعتقدات رد التعامل الموجب (النزعة نحو رد الجميل) على السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم، وأن هذين المتغيرين معا يفسران معا ما مقداره (٣٢,٢) % من التباين في الرغبة نحو الانخراط في هذه السلوكيات لدى العاملين بشركة مصر الوسطى لتوزيع الكهرباء.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة **Vardi and Wiener (1996)** ودراسة **Umphress & Bingham (2011)** إلى ارتباط السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للمنظمات بالدرجات العالية لمستوى الهوية التنظيمية لدى الفرد، كما تتفق أيضا مع ما توصل إليه **Umphress , Bingham, and Mitchell (2010)** من أن من يتمثلون بدرجات عالية مع منظماتهم على صعيد الهوية قد يتجاهلون القيم والمعايير الأخلاقية الشخصية، ومن ثم تنزايد لديهم الرغبة نحو ممارسة السلوكيات التي تفضلها المنظمة، وهو ما أشار إليه أيضا **Dukerich et al. (1998)** حيث توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين الهوية التنظيمية القوية وإمكانية الانخراط في ممارسة السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم.

ويمكن أن تفسر هذه النتائج في ضوء فروض نظرية الهوية الاجتماعية والتي ترى أن الهوية التنظيمية توفر السياق الاجتماعي المفسر للسلوك الفردي داخل الإطار التنظيمي، حيث ينظم الأفراد سلوكياتهم داخل مؤسسات العمل بدافع من استيفاء عضويتهم وانتمايتهم لمؤسسة معينة، ومن ثم فهم يتصرفون بالشكل الذي يهدف إلى الحفاظ على الصورة الذاتية الإيجابية لكونهم تابعين لمؤسسة ما، ولعل ذلك ما يفسر إقدام من يحملون هوية تنظيمية قوية على التصرف بطرق غير أخلاقية أحيانا بهدف إفادة المنظمة أو دفع الضرر المحتمل عنها.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين معتقدات رد التعامل الموجب بالسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم تتفق النتائج المتحصل عليها مع ما توصل إليه (Clack and Mills 1979) فقد أشارت هذه الدراسة إلى أن من يحملون نزعة قوية نحو رد الجميل يميلون بشكل أكبر إلى ممارسة السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم انعكاسا لما يحملونه من معتقدات قوية لرد التعامل الموجب بالمثل. ويمكن تفسير ذلك بأن السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم قد ينظر إليها العاملون بالشركة محل الدراسة على أنها نوع من سلوكيات المواطنة التنظيمية حتى ولو كانت غير معترف بها اجتماعيا على الصعيد الأخلاقي.

٣/٨ مناقشة نتائج اختبار الفرض الثالث وتفسيرها.

ينص الفرض الثالث على أنه: "تؤثر الهوية التنظيمية ومعتقدات رد التعامل الموجب لدي الفرد (النزعة نحو رد الجميل) تأثيرا جوهريا على العلاقة بين أبعاد الميكانيكية والسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم، فمن المتوقع أن تكون العلاقة أقوى لدي من يمتلكون هوية تنظيمية قوية ونزعة قوية نحو رد الجميل مقارنة بمن يمتلكون مستويات أقل من هذين البعدين." وقد أسفرت النتائج عن أن التفاعل بين الميكانيكية والهوية التنظيمية يفسر بمفرده حوالي (٤٦,٥%) من التباين في الرغبة نحو الانخراط في السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم لدى العاملين بالقطاع المدروس. مما يؤكد ثبوت الدور التفاعلي للهوية التنظيمية، وعدم ثبوت هذا الدور بالنسبة لمعتقدات رد التعامل الموجب مع الميكانيكية كمتغير إجمالي في تأثيرها على الرغبة في ممارسة السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم.

فيما يتعلق بالنتائج الخاصة بتفاعل الأبعاد الأربعة للميكانيكية مع الهوية التنظيمية، أسفرت النتائج عن أن التفاعل بين عدم الثقة في الآخرين - كأحد أبعاد الميكانيكية - والهوية التنظيمية يعد أهم متغير مفسر للتباين في الانخراط في السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم، يليه التفاعل بين التلاعب غير الأخلاقي والهوية التنظيمية، ثم يلي ذلك التفاعل بين الرغبة في إحراز مكانة مرموقة والهوية التنظيمية والذي جاء في المرتبة الثالثة من حيث القدرة التفسيرية للتباينات في السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم، وأخيرا، ولم تدعم النتائج التفاعل (الرغبة في التحكم والسيطرة * الهوية التنظيمية) في علاقتها بالسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم.

وفيما يتعلق بالنتائج الخاصة بتفاعل الأبعاد الأربعة للميكانيكية مع معتقدات رد التعامل الموجب (النزعة نحو رد الجميل)، فقد أسفرت النتائج عن أن التفاعل بين عدم الثقة في الآخرين - كأحد أبعاد الميكانيكية - ومعتقدات رد التعامل الموجب يعد أهم متغير مفسر للتباين في الانخراط في السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم، يلي ذلك متغير التلاعب الأخلاقي (أحد أبعاد الميكانيكية)، ثم تأتي الرغبة في إحراز مكانة مرموقة (أحد أبعاد الميكانيكية) والتي جاءت في المرتبة الثالثة من حيث القدرة التفسيرية للتباينات في السلوكيات غير الأخلاقية

المالية للتنظيم، وبناء على ما تقدم فإن كل من التفاعل بين عدم الثقة في الآخرين ومعتقدات رد التعامل الموجب إلى جانب بعدي الميكيافيلية المذكورين يفسرون معا ما مقداره (38,5) % من التباينات في السلوكيات غير الأخلاقية المالية للتنظيم، وأخيرا، فإن تفاعل أبعاد الميكيافيلية الأخرى والخاصة ب (التلاعب غير الأخلاقي، والرغبة في التحكم والسيطرة والرغبة في إحراز مكانة مرموقة مع معتقدات رد التعامل الموجب، لم يثبت تأثيرها على الرغبة نحو الانخراط في السلوكيات غير الأخلاقية المالية للتنظيم.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة **Teo and Chan-Serafin (2013)** إلى ضرورة أن يؤخذ بعين الاعتبار قوة شعور الفرد بالانتماء نحو المنظمة واعتبار نجاحها أو فشلها نجاحا أو فشلا شخصيا، وأثر ذلك على سعيه نحو الإقدام على أو الإحجام عن ممارسة السلوكيات غير الأخلاقية المالية للمنظمات، وأيضا ما توصلت إليه دراسة **Ashforth and Meal (1989)** إلى أن الفرد لن يقدم على مارسة السلوكيات غير الأخلاقية المالية للتنظيم ما لم تكن المنظمة تمثل أحد محددات قيمته الذاتية داخل جماعة العمل، كما توافقت النتائج أيضا مع ما توصل إليه **Hogg (1995) et al.** من أن من يمتلكون نزعات قوية نحو رد الجميل يكون لديهم ميلا فطريا نحو الإقدام على السلوكيات المفيدة للمنظمة حتى ولو كانت بعض هذه السلوكيات غير أخلاقية، كما توصلت الدراسة ذاتها إلى أن قوة هذه العلاقة تتزايد بشكل أكبر لدى الميكيافيليين عندما يمتلكون مستويات قوية من التماثل مع منظماتهم على صعيد الهوية. وتفسر هذه النتائج بأن السمات الشخصية عموما تجد صداها المباشر على السلوك إذا توافرت لها الظروف المحفزة، وخلافا لذلك فسوف يكون تأثيرها محدودا، وهو ما أوضحته نظرية تفعيل السمات السابق الإشارة إليها.

٩ دلالات النتائج ومضامينها:

أسفرت مناقسة نتائج الدراسة عن وجود بعض الدلالات على مستوى النظرية والتطبيق، يمكن إبرازها فيما يلي:

١ - أثبتت نتائج الفرض الأول أن الميكيافيلية كمتغير إجمالي ترتبط بشكل مباشر موجب ومعنوي بالسلوكيات غير الأخلاقية المالية للتنظيم، حيث تفسر الميكيافيلية حوالي (35,5) % من التباينات في مستوى هذه السلوكيات، كما أسفر تحليل الانحدار المتعدد التدريجي عن أن بعد عدم الثقة في الآخرين - كأحد أبعاد الميكيافيلية - يعد أهم متغير مفسر للتباين في الانخراط في السلوكيات غير الأخلاقية المالية للتنظيم، يليه التلاعب غير الأخلاقي، وأخيرا تأتي الرغبة في إحراز مكانة مرموقة المرتبة الثالثة من حيث القدرة التفسيرية للتباينات في السلوكيات غير الأخلاقية المالية للتنظيم، وفي ذلك دلالة نظرية مؤداها أن حصول شخصين مختلفين على درجات متساوية على مقياس الميكيافيلية، لا يعني بالضرورة أنهما يمتلكان درجات متساوية في الأبعاد الأربعة المكونة لسمة للميكيافيلية لدى كل منهم، وبالتالي يتباين الميكيافيليون فيما بينهم في مكونات هذه السمة لدى كل منهم، وهو ما يجعل هذه القضية البحثية بحاجة إلى المزيد من الدراسة.

٢ - أسفرت النتائج عن وجود علاقة تأثير مباشر موجب ومعنوي لكل من الهوية التنظيمية ومعتقدات رد التعامل الموجب (النزعة نحو رد الجميل) على السلوكيات غير الأخلاقية المالية للتنظيم، وأن هذين المتغيرين معا يفسران معا ما مقداره (32,2) %

من التباين في الرغبة نحو الانخراط في هذه السلوكيات لدى العاملين بالقطاع محل الدراسة، وهو ما يعني أن امتلاك العاملين لنزعات إيجابية لا تنطوي بالضرورة على مترتيات إيجابية مماثلة، حيث أن زيادة مستويات الهوية التنظيمية والنزعة نحو رد الجميل بالمثل قد يجعل البعض يتجاوزون المعايير الأخلاقية بهدف إفادة المنظمة أو بعض العاملين بها كتطبيق عملي لمعيار التبادلية الإيجابي. وقد يدل ذلك على وجود شكل آخر من أشكال سلوكيات المواطنة السلبية لدى بعض العاملين بشركة مصر الوسطى لتوزيع الكهرباء، وبالطبع فإن هذه الدلالة تحتاج إلى المزيد من الدراسة والبحث.

٣- أثبتت نتائج الدراسة الحالية الدور التفاعلي يؤكد ثبوت الدور التفاعلي للهوية التنظيمية، وعدم ثبوت هذا الدور بالنسبة لمعتقدات رد التعامل الموجب مع الميكيا فيلية كمتغير إجمالي في تأثيرها على الرغبة في ممارسة السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم. كما أسفرت النتائج أيضا عن أن تفاعل عدم الثقة في الآخرين - أحد أبعاد الميكيا فيلية - وكل من الهوية التنظيمية ومعتقدات رد التعامل الموجب يعد أهم متغير مفسر للتباين في الانخراط في السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم، يليه التفاعل بين التلاعب غير الأخلاقي والهوية التنظيمية، ثم يأتي التفاعل بين الرغبة في إحراز مكانة مرموقة والهوية التنظيمية في المرتبة الثالثة من حيث القدرة التفسيرية للتباينات في السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم، وأخيرا، ولم تدعم النتائج تفاعل (الرغبة في التحكم والسيطرة * الهوية التنظيمية) في علاقتها بالسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم. كما لم تدعم النتائج أيضا تفاعل أبعاد الميكيا فيلية والخاصة ب (التلاعب غير الأخلاقي، والرغبة في التحكم والسيطرة والرغبة في إحراز مكانة مرموقة *معتقدات رد التعامل الموجب) فلم يثبت تأثيرها على الرغبة نحو الانخراط في السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم. وبإثبات هذه الأدوار التفاعلية، فإن هذه النتائج تعد إضافة متواضعة للقاعدة البحثية القليلة نسبيا والمتاحة في هذا المجال، الأمر الذي قد يسهم في توسيع دائرة البحث في هذا الجانب المهم من جوانب السلوك التنظيمي والموارد البشرية.

٤- تدلل النتائج عمليا على أن مختلف الممارسات التنظيمية تأتي في الواقع كإعكاس للسمات الشخصية، وتعد الميكيا فيلية بأبعادها المختلفة أحد أهم هذه السمات، وبالتالي يجب إيلاء السمات الشخصية بشكل عام والميكيا فيلية على وجه الخصوص اهتماما أكبر في إختبارات التوظيف بشركة مصر الوسطى لتوزيع الكهرباء.

٥- كما تدلل نتائج إختبارات الوساطة المثبتة - والسابق الإشارة إليها - عمليا على ضرورة اهتمام إدارة إدارة الموارد البشرية بشركة مصر الوسطى لتوزيع الكهرباء على بتبني العاملين بها للسلوكيات والممارسات الأخلاقية مهما كان مستوى هويتهم التنظيمية ونزعتهم نحو رد المعاملات الإيجابية للشركة بمعاملات مماثلة، يكون ذلك من خلال وضوح السياسات والقواعد والإجراءات التنظيمية بشكل موثق في أدلة التنظيم بالشركة، دون ترك أية جوانب تنظيمية للتأويل أو للاجتهاادات الشخصية.

١٠- حدود الدراسة:

توجد مجموعة من المحددات يمكن رصدها بالدراسة الحالية لعل أهمها:

١- اقتصرت الدراسة في جانبها التطبيقي على العاملين بشركة مصر الوسطى لتوزيع الكهرباء بفروعها المختلفة، ومن منظور الصدق الخارجي *External Validity* فلا يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على غيرهم من العاملين بقطاعات اقتصادية أخرى.

٢- اعتمدت الدراسة على أسلوب الاستقصاء كأداة لقياس متغيراتها الرئيسية والفرعية، وعلى الرغم من الانتقادات الموجهة لهذا الأسلوب - والتي تمثل محددًا في حد ذاتها - هناك محدد آخر ذلك المتعلق بأن معظم البيانات تمثل حكماً ذاتياً للفرد *Self-reported* الأمر الذي قد يزيد من احتمالات التحيز عند الإجابة على أسئلة الاستقصاء، خصوصاً إذا تعلق الأمر بقياس متغيرات تتضمن حكم الفرد على سماته الشخصية كالميكيافيلية في هذه الدراسة، وكذا مدى الرغبة في ممارسة سلوكيات مفيدة تنظيمياً قد تنتهك بعض المعايير الأخلاقية، وقد تمت محاولة لتقليل هذا التحيز المقترض من خلال عرض سلوكيات معينة قد بلجأ إليها البعض في مواقف معينة غالباً ما تكون مبررة من وجهة نظرهم، ثم سؤال المستقصى منهم إبداء وجهة نظرهم بشأنها. هذا وقد تحقق الباحث من صدق وثبات أدوات القياس باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، علاوة على ما أشارت إليه الدراسات السابقة من أن هذه المقاييس تحظى بالفعل بثبات عالٍ ومصداقية جيدة.

٣- اعتمدت الدراسة الحالية على نتائج تحليل الانحدار البسيط والانحدار المتعدد التدريجي والذي يعتمد على بيانات تم جمعها خلال فترة زمنية معينة، مما يجعلها تنتمي لنوع الدراسات المقطعية *Cross - Sectional Studies*، وذلك على الرغم من أن سمة الميكيافيلية في شخصية الفرد، وكذا هويته التنظيمية ومعتقداته بشأن رد التعامل الموجب هي متغيرات تتشكل - بطبيعتها - لدى الفرد عبر فترات طويلة نسبياً، ومن ثم فإن منهج الدراسات الممتدة زمنياً *Longitudinal Studies* قد يكون ملائماً بشكل أفضل لدراسة هذه المتغيرات.

٤- اقتصرت الدراسة على تناول العلاقات بين المتغيرات على النحو الوارد بفروضها، ولم تتطرق إلى تحليل معنوية الفروق في إدراك المتغيرات محل الدراسة باختلاف العوامل الديمجرافية المختلفة، وذلك لإفساح المجال لدراسات أخرى لتحليل معنوية ودلالات هذه الفروق.

١١- آفاق البحث المستقبلية:

أثارت نتائج الدراسة ومحدداتها عدداً من النقاط التي يمكن أن تكون مجالاً مفيداً لدراسات مستقبلية على النحو التالي:

١- قد يكون من المفيد عملياً تطبيق نموذج الدراسة الحالية على قطاعات اقتصادية أخرى كمؤسسات التعليم العالي الخاصة، وغيرها من القطاعات الأخرى التي تمارس أنشطة اقتصادية هادفة للربح صناعية كانت أو خدمية.

- ٢- تفتح نتائج الدراسة الحالية المجال لدراسة سمات شخصية أخرى كتلك الواردة نموذج العوامل الخمسة الكبرى للشخصية، وتحليل علاقة هذه العوامل بالسلوكيات غير الأخلاقية المولية للتنظيم.
- ٣- دراسة متغيرات وبسيطة تفاعلية أخرى من شأنها أن تحد من التأثير المباشر الموجب والمعنوي لأبعاد الميكيافيلية على السلوكيات غير الأخلاقية المولية للتنظيم، وتعد الهوية الأخلاقية للفرد وسيطا تفاعليا ملائما في هذا الشأن.
- ٤- دراسة معنوية الفروق في إدراك سمة الميكيافيلية في شخصية الفرد، وكذا الرغبة في الانخراط في السلوكيات غير الأخلاقية المولية للتنظيم، وذلك وفقا لمتغيرات ديمجرافية أو وظيفية معينة.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- ١- العبد، عاطف عدلي، وعزمي، زكي أحمد (٢٠٠٢) الأسلوب الإحصائي واستخداماته في بحوث الرأي العام، القاهرة، دار الفكر العربي.

المراجع الأجنبية:

1. Asare, S. K., A. Wright. (1995) "Normative and Substantive Expertise in Multiple Hypotheses Evaluation," *Organ. Behav. Human Decision Processes*, 64(2), pp. 171-184.
2. Ashforth, B., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, Vol. 14(1), pp. 20-39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>.
3. Belschak, F. D., Hartog, D. N. D., & Hoogh, A. H. B. D. (2018). Angels and demons: The effect of ethical leadership on machiavellian employees' work behaviors. *Frontiers in Psychology*, 9. doi:10.3389/fpsyg.2018.01082.
4. Blau, P. (1964), *Exchange and Power in Social Life* (Wiley, NY).
5. Bratton, W.W. (2002). Enron and the dark side of shareholder value. *Tulane Law Review*, 76, pp.1275-1361.
6. Castille, C. M., Buckner, J. E., & Thoroughgood, C. N. (2016). Prosocial citizens without a moral compass? Examining the relationship between Machiavellianism and unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics*, pp. 1-12. doi:10.1007/s10551-016- 3079-9
7. Christie, R., & Geis, F. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press.

8. Clark, M. S., & Mills, J. (1979). Interpersonal attraction in exchange and communal relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(1), pp. 12–24. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.37.1.12>
9. Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), pp. 874-900.
10. Cullinan, C., Blin, D., Farrar, R., & Lowe, D. (2008), “Organization-Harm vs. Organization-Gain Ethical Issues: An Exploratory Examination of the Effects of Organizational Commitment,” *Journal of Business Ethics*, 80, pp. 225-235.
11. Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new Machiavellianism Scale. *Journal of Management*, 35, pp. 219-257.
12. development, self, and identity (pp. 335–347).
13. Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45, pp. 331-351.
14. Dukerich, J. M., Golden, B. R., Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47, pp. 507-533.
15. Dukerich, J. M., Kramer, R. M., & McLean Parks, J. (1998). *The dark side of organizational identification*. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations*: 245–256. Thousand Oaks, CA: Sage.
16. Dutton, J. E., Dukerich, J. M., Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, pp. 239-263.
17. Edwards, M. R. (2009). HR, perceived organisational support and organisational identification: An analysis after organisational formation. *Human Resource Management Journal*, 19, pp. 91-115.

18. Effelsberg, D., Solga, M., & Gurt, J. (2013). Transformational leadership and follower's unethical behavior for the benefit of the company: A two-study investigation. *Journal of Business Ethics*. doi:10.1007/s10551-013-1644-z.
19. Eisenberger, R., Lynch, p., & Asclag, J. (2004) Who take the Most Revenge? Individual Differences in Negative Reciprocity Norm Endorsement. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30 (6): pp. 787- 799.
20. Emerson, R. M. (1976) "Social Exchange Theory", *Annual Rev. Sociol.* 2 pp. 335–362.
21. Fehr, B., Samsom, D., Paulhus, D. L. (1992) The construct of Machiavellianism: twenty years later. In Spielberger, C. D., Butcher, J. M. (Eds.), *Advances in personality assessment*. Vol. 9. Hillsdale, NJ: Erlbaum. pp. 77–116.
22. Flynn, S., M. Reichard and S. Slane: (1987) 'Cheating as a Function of Task Outcome and Machiavellianism', *Journal of Psychology*, 121(5), pp. 423–427.
23. Froelich, K. S. and J. L. Kotte (1991) 'Measuring Individual Beliefs About Organizational Ethics, *Educational and Psychological Measurement* 51, pp. 377–383.
24. Gigol, T. (2020) Influence of Authentic Leadership on Unethical Pro-Organizational Behavior: The Intermediate Role of Work Engagement, *Sustainability* 2020, 12, 1182, pp 1-14.
25. Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, pp.161-178.
26. Greenbaum, R. L., Hill, A., Mawritz, M. B., & Quade, M. J. (2017). Employee Machiavellianism to unethical behavior: The role of abusive supervision as a trait activator. *Journal of Management*, 43(2), pp. 585-609.
27. Gürlek. M. (2020) Shedding light on the relationships between Machiavellianism, career ambition, and unethical behavior intention, *Ethics & Behavior*, 31(1), pp. 38-59, DOI: 10.1080/10508422.2020.1764846

28. Gustafson, S. B. (2000). Personality and organizational destructiveness: Fact, fiction, and fable. In L. R. Bergman, R. B. Cairns, L. Nilsson, & N. Nystedt (Eds.), *Developmental science and the holistic approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
29. Hegarty, W H., & Sims, H. P, Jr. (1979). Organizational philosophy, policies and objectives related to unethical decision behavior: A laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 64, pp. 331-33.
30. Hogg, M.A., Terry, D.J. and White, K.M. (1995), "A tale of two theories: a critical comparison of identity theory with social identity theory", *Social Psychology Quarterly*, Vol. 58 No. 4, pp. 255-69.
31. Hunt, Shelby D. and Lawrence B. Chonko. (1984). "Marketing and Machiavellianism." *Journal of Marketing*, 48 (Summer), pp. 30-42.
32. Jones, G. E. and M. J. Kavanagh (1996). An Experimental Examination of the Effects of Individual and Situational Factors on Unethical Behavioral Intentions in the Workplace, *Journal of Business Ethics* 15, pp.511-523.
33. Judge, T. A. Piccolob, R. F. & Kosalkac, T. (2009) The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm, *The Leadership Quarterly*, 20(6), pp. 855-875.
34. Kaptein, M. (2008). Developing a measure of unethical behavior in the workplace: A stakeholder perspective. *Journal of Management*, 34(5), pp. 978-1000.
35. Katrina A. Graham, Jonathan C. Ziegert, Johnna Capitano (2015). The Effect of Leadership Style, Framing, and Promotion Regulatory Focus on Unethical Pro-Organizational Behavior, *Journal of Business Ethics*, 126: pp. 423-436.
36. Kenrick, D. T., & Funder, D. C. (1988). Profiting from controversy: Lessons from the person- situation debate. *American Psychologist*, 43, pp. 23-34.

37. Kessler, S.R., Bandelli, A.C., Spector, P.E., Borman, W.C., Nelson, C.N., Penny, L.M. (2010). Re-examining Machiavelli: a three-dimensional model of Machiavellianism in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(8), pp.1868–1896.
38. Krejcie, R. and Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), pp. 607–610.
39. Mael, F., & Ashforth, B.E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, pp.103–123.
40. Mahwah, NJ: Erlbaum lasi, A. (2004a). Moral functioning: Moral understanding and personality. In D. K. Lapsley & D. Narvaez (Eds.), *Moral*
41. Matherne, C. F. & Litchfield, S.R. (2012). Investigating the Relationship Between Affective Commitment and Unethical Pro-Organizational Behaviors: The Role of Moral Identity, *Journal of Leadership, Accountability, and Ethics*, 9, pp 35-46.
42. Miao, Q., Newman, A., Yu, J., & Xu, L. (2013). The relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: Linear or curvilinear effects? *Journal of Business Ethics*, 116, pp. 641–653.
43. Molinsky, A., J. Margolis. (2005). “Necessary Evils and Interpersonal Sensitivity in Organizations,” *The Academy of Management Rev.* 30(2), pp. 245–268.
44. Morrison, E. W. (2006), “Doing the Job Well: An Investigation of Pro-Social Rule Breaking,” *Journal of Management*, 32, pp. 5-28.
45. Sakalaki, M., Richardson, C., Thépaut, Y. (2007) Machiavellianism and economic opportunism. *Journal of Applied Social Psychology*, 37, pp. 1181–1190.
46. Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach’s alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48(6), pp. 1273-1296.

47. Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups. Studies in the social psychology of intergroup relations*, London, Academic Press.
48. Teo, L. & Chan-Serafin, S. (2013). Moral foundations in organisations: Exploring the role of moral concerns and organisational identification on unethical proorganisational behaviours. In *Meeting of the Australia and New Zealand Academy of Management, Hobart, Australia*.
49. Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance, *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), pp.500-517.
50. Tett, R. P., & Murphy, P. J. (2002). Personality and situations in co-worker preference: Similarity and complementarity in co-worker compatibility. *Journal of Business and Psychology*, 17, pp.223–243.
51. Thoroughgood, C.N., Padilla, A., Hunter, S.T., & Tate, B.W. (2012). The susceptible circle: A taxonomy of followers associated with destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 23, pp.897-917.
52. Tsiavia, N. (2016). Unethical pro-organizational behavior (UBP): Concept and studies evolution. *Science Journal of Business and Management*, 4(2), pp.34–41.
53. Umphress EE & Bingham JB (2011) When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors, *Organization Science*, 22(3), pp. 621-40.
54. Umphress EE, Bingham JB & Mitchell MS (2010) Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs influencing unethical pro-organizational behavior, *Journal of Applied Psychology*, 95(4), pp.769- 780.
55. Vadera, A. K., & Pratt, M. G. (2013), “Love, Hate, Ambivalence, or Indifference? A Conceptual Examination of Workplace Crimes and Organizational Identification,” *Organization Science*, 24, pp.172–188.

56. Vardi, Y. & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in organizations: Theory, research and management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
57. Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organization Science*, 7(2), pp. 151– 165.
58. Warren, D. E. (2003). Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of Management Review*, 28, pp.622– 632.
59. Wu, J., & LeBreton, J. M. (2011). Reconsidering the dispositional basis of counterproductive work behavior: The role of aberrant personality traits. *Personnel Psychology*, 64, pp. 593-626.
60. Zagenczyk, T. J., Restubog, S. L. D., Kiewitz, C., Kiazad, K., & Tang, R. L. (2014). Psychological contracts as a mediator between Machiavellianism and employee citizenship and deviant behaviors. *Journal of Management*, 40(4), pp. 1098-1122.

ملاحق الدراسة:

(ملحق رقم ١) قائمة الاستقصاء

بسم الله الرحمن الرحيم



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

الاستقصاء

الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة /

يقوم الباحث بدراسة العلاقة بين الميكيافيلية والسلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم وكذلك دراسة الدور المعدل للهوية التنظيمية للفرد ومعتقدات رد التعامل الموجب لديه في هذه العلاقة أي دراسة دور هذين المتغيرين في توفير الظرف المواتي أو المقيد للإقدام على أو الاحجام عن السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم، وذلك بهدف توفير مناخ عمل يحد من ظهور هذه السلوكيات غير الأخلاقية حتى ولو كانت هذه السلوكيات تستهدف إفادة المنظمة، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على العاملين بشركة مصر الوسطى لتوزيع الكهرباء.

ويقدم الباحث خالص الشكر والتقدير لتعاونكم الصادق بالإجابة الدقيقة والموضوعية على فقرات الاستقصاء المرفق لخدمة أغراض الدراسة، هذا وسوف تعامل جميع البيانات الواردة بهذه القائمة بسرية وموضوعية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،،،،

الباحث

١: مقياس الميكيا فيلية.

يعتقد بعض الناس بوجود مبررات منطقية للتصرف بطريق معينة مع الآخرين، حتى ولو كانت هذه الطريقة لا تلقى قبولا عاما بالمجتمع، كما أن لدى البعض معتقدات معينة قد نتفق أو نختلف معها، فالمطلوب إبداء وجهة نظرك الشخصية حول جدوى هذه السلوكيات وتلك المعتقدات بالنسبة لك شخصيا، وذلك بوضع علامة (✓) أو دائرة حول الرقم الذي يعبر عن وجهة نظرك.

م	الرمز الإحصائي	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
١	AMM1	الاعتقاد بأن الكذب ضروري للحفاظ على ميزة تنافسية على الآخرين.	٥	٤	٣	٢	١
٢	AMM2	الاعتقاد بأن السبب الوحيد الجيد للتحدث مع الآخرين هو الحصول على معلومات يمكن استخدامها لتحقيق مصالح شخصية.	٥	٤	٣	٢	١
٣	AMM3	الاستعداد للقيام ببعض التصرفات غير الأخلاقية إذا كانت ستساعد على تحقيق النجاح الشخصي.	٥	٤	٣	٢	١
٤	AMM4	الاستعداد لتخريب جهود الآخرين إذا كانت تهدد الأهداف الشخصية الخاصة للفرد.	٥	٤	٣	٢	١
٥	AMM5	عدم وجود ما يمنع من مخادعة وغش الآخرين إذا كانت فرصة اكتشاف هذا الأمر منخفضة.	٥	٤	٣	٢	١
٦	DFC1	إعطاء الأوامر في المواقف الشخصية بعد أمرا محببا.	٥	٤	٣	٢	١
٧	DFC2	الاستمتاع بالسيطرة على الآخرين والتحكم في سلوكياتهم.	٥	٤	٣	٢	١
٨	DFC3	الاعتقاد بأن القدرة على السيطرة في المواقف المختلفة يحقق للشخص متعة خاصة.	٥	٤	٣	٢	١
٩	DFS1	الاعتقاد بأن المكانة المرموقة للفرد تعد مؤشرا جيدا على النجاح في الحياة.	٥	٤	٣	٢	١
١٠	DFS2	الاعتقاد بأن تراكم الثروة يعد من الأهداف المهمة في حياة الإنسان.	٥	٤	٣	٢	١

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية - كلية التجارة - جامعة دمياط

م	الرمز الإحصائي	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
١١	DFS3	الاعتقاد بأن إرادة الفرد لحيازة القوة وتحقيق الثراء المادي تعد هدفا جيدا ينبغي تحقيقه يوما ما.	٥	٤	٣	٢	١
١٢	DT01	الاعتقاد بأن الناس ليس لديهم دوافع سوى تحقيق المكاسب الشخصية.	٥	٤	٣	٢	١
١٣	DT02	الاعتقاد بعدم الالتزام نحو جماعة معينة لعدم الثقة بالآخرين.	٥	٤	٣	٢	١
١٤	DT03	الاعتقاد بأن الفرد في فريق العمل قد يتلقى طعنة الظهر من أي من أعضاء الفريق خصوصا من أولئك الذين يرغبون في المضي قدما نحو المكسب الشخصي.	٥	٤	٣	٢	١
15	DT04	الاعتقاد بأنك إذا أظهرت أي ضعف في العمل، فسوف يستفيد الآخرون من ذلك.	٥	٤	٣	٢	١
16	DT05	الاعتقاد بأن هناك من يخطط للوصول إلى طرق أو وسائل معينة لتحقيق مكاسب معينة ولو على حسابك الشخصي.	٥	٤	٣	٢	١

د. عبد الناصر طه إبراهيم محمد

٢: مقياس السلوكيات غير الأخلاقية الموالية للتنظيم.

تصف العبارات التالية بعض السلوكيات التي من شأنها أن تساعد أو تدعم الشركة التي تعمل بها. والمطلوب إبداء وجهة نظرك بشأن درجة الموافقة على القيام بهذه السلوكيات إذا استدعت الضرورة، وذلك بوضع علامة (✓) أو دائرة حول الرقم الذي يعبر عن وجهة نظركم.

م	الرمز الإحصائي	العبارات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
١	UPB1	إذا لزم الأمر، يمكن تحريف بعض الحقائق لكي تبدو الشركة جيدة في عيون الغير.	٥	٤	٣	٢	١
٢	UPB2	إذا استدعت مصلحة الشركة، يمكن المبالغة في وصف ما تقدمه الشركة من منتجات أو خدمات طالما كان ذلك من شأنه تحسين صورتها لدى العملاء.	٥	٤	٣	٢	١
٣	UPB3	يمكن حجب المعلومات السيئة عن الشركة وما تقدمه من منتجات أو خدمات حتى نحافظ على صورتها الجيدة لدى العملاء.	٥	٤	٣	٢	١
٤	UPB4	إذا استدعت مصلحة الشركة، من الممكن إعطاء توصية جيدة عن الموظف غير الكفاء على أمل أن يلتحق بمنظمة أخرى بدلاً من البقاء بشركتنا.	٥	٤	٣	٢	١
٥	UPB5	إذا استدعت مصلحة الشركة، يمكن حجب وعدم رد مبالغ غير مستحقة حصلت بالخطأ من العملاء.	٥	٤	٣	٢	١
٦	UPB6	إذا لزم الأمر، يمكنني إخفاء المعلومات عن الجمهور طالما كانت هذه المعلومات تنطوي على ضرر قد يلحق بالشركة.	٥	٤	٣	٢	١
٧	UPB7	لن أتردد في فعل أي شيء من شأنه أن يخدم مصالح الشركة.	٥	٤	٣	٢	١

٣: مقياس الهوية التنظيمية.

فيما يلي مجموعة من العبارات والمطلوب إبداء وجهة نظرك بشأن درجة الموافقة عليها وذلك بوضع علامة (✓) أو دائرة حول الرقم الذي يعبر عن وجهة نظركم.

م	الرمز الإحصائي	العبارات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
١	OID1	عندما ينتقد شخص ما الشركة التي أعمل بها بطريقة غير موضوعية فإنني أشعر وكأنها إهانة شخصية موجهة لي.	٥	٤	٣	٢	١
٢	OID2	أهتم بأراء الآخرين وأفكارهم حول الشركة التي أعمل بها.	٥	٤	٣	٢	١
٣	OID3	عندما أتحدث عن المنظمة التي أعمل بها أقول (نحن نعمل كذا) بدلا من (هم يعملون كذا).	٥	٤	٣	٢	١
٤	OID4	أشعر أن نجاح الشركة التي أعمل بها يعد نجاحا شخصيا لي.	٥	٤	٣	٢	١
٥	OID5	عندما يمتدح أحد ما الشركة التي أعمل بها أشعر وكأنها مجاملة شخصية لي.	٥	٤	٣	٢	١
٦	OID6	لو سمعت أية انتقادات عن الشركة التي أعمل بها بوسائل الإعلام حتى ولو بالأعمال الدرامية أشعر بعدم الراحة والحرج الشديد.	٥	٤	٣	٢	١

د. عبد الناصر طه إبراهيم محمد

٤ : مقياس معتقدات رد التعامل الموجب (النزعة نحو رد الجميل).

تصف العبارات التالية بعض ردود الأفعال التي يمكن أن تصدر عن الفرد استجابة للتعامل الإيجابي الذي يتلقاه من الآخرين، والمطلوب منك تحديد مدى موافقتك على محتواها، ومدى الموافقة موزع على الأرقام من ١:٥ كما هو مبين أدناه

م	الرمز الإحصائي	العبارات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق مطلقاً
١	PRB1	إذا أسدى لي شخص معروفا ما أشعر بالالزام نحو رد المعروف إليه بطريقة أو بأخرى.	٥	٤	٣	٢	١
٢	PRB2	إذا فعل شخص ما شيئاً من أجلي، أرى ضرورة عمل شيئ ما من أجله رداً للجميل.	٥	٤	٣	٢	١
٣	PRB3	لو قدم شخص ما هدية لي، أشعر بالالزام نحو تقديم هدية مماثلة له.	٥	٤	٣	٢	١
٤	PRB4	أرى أنه يجب برد المعروف لمن يقدم المعروف.	٥	٤	٣	٢	١
٥	PRB5	أشعر بعدم الارتياح عندما يقدم لي شخص ما معروفاً أرني أنني غير قادر على رده.	٥	٤	٣	٢	١
٦	PRB6	إذا أرسل لي شخص ما بطاقة معايدة في مناسبة معينة، أشعر بضرورة فعل نفس الشيء معه.	٥	٤	٣	٢	١
٧	PRB7	إذا فعل شخص ما شيئاً من أجلي، أجد نفسي مشغولاً بالتفكير فيما أكون قد سبق وقدمته له.	٥	٤	٣	٢	١
٨	PRB8	إذا قال شخص ما قولاً لطيفاً أسعدني، يجب أن أخاطبه بنفس الطريقة.	٥	٤	٣	٢	١
٩	PRB9	عادة لا أنسى ما يقدم إلي من معروف بل أعتبره ديناً برقبتي.	٥	٤	٣	٢	١
١٠	PRB10	كنوع من التعامل بالمثل، ينبغي التعامل بالحسنى مع من يتعاملون بالحسنى.	٥	٤	٣	٢	١

٦ البيانات العامة

الرجاء من سيادتكم إعطاء البيانات التالية بوضع علامة (✓) في المكان المناسب.

١- النوع

- ذكر
- أنثى

٢- السن.....

- أقل من (٣٠) سنة ()
- من (٣٠) إلى أقل من (٤٠) سنة ()
- من (٤٠) إلى أقل من (٥٠) سنة ()
- أكثر من (٥٠) سنة ()

٣- المؤهل العلمي.....

- تعليم متوسط ()
- تعليم جامعي ()
- دراسات عليا ()

٤- عدد سنوات الخبرة

- أقل من (٥) سنوات ()
- من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات ()
- من (١٠) إلى أقل من (١٥) سنة ()
- من (١٥) إلى أقل من (٢٠) سنة ()
- أكثر من عشرين عاما ()

٥- المركز الوظيفي

- إدارة عليا ()
- إدارة وسطى ()
- إدارة مباشرة ()

Machiavellism and Its Relationship to Unethical Pro- Organizational Behaviors: An Analytical Study of Some Moderators

Dr. Abdel- Nasser Taha Ibrahim

An Assistant professor, Business Administration Department, Faculty of Commerce, Assiut University, Egypt,

and Associate professor, Faculty of Administrative Science, Applied Science University, Bahrain

Abstract

The current study aims to determine the nature of the relationship between Machiavellism and Unethical Pro - Organizational Behaviors, in addition, it tries to study the moderating role of Organizational Identity and Positive Reciprocity Beliefs in this relationship. The sample size is (368) of the employees of Middle Egypt Electricity Distribution Co. which have been selected using a stratified random sample. The response rate was (79.7%). Simple/ stepwise multiple regression was used in analyzing the data and testing hypothesis. The main results of this study reveal that there is a significant positive relationship between Machiavellism and Unethical Pro - Organizational Behaviors, Regarding to the sub-dimensions of Machiavellism, it was found that there are positive, direct and significant effects of Distrust of Others, Amoral Manipulation, and Desire for Status on unethical pro-organizational behaviors, and the results did not support the effect of Desire for Control on the mentioned behaviors, as its effect was not significant. It was also found that there are positive relationships between the organizational identity and Positive Reciprocity Beliefs on the one hand, and unethical pro-organizational behaviors on the other. According to the moderation effects, the results confirm the moderating role of the organizational identity in the relationship between Machiavellism as a total variable and Unethical Pro - Organizational Behaviors, but the moderating role of Positive Reciprocity Beliefs in this regard is not confirmed. As for the moderating role of the organizational identity in the effects of sub-dimensions of Machiavellism on Unethical Pro - Organizational Behaviors, the results reveal that the organizational identity have moderating roles with sub - dimensions of Distrust of Others, Amoral Manipulation and Desire for Status in this regard. Relating to the moderating role of Positive Reciprocity Beliefs, the results confirm the

only supported the interaction was with the Distrust of Others in its relationship to Unethical Pro - Organizational Behaviors, while the other interactions were not significant. These results are discussed and several conclusions and implications were drawn at the theoretical and practical aspects, as well as recommendations for future studies are suggested.

Key Words:

Machiavellism, Unethical Pro- Organizational Behaviors, Organizational Identity, Positive Reciprocity Beliefs, Egypt.