

**العلاقة بين القيادة التمكينية والرسوخ الوظيفي والهوية التنظيمية والسلوكيات غير
الأخلاقية المؤيدة للمنظمة بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية**
**The Relationship Between Empowering Leadership, Job Embeddedness,
Organizational Identification, and Unethical Pro-Organizational Behaviors as Applied
to The General Office of Dakahlia Governorate Employees.**

د. إبراهيم جمال الدين محمود محجوب*

* أ.د إبراهيم جمال الدين محمود محجوب: قسم إدارة الأعمال -كلية التجارة - جامعة المنصورة
Email: dr_ebrahim_mahgoob@mans.edu.eg

ملخص الدراسة:

تستهدف هذه الدراسة قياس لدراسة مدى إدارة سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة كأحد الجوانب المظلمة والناجئة من كل من القيادة التمكينية والرسوخ الوظيفي والهوية التنظيمية، وذلك من خلال دراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لكيفية القضاء على سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة وذلك للعاملين بديوان عام المحافظة، وذلك وفقاً لإطار مفاهيمي تم استخلاصه من مراجعة الدراسات السابقة وتم بناء واختبار العلاقات بين متغيراته باستخدام نموذج المعادلة البنائية SEM. وتشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط سلبية ومعنوية بين سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة وبين كلٍ من: القيادة التمكينية والرسوخ الوظيفي وتعزيز الهوية التنظيمية. كما أوضحت النتائج أن سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة يتأثر سلبياً ومعنوياً بشكل مباشر بالقيادة التمكينية. وأوضحت النتائج أن سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة يتأثر سلبياً ومعنوياً بشكل مباشر بالهوية التنظيمية. كما أوضحت النتائج أن سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة يتأثر سلبياً ومعنوياً بشكل مباشر بالرسوخ الوظيفي. كما أوضحت النتائج أن الهوية التنظيمية تتأثر إيجابياً ومعنوياً بشكل مباشر بالقيادة التمكينية داخل ديوان عام محافظة الدقهلية محل الدراسة. وأخيراً تبين عدم وجود فروق معنوية بين آراء العاملين محل الدراسة لكل من لكل متغيرات وفقاً لاختلاف النوع ومستوى التعليم وعدد سنوات الخبرة واختلاف مستوى الدخل، في حين توجد فروق معنوية بين آراء العاملين محل الدراسة لكل متغيرات وفقاً للعمر.

الكلمات الافتتاحية:

القيادة التمكينية (EL)، الرسوخ الوظيفي (JE)، الهوية التنظيمية (OID)، سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة (UPB)، قطاع ديوان عام محافظة الدقهلية.

Abstract:

This research aims to measure the extent of managing Unethical pro organizational behaviors - UPB as one of the dark aspects resulting from empowering leadership, job embeddedness, and organizational identification, by studying the direct and indirect effects of how to eliminate Unethical pro organizational behaviors for the governorate's general office employees, according to a conceptual framework extracted from a review of previous studies, and the relationships between its variables were built and tested using the structural equation model (SEM). The results indicate that there is a negative and significant correlation between unethical behaviors supportive of the organization and each of: empowering leadership, job embeddedness, and organizational identity. The results also showed that unethical behaviors supportive of the organization are directly and negatively affected by empowering leadership, organizational identification, and job embeddedness. The results also showed that organizational identity is directly and positively affected by empowering leadership within the General Office of Dakahlia Governorate. Finally, it was found that there are no significant differences between the employee's opinions for the variables according to the difference in gender, educational level, number of years of experience, and the difference in income level, while there are significant differences between employee's opinions for each of the variables according to age.

Keywords:

Empowering Leadership (EL), Job Embeddedness (JE), Organizational Identification (OID), Unethical pro-organizational Behaviors (UPB), General Office of Dakahlia Governorate.

المقدمة:

اهتمت الدراسات الحديثة بدراسة سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة (Unethical pro organizational behavior – UPB)، والذي تم تعريفها على أنها "أفعال غير أخلاقية تسعى إلى حماية مصالح المنظمة أو القادة" (Umphress & Bingham, 2011, p. 770). وبالنظر إلى أن سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة (UPB) قد ثبت أنها يؤثر على ثقافة وأداء المنظمات بشكل كبير، فإن هناك اهتمامًا متزايدًا باستكشاف العوامل التي تولدها.

ويمكن أن تكون القيادة أداة فعالة للتعامل مع سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة (UPB)، ونظرًا لأن القيادة لها تأثيرات كبيرة على سلوك العاملين بالمنظمات، ولقد أشارت الدراسات السابقة إلى الدور الحاسم الذي تلعبه القيادة في التأثير على سلوكهم (Zhang et al., 2021). وعلى الرغم من الدراسات العديدة حول دراسة العلاقة بين القيادة وسلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة، والتي تشير إلى أن القيادة قد لا تكون دائمًا قوة إيجابية لتقليل سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة، كما تشير النتائج التجريبية الحديثة التي تشير إلى أن القيادة التمكينية التي تخلق بيئات عمل تمكينية ومستقلة قد تسبب في ظهور السلوك غير الأخلاقي (Lu et al., 2017). على الرغم من أن القيادة التمكينية لها العديد من النتائج الإيجابية على مستوى الفرد والمنظمات بأكملها، إلا أنها يوجد العديد من الآثار السلبية المحتملة قد تنشأ من سلوك التمكين غير المنظم تجاه العاملين داخل المنظمات (Cheong et al., 2016).

حيث عرف Cheong et al., (2019, p. 34) القيادة التمكينية على أنها "عملية تقاسم السلطة، وتخصيص الاستقلالية والمسؤوليات للمرؤوسين أو الفرق أو الجماعات من خلال مجموعة محددة من سلوكيات القائد للموظفين لتعزيز الدافع الداخلي وتحقيق النجاح في العمل"، غالبًا ما يُنظر إليه على أنه أسلوب قيادة فعال يرتبط بعدد من النتائج الإيجابية، مثل رضا الموظفين، والمشاركة في العمل، والالتزام العاطفي، والإبداع، وأداء العمل (Wang et al., 2023).

ومع ذلك، في الآونة الأخيرة، ركز الباحثون في دراسة النتائج السلبية غير المقصودة للقيادة التمكينية والنتيجة عن تمكين القادة للعاملين داخل المنظمات (Lee et al., 2018). على سبيل المثال، يمكن لسلوكيات التمكين أن تزيد من الثقة المفرطة للمرؤوسين مما يؤدي بهم إلى ارتكاب أخطاء تكتيكية أو استراتيجية (Kim et al., 2018). وقد دفعت هذه النتائج المختلفة إلى

مطالبة الباحثين بإلقاء نظرة أكثر توازناً على القيادة التمكينية والنتائج المرتبة عليها داخل منظمات الأعمال (Cheong et al., 2019). بحثت الأبحاث السابقة في كيفية ارتباط تمكين القيادة بالنتائج المرغوبة مثل سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) (Li et al., 2017) والنتائج غير المرغوب فيها مثل سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة (UPB) (Zhang et al., 2021)، وعلى الرغم من ذلك لا يوجد توضيح عن مدى حتمية ظهور التأثيرات المتناقضة للقيادة التمكينية، وهل هناك آلية تربط بين القيادة التمكينية والنتائج الإيجابية والسلبية في وقت واحد؟ ويعد هذا التساؤل من الجوانب الهامة لأنها تقوم بدراسة "الجانب المظلم" للقيادة التمكينية على الرغم من العديد من النتائج الإيجابية لها (Cheong et al., 2019).

ومع ذلك، فإن الدراسات التي اهتمت بدراسة تأثير القيادة التمكينية على السلوك غير الأخلاقي للعاملين، قد استكشفت عدد قليل جداً من الدراسات الجوانب السلبية المحتملة للقيادة التمكينية (Kim et al., 2018). واعتمد Anderson and Williams (1996) على نظرية التبادل الاجتماعي لاستكشاف الدور الذي تلعبه القيادة التمكينية في تزويد العاملين بسلطة اتخاذ القرار والاستقلالية المطلوبة والانخراط في سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة (Zhang et al., 2021). ومع تمكين القادة من تفويض السلطة وتقاسمها وتزويد العاملين بمزيد من الاستقلالية في عملية صنع القرار، مما يزيد من احترام ومكانة العاملين داخل المنظمة، وبناء على ذلك يقوموا بالانخراط في سلوكيات إضافية إيجابية تجاه المنظمة (Li et al., 2017)، وحتى وإن كانت سلوكيات غير الأخلاقية (Graham et al., 2020).

وإن الرسوخ الوظيفي هو عبارة عن القوى التنظيمية والمجتمعية التي تجعل العاملين مستمرين في وظائفهم، ومن خلاله يتم التنبؤ بالنتائج الإيجابية لكل من الأفراد والمنظمات بشكل مستمر (Landry, 2023). على المستوى الفردي، تم دراسة الرسوخ بكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة (Crossley et al., 2007). وعلى المستوى التنظيمي، يعد الرسوخ مؤشراً قوياً على انخفاض معدل دوران العاملين وزيادة الإنتاجية (Jiang et al., 2012). ولهذا السبب، أشاد الباحثون والممارسون بأهمية دراسة الرسوخ الوظيفي باعتباره أحد سبل تطوير المنظمات الفعالة (Landry, 2023). ومع ذلك، في ظل ظروف معينة، يمكن أن يكون للرسوخ آثار غير مرغوب فيها. ربما لأنهم يشعرون بالتورط، فإن العاملين المستمرين بالمنظمة يكونون أكثر

استعدادًا لتحمل الإشراف المسيء ومتطلبات العمل المفرط، ويترددون في التواصل مع مجموعة متنوعة من الزملاء وبناء مهارات جديدة، مما يؤدي إلى انخفاض في الصحة البدنية، وزيادة معدلات الصراع بين العمل والأسرة (Allen et al., 2016). وبالتالي، "إن فهم الجوانب الإيجابية والسلبية للرسوخ يثري بشكل كبير الجانب المعرفي والتطبيقي" (Landry, 2023).

ومن ناحية أخرى، فإن الرسوخ الوظيفي له العديد الإيجابيات والسلبيات التي تؤثر على الأفراد والمجتمع ككل، ونظرًا لأن العاملين الذين لديهم رسوخ وظيفي يحرصون على تحقيق أهداف منظماتهم (Li et al., 2022)، فقد يكونون أكثر عرضة للانخراط في سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة (UPB). حيث تعرف بأنها انتهاك للمعايير الأخلاقية الأساسية، أو الأعراف المجتمعية، أو القوانين لمصلحة المنظمة (Mo et al., 2023)، على سبيل المثال عندما يقدموا العاملون الخدمات لمساعدة شركتهم على تحقيق ربح أو "إخفاء الحقيقة" أثناء التفاوض (Global Business Ethics Survey, 2021). ويمكن أن تأخذ سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة أشكالًا أكثر تطرفًا وتدميرًا تهدد رفاهية الأفراد والمجتمع، وأيضًا تغطي بعض السلوكيات التي تدمر الصورة الذهنية للمنظمة (Mo et al., 2023). وبالتالي، فإن دراسة دوافع وأسباب سلوكيات UPB وطريقة إدارتها أصبحت من الأمور الهامة.

فيما يتعلق بالرسوخ الوظيفي، واعتماد على نظرية الهوية الاجتماعية والتي تشير إلى أن الاهتمام العلاقات المتبادلة بين الأفراد يحسن النتائج المرغوبة، مما تساعد على توضيح دور الرسوخ الوظيفي في تحفيز السلوكيات الاستباقية لدى العاملين (Li et al., 2022). وبالاعتماد على نظريات الهوية الاجتماعية والمناخ التنظيمي، تسعى هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الرسوخ الوظيفي وسلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة (UPB). حيث يمكن أن يؤدي الرسوخ الوظيفي أحد الدوافع المسببة إلى زيادة سلوكيات (UPB) عن طريق زيادة دافع الأفراد للامتثال للمعايير الاجتماعية لمنظماتهم، خاصة إذا كانوا منتبئين إلى مناخ أخلاقي يضع مصلحة المنظمة فوق كل الاعتبارات الأخرى.

كما أشار Ashforth & Mael (1989) إلى أهمية الهوية التنظيمية Organizational identification (OID) في التأثير على السلوكيات المختلفة للعاملين، والتي تم تعريفها على أنها تصور للانطواء أو الانتماء مع المنظمة (Naseer et al., 2020)، حيث ركزت العديد من

الدراسات التي اهتمت بدراسة أثر الهوية التنظيمية على سلوكيات العاملين داخل المنظمات. حيث تعد الهوية التنظيمية الرابط الأساسي بين العامل والمنظمة والتي تعبر على حالاته مثل الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي، والالتزام، ومشاركة العمل، والتحفيز، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وانخفاض معدلات نية دوران العمل (Liu & Lam, 2011). كما أشارت Ashforth & Mael (2015) و Lee & Koo (1989) إلى النتائج الإيجابية التي تشير إلى اعتبار الهوية التنظيمية أحد العوامل التي تعزز سلوكيات العمل المرغوب فيها (Naseer et al., 2020). وعلى الرغم من وجود العديد من النواتج الإيجابية للهوية التنظيمية إلا أن العديد من الدراسات أشارت إلى أن تعزيز الهوية التنظيمية المفروطة لدى العاملين فإن لها العديد من النواتج السلبية غير المرغوبة والتي تشكل سلوكيات غير أخلاقية (Ashforth & Anand, 2003). حيث اهتمت الدراسات بدراسة نواتج الهوية التنظيمية على المستوى التنظيمي والفردى، وتم تسليط الضوء أيضاً على الاهتمام المتزايد بالنواتج السلبية للهوية التنظيمية (Conroy & Stelman, 2017).

على الرغم من أن الأبحاث حول العواقب الإيجابية للهوية التنظيمية قد حققت نجاحاً كبيراً، إلا أن بعض الدراسات اهتمت بدراسة الجوانب السلبية فقط (Umphress and Mitchell, 2010)، وأن المستويات العالية للهوية تعزز سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة، وأيضاً أظهر Chen and Sheldon (2016) أن وجود علاقة إيجابية بين الهوية التنظيمية وسلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة. وتتمثل السلوكيات غير الأخلاقية كأحد النواتج السلبية للهوية التنظيمية في ثلاثة أنواع من السلوكيات غير الأخلاقية وهي سلوكيات غير أخلاقية لتعزيز المصالح الشخصية للعاملين، وسلوكيات التأييد غير أخلاقية للمنظمة، وسلوكيات غير أخلاقية ضد مصلحة المنظمة (Naseer et al., 2020; Umphress & Bingham, 2011).

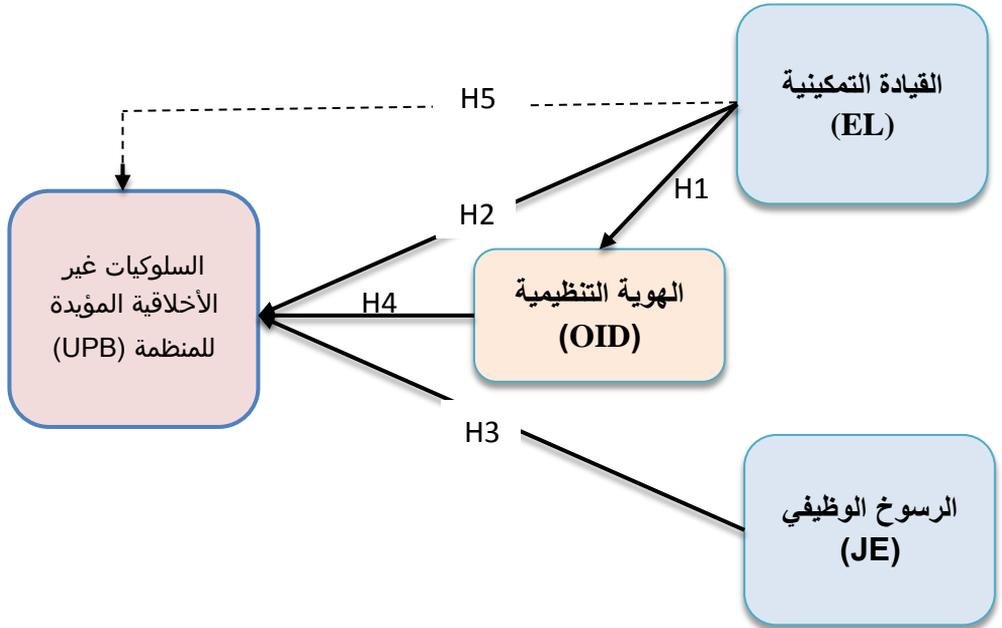
لذا تسعى هذه الدراسة، اعتماداً على نظرية الهوية الاجتماعية (SIT) لدراسة مدى إدارة السلوكيات غير أخلاقية غير مؤيدة للمنظمة كأحد الجوانب المظلمة والناجمة من كل من القيادة التمكينية والرسوخ الوظيفي والهوية التنظيمية، وذلك من خلال دراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لكيفية القضاء على السلوكيات غير أخلاقية غير مؤيدة للمنظمة.

ويتمثل مجتمع الدراسة في ديوان عام محافظة الدقهلية نظراً لدوره الفعال في تحقيق أهداف العامة من حيث تقديم الخدمات العامة لمواطني محافظة الدقهلية، علاوة على ذلك الدور الرقابي

الفعال على كافة مديريات وعددهم (٢٣) مديرية، وذلك من خلال العاملين داخل ديوان المحافظة والبالغ عددهم (١٢٩٧) مفردة وفقاً لسجلات الموارد البشرية بديوان عام المحافظة.

١. الإطار النظري والخلفية النظرية وتنمية الفروض:

تتناول هذه الدراسة أربع متغيرات أساسية، هي: القيادة التمكينية، والهوية التنظيمية، والرسوخ الوظيفي، وسلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة، وفي ضوء الدراسات السابقة قام الباحث باستخلاص إطار مفاهيمي للعلاقة بين هذه المتغيرات، وذلك على النحو الموضح في الشكل التالي:



شكل رقم (١): الإطار المفاهيمي للبحث

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة.

وفيما يلي يعرض الباحث تفصيلاً للمتغيرات التي يتضمنها هذا الإطار:
وفيما يلي يعرض الباحث تفصيلاً للمتغيرات التي يتضمنها هذا الإطار:

١.١ العلاقة بين القيادة التمكينية والهوية التنظيمية:

تم استخدام مصطلح تحديد الهوية لأول مرة في الدراسات السابقة من قبل Harrold (1935) and Lasswell (1958) حيث تم تعريف الهوية بأنها العملية التي يتم من خلالها يتم تعزيز الارتباط العاطفي مع المنظمة، حيث لا يمكن تحقيق النجاح إلا من خلال تعدد العلاقات مع العاملين، كما عرف الهوية التنظيمية بأنها "ارتباط الفرد بأي مجموعة يشعر بأنها جزء منها"، كما يرى Foote (1951) أن الهوية التنظيمية هي أساس التحفيز داخل المنظمة (ADIGÜZEL & Uygun, 2020).

وتعد الهوية التنظيمية مفهومًا يفسر العديد من الاتجاهات والسلوكيات المهمة في المنظمة، حيث يُنظر إليه على أنه مجال نفسي يعمل كحلقة وصل تؤكد العلاقة بين العامل والمنظمة. ويُنظر إلى الهوية التنظيمية أيضًا على أنها أداة لمساعدة العاملين على انجاز العمل لصالح المنظمة (Dutton et al., 1994). ونظرًا لأن أداء العاملين يصبح أفضل في المنظمات التي يقضون معظم حياتهم الوظيفية بها، لذا تلعب القيادة دورًا مهمًا في تكوين الثقافة والمناخ الذي يشعر به العاملون داخل المنظمات، فعندما يشعر العاملون بأنهم ينتمون إلى المنظمة فإنهم يوجهون كامل طاقتهم لتحقيق أهداف المنظمة مما يزيد من تكامل وانسجام أهداف المنظمة مع العاملين، وبناءً على ذلك فإن العاملين الذين يرتبطون بقوة بمنظمتهم هم أكثر عرضة للانخراط في سلوكيات تعزز أهداف المنظمة ويمتنعون عن السلوكيات التي قد تعيق مصالحها (ADIGÜZEL & Uygun, 2020).

وبناءً على ذلك، نتوقع أن يؤدي ممارسات القيادة التمكينية إلى تعزيز الهوية التنظيمية لدى العاملين بالمنظمة، وإنه من المرجح أن يشعر العاملون بمكانة اجتماعية مرموقة عند الاستعانة بهم من قبل رؤسائهم للمشاركة في اتخاذ القرار ويقبلون مقترحاتهم وأفكارهم، وهذه الممارسات تزيد من إحساس المرؤوسين بأنهم أعضاء مهمون في المنظمة وأن جهودهم تساهم في فعالية المنظمة (Hassan et al., 2019).

وفي ضوء ما سبق فقد تمكن الباحث من صياغة الفرض الأول كما يلي:

الفرض الأول (H1): يوجد تأثير معنوي للقيادة التمكينية على الهوية التنظيمية للعاملين في القطاع محل الدراسة.

١. 2 العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة:

تعتبر ممارسات القيادة التمكينية كونها تمنح سبل التحفيز والثقة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات الهامة وهي بمثابة فرص لتحفيز ممارسات المواطنة التنظيمية (OCB) لدى العاملين داخل المنظمة، مما يزيد من رغبة العاملين في تقديم كافة الجهود المملوكة لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة حتى ولو من خلال سلوكيات غير أخلاقية، ولكن تؤيد مصلحة المنظمة (UPB). حيث تم تعريف OCB بأنه السلوك التقديري للفرد الذي لم يتم تحديده بشكل مباشر أو صريح في مسؤوليات وظيفته الرسمية، والذي يمكن أن يسهل الأداء الفعال للمنظمة (Wang et al., 2023). من ناحية أخرى، تم تعريف (UPB) بأنه عبارة عن "الإجراءات التي تهدف إلى تعزيز الأداء الفعال للمنظمة أو أعضائها، ولكن من خلال انتهاك القيم المجتمعية الأساسية، أو الأعراف، أو القوانين، أو معايير السلوك الصحيح" (Umphress & Bingham, 2011, p. 622).

في حين أن هذه السلوكيات تهدف إلى رد الجميل للقادة أو زملاء العمل أو المنظمة بطريقة ما، إلا أنها تظهر بشكل مختلف. على سبيل المثال، قد يشارك العامل في سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB) من خلال التطوع للعمل في مشروع خاص أو توجيه موظف جديد. من ناحية أخرى، قد يشارك الموظف في سلوكيات غير أخلاقية مؤيدة للمنظمة (UPB) عن طريق الكذب لحماية صورة شركته.

وبناء على دراسة (Korman (1970); Van Dyne et al. (2000) حيث أكدوا أن العاملين يميلون إلى سلوكيات تتوافق مع تصوراتهم وتقييماتهم الذاتية، ونظرًا لأن الانخراط في سلوكيات المواطنة يمكن أن تعزز الشعور الإيجابي للفرد، فإن العاملين الذين لديهم تصورات ذاتية أكثر إيجابية هم أكثر عرضة للمساهمة في منظماتهم، ونظرًا لأن الأعضاء ذوي المكانة العالية مجهزون بمزيد من المزايا والموارد، فإن تصورهم لامتلاك مكانة أعلى في العمل يعزز الدافع الاجتماعي للدعم والمساهمة لأهداف المنظمة. وفي الواقع (Wang et al., 2023).

ومن ناحية أخرى، فإن زيادة المكانة العاملين داخل المنظمات ستؤدي إلى تجرؤهم لفعل سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة (UPB)، حيث تتكون UPB من عنصرين أساسيين، أولاً، السلوك غير الأخلاقي وغير المقبول أخلاقياً بناءً على الأعراف المجتمعية. ثانياً، إنه سلوك يهدف

إلى إفادة المنظمة (Zhang et al., 2021). وتتضمن أمثلة UPB حجب المعلومات السلبية حول منتجات الشركة أو التلاعب بالأرقام من أجل تحسين الصورة العامة للشركة. وفقاً لـ Umphress and Bingham (٢٠١١) تحت تأثير معايير التبادل الاجتماعي، قد ينظر العاملون إلى UPB كطريقة مشروعة لمبادلة التبادل الاجتماعي الإيجابي. بمعنى آخر، فهو عبارة عن رد الجميل للمعاملة الإيجابية التي تلقوها العاملون والتي توفرها القيادة التمكينية داخل المنظمة مما يحفز العاملين للانخراط في سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة، وهذا يتوافق مع الأبحاث السابقة التي حذرت من الجانب المظلم المحتمل للزيادة المفرطة لمكانة العاملين داخل المنظمات (Sharkey, 2018).

وبناء على ما سبق، تظهر الأبحاث النتائج الإيجابية لقدرة العاملين على التأقلم مع بيئة العمل فيما يؤثر على أداء مهام العاملين، مما ينتج إمكانات أكبر للتمكين، وبهذه الطريقة تساعد القيادة التمكينية على القضاء على القيود السلوكية والبيروقراطية لدى العاملين وإعطائهم كامل الحرية للتصرف (Zhang et al., 2021)، فإن القيادة التمكينية تؤثر على UPB من خلال تعزيز روح المسؤولية اتجاه العاملين، حيث تحفز العاملين على تجاوز العقبات، وتحمل المخاطر وتعزيز مسؤولياتهم الذاتية، مما يؤدي بهم إلى أن يكونوا مسؤولين عن نتائجهم. فكلما زادت مستويات التمكين زاد شعور العاملين بالتعود على سلوكياتهم غير الأخلاقية لأنها تحقق مصالح المنظمة (Tangirala et al., 2013). ويرى (Conger and Kanungo (1988 أن ممارسات التمكين غير المنظمة التي يمارسها القائد يمكن أن تؤدي إلى ثقة زائدة لدى مرؤوسيه، مما يتسبب في ارتكابهم لأخطاء تكتيكية أو استراتيجية (Zhang et al., 2021). للرد بالمثل على تمكين المنظمة، قد ينخرط العاملون بسهولة أكبر في سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة، (UPB). وبناء على ما سبق، يمكن للباحث صياغة الفرض على النحو التالي:

وفي ضوء ما سبق فقد تمكن الباحث من صياغة الفرض الثاني كما يلي:

الفرض الثاني (H2): يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة التمكينية على سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة (UPB).

١. 3 العلاقة بين الرسوخ الوظيفي وسلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة:

يحدد الرسوخ الوظيفي مدى الارتباط الوجداني والمعرفي للعامل مع المنظمة، ويهتم بمدى توافق المنظمة مع الموظف، وبين الروابط الداخلية والخارجية مع المنظمة (Yaqub et al., 2021). Holtom, (2021; Elshaer & Azazz, 2022) لذلك، تم تعريفه في العديد من الدراسات، Holtom, (2019) Yao et al. (2019); Crossley et al. (2007); Inderrieden (2006) على أنه مجموعة من "القوى المشتركة" التي تربط الموظف بالوظيفة، كما عرف بأنه عبارة عن المشاركة الاجتماعية للشخص داخل منظمته، وبناء على ما سبق يصعب على العاملين ترك المنظمة نظراً لارتباطهم القوي عاطفياً بوظائفهم بالمنظمة (Elshaer & Azazz, 2022). وفقاً لنظرية التنظيم الذاتي والتي تشير إلى أن العاملون الذين يبذلون جهداً واعياً لربط سلوكياتهم بالمعايير المفترض الالتزام بها، والعاملون الذين لديهم مستويات مرتفعة من الرسوخ الوظيفي ينتج عنهم سلوكيات أخلاقية وغير أخلاقية باسم المنظمة (Yaquob et al., 2021).

ويشير الرسوخ الوظيفي إلى القوى السياقية التي تُشرك العاملين داخل منظماتهم، وتتضمن هذه القوى مدى ارتباط العاملين بالآخرين في منظماتهم ومجتمعهم، ومدى تناسب وظائفهم ومجتمعاتهم مع الجوانب الأخرى من حياتهم، وما الذي سيتعين عليهم التضحية به لترك منظماتهم (Landry, 2023). هذا التركيز على القوى السياقية الخارجية للعامل يميز الرسوخ الوظيفي عن العوامل التي تركز على التجارب العاطفية والداخلية للعاملين (Crossley et al., 2007). وبدلاً من ذلك، تشير الأبحاث إلى أن القوى الخارجية التي تشكل الرسوخ الوظيفي لها تأثير قوي على الخبرات الداخلية للعاملين، مما يزيد من هويتهم التنظيمية والتزامهم (Landry, 2023; Li et al., 2022). ومن المحتمل أن يفسر هذا السبب، إلى جانب البقاء في الوظيفة لفترة أطول، وينخرط العاملون الذين يتسمون بالرسوخ في سلوكيات أكثر استباقية لتعزيز أهداف منظماتهم، آخذ زمام المبادرة وبذل الجهد لمساعدة المنظمة على النجاح (Li et al., 2022).

على الرغم من أن معظم هذه الأبحاث ركزت على السلوكيات الاستباقية المرغوبة معيارياً، إلا أن الرسوخ قد يزيد أيضاً من رغبة العاملين في مساعدة منظماتهم من خلال وسائل غير أخلاقية مثل الانخراط في سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة (UPB) الذي من خلاله ينتهك "المعايير

المفردة" مثل معايير الميثاق الأخلاقي المعترف بها عالمياً والتي يتم الحكم عليها من حيث العدالة أو القانون أو الأعراف الاجتماعية السائدة على نطاق واسع بالمنظمات (Umphress & Bingham, 2011). فعلى سبيل المثال يقوموا مندوبو المبيعات الذين يخدعون العملاء لصالح المنظمة من خلال حجب المعلومات المهمة أثناء التفاوض، ويمكن لهذه الهفوات الأخلاقية اليومية أن تضر العملاء، ولكن تعزز أهداف المنظمة (Kruglanski et al., 2014).

في الواقع، على الرغم من وجود دراسات سابقة اهتمت بدراسة الرسوخ الوظيفي بالسلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة (Lee et al., 2022; Elshaer & Azazz, 2022) إلا أن هذه الدراسات اهتمت فقط بدراسة العلاقة الارتباطية بينهم، ولا تقوم بدراسة سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة. ولذلك تسعى هذه الدراسة إلى امتداد دراسة العلاقة بين الرسوخ الوظيفي وسلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة، وبناء على ما سبق تمكن الباحث من صياغة الفرض التالي:

وفي ضوء ما سبق فقد تمكن الباحث من صياغة الفرض الثالث كما يلي:

الفرض الثالث (H3): يوجد تأثير معنوي للرسوخ الوظيفي على سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة (UPB).

١. 4 العلاقة بين الهوية التنظيمية وسلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة:

وفقاً لنظرية الهوية الاجتماعية (SIT) التي أشار إليها (Tajfel & Turner (1985) التي تم الاعتماد عليها في لشرح تأثير الهوية التنظيمية (OID) على سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة، وهي من أهم الأساليب التي تستخدم في توضيح الهوية التنظيمية (Naseer et al., 2020). حيث تفترض نظرية الهوية الاجتماعية في كل من (Tajfel & Turner (1982); Tajfel (1985) أن الهوية الذاتية للفرد مستمدة من مدى الانتماء إلى المجتمع ومدى الارتباط العاطفي الذي يشعر به الفرد من خلال الاندماج فيها. ويتم تشكيل الهوية الاجتماعية من خلال ثلاث عمليات فردية لتحديد الهوية وهي التصنيف الاجتماعي، والمقارنة الاجتماعية، وأخيراً تحديد الهوية الاجتماعية. في المرحلة الأولى، يقوم الأفراد بتقييم المعلومات الاجتماعية عقلياً لتصنيف أنفسهم

إلى مجموعات اجتماعية، وفقاً للجنس، والطبقة الاجتماعية، والدين، والخلفية العرقية، والعضوية التنظيمية، وبعد تصنيف أنفسهم، ينخرط الأفراد في مقارنات اجتماعية، وتقييم مجموعتهم الخاصة مقابل الأفراد المناسبين. بعد القيام بذلك، سيشكل الأفراد أخيراً رابطاً عاطفياً مع مجموعتهم الخاصة، مما يؤدي إلى الهوية الاجتماعية (Naseer et al., 2020).

بالنظر إلى الديناميكيات الأساسية لنظرية (SIT)، قد يستجيب العاملون الذين لديهم هوية تنظيمية مرتفعة إلى أحد السلوكيات غير الأخلاقية، ونظراً لأن السلوكيات غير الأخلاقية معقدة وقد تظهر في أشكال مختلفة، فإننا نفرق بين ثلاثة أشكال من السلوك غير الأخلاقي والتي منها سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة، حيث تشمل على إجراءات غير قانونية ومشكوك فيها أخلاقياً يتم تنفيذها لمساعدة المنظمة أو الاستفادة منها (Umphress & Bingham, 2011).

وعلى الجانب الآخر، فإن العاملين المتميزين يفخرون بعضويتهم التنظيمية ويدركون أهمية الجانب العاطفي تجاه المنظمة من خلال شعورهم بالانتماء، فإنهم أقل عرضة لإيذاء المنظمة أو انتهاك المعايير التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، وبما يتوافق مع نظرية SIT، فإننا نؤكد أن العاملين الذين يظهرون درجة عالية من الهوية التنظيمية يعرفون أنفسهم من حيث هوية المنظمة ويتصرفون بطرق تعزز مصالح المنظمة (Ashforth & Anand, 2003)، وبالتالي فإننا نفترض ما يلي:

وفي ضوء ما سبق فقد تمكن الباحث من صياغة الفرض الرابع كما يلي:

الفرض الرابع (H4): يوجد تأثير معنوي للهوية التنظيمية (OID) على سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة (UPB).

١. 5 توسط الهوية التنظيمية في العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة:

بناء على ما سبق، واعتماداً على تنمية الفروض السابقة فتشير الدراسات السابقة إلى وجود تأثير معنوي للقيادة التمكينية على الهوية التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، وجود تأثير معنوي للهوية التنظيمية على سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة، وأخيراً وجود تأثير القيادة التمكينية على سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة، مما يمكن الباحثين من صياغة الفرض الخامس على النحو التالي:

الفرض الخامس (H5): يوجد تأثير معنوي للقيادة التمكينية على سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة بتوسيط الهوية التنظيمية.

٦ .١ تأثير المتغيرات الحاكمة على متغيرات الدراسة:

بالإضافة إلى ما سبق، تشير بعض الدراسات السابقة إلى بعض العوامل الحاكمة المؤثرة على متغيرات الدراسة، مثل النوع وعدد سنوات الخدمة والمستوى التعليمي ومتوسط الدخل والعمر (Wang et al., 2023; Elshaer & Azazz, 2022; Zhang et al., 2021; Umphress and Mitchell, 2010)، ومما سبق يمكن للباحثة صياغة الفرض التالي:

الفرض السادس (H6): يوجد فروق معنوية بين آراء العاملين بالقطاع محل الدراسة باختلاف النوع وعدد سنوات الخدمة والمستوى التعليمي ومتوسط الدخل والعمر) حول متغيرات الدراسة.

٢ . مشكلة الدراسة:

حتى يتمكن الباحث من عرض مشكلة الدراسة بشكل واضح، تم مراجعة نتائج الدراسات السابقة لتحديد الفجوة البحثية من ناحية، ومن ناحية أخرى تم إجراء دراسة استطلاعية معتمدة على المقابلات الشخصية مع العاملين محل الدراسة.

تقدم هذه الدراسة العديد من المساهمات المهمة بعد مراجعة نتائج الدراسات السابقة، وتتمثل فيما يلي:

أولاً: استجابةً للدعوات لإجراء مزيد من التحقيق في الطبيعة المتناقضة للقيادة التمكينية (Cheong et al., 2019)، فإننا نستكشف الآلية التي تربط القيادة التمكينية بكل من السلوكيات الإيجابية والسلبية للعاملين داخل المنظمة.

ثانياً: تساهم دراستنا في أدبيات القيادة التمكينية من خلال معالجة الدعوات لمزيد من البحث حول الجانب المظلم للقيادة التمكينية (Cheong et al., 2019). ومن ثم فإننا نساهم في دراسة النتائج السلبية للقيادة التمكينية.

ثالثاً: تساهم هذه الدراسة في إيضاح دور القيادة التمكينية في إدارة سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة UPB، وهذا أمر مهم لأنه على الرغم من التأثيرات الواضحة للقيادة الأخلاقية والقيادة

التحويلية (Wang et al., 2023)، وللأسف لا يوجد دراسات كافية لتحديد تأثير القيادة التمكينية على سلوكيات UPB.

رابعاً: تساهم الدراسة في أدبيات الرسوخ الوظيفي من خلال دراسة الجانب المظلم للرسوخ الوظيفي كمحاولة للقضاء على النتائج السلبية له.

وأخيراً: نقوم بالتحقيق في التأثيرات الشاملة لتمكين القيادة على السلوكيات الفردية، مما يساعدنا على فهم تأثيرات التمكين الموجهة نحو سلوكيات العاملين (Li et al., 2017). وتقديم مساهمة منهجية من خلال دمج التحليلات عبر المستويات لاستكشاف تأثير القيادة التمكينية على مستوى الفردي على UPB.

وفي سبيل فهم أعمق لمشكلة الدراسة، قام الباحث بإجراء مجموعة من مقابلات شخصية مع بعض العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية وذلك من خلال إطار المقابلة.

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية تم إثارة بعض التساؤلات التالية:

- هل تتأثر الهوية التنظيمية للعاملين بتعزيز القيادة التمكينية كأحد أنماط القيادة التنظيمية في القطاع محل الدراسة؟
- هل تتأثر معدلات سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة بتعزيز القيادة التمكينية كأحد أنماط القيادة التنظيمية في القطاع محل الدراسة؟
- هل تتأثر معدلات سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة بالرسوخ الوظيفي للعاملين بالقطاع محل الدراسة؟
- هل تتأثر معدلات سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة بالهوية التنظيمية للعاملين بالقطاع محل الدراسة؟
- هل تتوسط الهوية التنظيمية للعاملين في العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة؟
- هل يوجد فروق معنوية بين آراء العاملين حول متغيرات الدراسة باختلاف النوع ومستوى التعليم وعدد سنوات الخبرة ومتوسط الدخل والعمر بالقطاع محل الدراسة؟

٣. أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

١/٣ قياس التأثير المباشر للقيادة التمكينية على الهوية التنظيمية للعاملين بالقطاع محل الدراسة.

٢/٣ معرفة التأثير المباشر للقيادة التمكينية على سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة للعاملين بالقطاع محل الدراسة.

٣/٣ تحديد التأثير المباشر للرسوخ الوظيفي على سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة للعاملين بالقطاع محل الدراسة.

٤/٣ تحديد التأثير المباشر للهوية التنظيمية على سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة للعاملين بالقطاع محل الدراسة.

٥/٣ معرفة التأثير غير المباشر للقيادة التمكينية على سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة للعاملين عند توسيط الهوية التنظيمية.

٦/٣ تحديد الفروق بين آراء العاملين حول متغيرات الدراسة باختلاف النوع ومستوى التعليم وعدد سنوات الخبرة ومتوسط الدخل والعمر بالقطاع محل الدراسة.

٤. أهمية الدراسة:

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في أنه يتناول مجموعة من المفاهيم الحديثة في أدبيات إدارة الأعمال، وهي: القيادة التمكينية والرسوخ الوظيفي والهوية التنظيمية وسلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة للعاملين بالقطاع محل الدراسة، وهو ما يسهم في إثراء الجانب النظري للمكتبة العربية.

وتتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في محاولة تعزيز قدرة القطاع محل الدراسة بصفة خاصة والقطاعات الخدمية في مصر بصفة عامة على إدارة السلوكيات غير الأخلاقية بجميع أشكالها، وتقديم توصيات لمديري كافة الإدارات داخل ديوان عام محافظة الدقهلية نظراً لدوره الفعال في تحقيق أهداف العامة من حيث تقديم الخدمات العامة لمواطني محافظة الدقهلية، علاوة على ذلك الدور الرقابي الفعال على كافة مديريات وعددهم (٢٣) مديرية، وذلك من خلال العاملين داخل ديوان المحافظة.

٥. منهجية الدراسة:

فيما يلي إيضاح للمنهجية المستخدمة في هذه الدراسة من حيث: إعداد أداة جمع البيانات الأولية، ومجتمع وعينة الدراسة ومعدل الاستجابة، واختبارات صدق وثبات أداة جمع البيانات الأولية، وذلك على النحو التالي:

٥. ١ إعداد أداة تجميع البيانات الأولية:

اعتمد الباحث في تجميع البيانات الأولية لهذه الدراسة على قائمة استقصاء، تم إعدادها في ضوء الدراسات السابقة، وقد تضمنت العديد من العبارات لقياس متغيرات الدراسة، والجدول التالي يوضح أكواد متغيرات الدراسة وعبارات قياسها ومراجع كل منها:

جدول رقم (١)

أكواد متغيرات الدراسة وعبارات قياسها ومراجعها

المرجع	عبارات القياس			الكود	المتغير
	إلى	من	العدد		
(Zhang et al., 2021) Ahearne & Rapp,) وتم تطويره بالاعتماد على (2005)	(13)	(1)	(13)	(EL)	القيادة التمكينية
(Landry, 2023) Mitchell et al. وتم تطويره بالاعتماد على (2001)	(29)	(14)	(15)	(JE)	الرسوخ الوظيفي
(Naseer et al., 2020) Mael and Ashforth (1992) وتم تطويره بالاعتماد على	(35)	(30)	(6)	(OID)	الهوية التنظيمية
et al., 2023) (Zhang et al., 2021; Wang (Umpress and Mitchell, 2010) وتم تطويره بالاعتماد على	(41)	(36)	(6)	(UPB)	سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة

المصدر: أدبيات الدراسة.

وقد طُلب من المستقضي منهم اختيار استجابة واحدة لكل عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء لتحديد مستوى حدوثها في بيئة العمل من بين خمسة مستويات، هي (دائماً - غالباً - أحياناً - نادراً - أبداً)، كما تضمنت القائمة جزءاً آخر للسؤال عن كل من: النوع والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة ومتوسط الدخل والعمر.

٥. ٢ مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية، والبالغ عددهم (١٢٩٧) مفردة وفقاً لسجلات الموارد البشرية بديوان عام المحافظة، وتتمثل وحدة المعاينة في جميع العاملين بديوان عام المحافظة، ونظراً لكبر حجم المجتمع فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات، حيث تم تحديد حجم العينة من المجتمع محل الدراسة بواسطة برنامج Sample Size

Calculator وهي تبلغ (٢٩٧) مفردة عند مستوى معنوية ٥% ومستوى ثقة ٩٥%. وتم توزيع (٤٠٠) قائمة على العاملين بالقطاع محل الدراسة لرفع معدلات استجابة العاملين، وتم الحصول على (٢١١) قائمة صحيحة، وذلك خلال الفترة من شهر أغسطس إلى شهر أكتوبر عام ٢٠٢٣ م. وقد تنوعت خصائص هذه العينة من حيث النوع وعدد سنوات الخبرة والمستوى التعليمي ومتوسط الدخل والعمر على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٢): خصائص عينة الدراسة

البيان	الفئة	العدد
النوع	ذكر	٨٣
	انثى	١٢٨
العمر	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠	٣٦
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	٥٥
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	٧١
	من ٥٠ فأكثر	٤٩
المستوى التعليمي	تعليم متوسط	٣٣
	تعليم جامعي	١٤٧
	دراسات عليا	٣١
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٥٧
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٦٣
	أكثر من ١٠ سنوات	٩١
متوسط الدخل	أقل من ٥٠٠٠	١٠٢
	من ٥٠٠٠ إلى أقل من ١٠٠٠٠	٧٨
	أكثر من ١٠٠٠٠	٣١

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج جمع البيانات.

٣.٥ اختبار صدق وثبات أداة جمع البيانات الأولية:

في سبيل التأكد من أن قائمة الاستقصاء ذات دلالة جيدة لأغراض الدراسة، قام الباحث بإجراء اختبار صدق وثبات هذه القائمة، باستخدام معامل الصدق التقاربي (AVE) ومعامل ثبات المكونات (CR) ومعامل ألفا لكرونباخ.

وكما هو موضح بالجدول رقم (٣) فقد أشارت النتائج أن قيمة كلٍ من: ثبات المكونات (CR) لكلٍ من: القيادة التمكينية (EL)، والرسوخ الوظيفي (JE)، والهوية التنظيمية (OID)، وسلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة (UPB) أكبر من ٠.٧، وهو ما يؤكد ثبات المقياس لكل من متغير من متغيرات الدراسة. كما أشارت النتائج أن قيمة معاملات ألفا لكرونباخ لكلٍ من: القيادة

التمكينية (EL)، والهوية التنظيمية (OID)، وسلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة (UPB) أكبر من ٠.٧، كما أن المعاملات المعيارية للعلاقة بين كل متغير من هذه المتغيرات وعبارات قياسه تزيد عن ٠.٦، وجميعها معنوية عند مستوى ١% كما أن قيمة معامل الصدق التقاربي (AVE) لكل متغير من هذه المتغيرات تزيد عن ٠.٥، وهو ما يؤكد صدق قائمة الاستقصاء فيما يتعلق بهذه المتغيرات (Kock, 2018, p. 78).

وتبين أن قيمة ألفا لكرونباخ لمقياس الرسوخ الوظيفي (JE) أقل من ٠.٧ وهي دلالة على أن ثبات مقياس هذا المتغير يحتاج إلى التحسين أيضاً، وفي محاولة لهذا التحسين تم حذف العبارة (JE9) من مقياس الرسوخ الوظيفي (JE)، مما أدى إلى ارتفاع معامل الصدق التقاربي (AVE) لهذا المقياس عن ٠.٥، كما زادت المعاملات المعيارية للعلاقة بين هذه المتغيرات وعبارات قياسها - بعد حذف العبارة المذكورة - عن ٠.٦ وجميعها معنوية عند مستوى ١%.

وفي ذلك يمكن القول بأن جميع معاملات الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة أصبحت - بعد محاولات التحسين - ذات دلالة جيدة لأغراض الدراسة (Kock, 2018, p. 78).

والجدول رقم (٣) التالي يلخص مؤشرات صدق وثبات قائمة الاستقصاء قبل وبعد محاولات التحسين.

جدول رقم (٣): مؤشرات صدق وثبات قائمة الاستقصاء قبل وبعد محاولات التحسين

بعد محاولات التحسين **				قبل محاولات التحسين				كود		
معامل ألفا لكرونباخ	ثبات المكونات (CR)	الصدق التقاربي (AVE)	المعاملات المعيارية*	العبارة	معامل ألفا لكرونباخ	ثبات المكونات (CR)	الصدق التقاربي (AVE)	المعاملات المعيارية*	العبارة	المتغير
0.921	0.939	0.615	(0.823)	EL1	0.921	0.939	0.615	(0.700)	EL1	EL
			(0.875)	EL2				(0.771)	EL2	
			(0.697)	EL3				(0.703)	EL3	
			(0.868)	EL4				(0.767)	EL4	
			(0.677)	EL5				(0.691)	EL5	
			(0.763)	EL6				(0.749)	EL6	
			(0.738)	EL7				(0.774)	EL7	
			(0.838)	EL8				(0.809)	EL8	
			(0.758)	EL9				(0.746)	EL9	
			(0.790)	EL10				(0.760)	EL10	
			(0.833)	EL11				(0.790)	EL11	
			(0.798)	EL12				(0.838)	EL12	
0.917	0.901	0.691	(0.684)	JE1	0.906	0.920	0.573	(0.275)	JE1	JE
			(0.646)	JE2				(0.681)	JE2	
			(0.721)	JE3				(0.022)	JE3	
			(0.772)	JE4				(0.750)	JE4	
			(0.729)	JE5				(0.791)	JE5	

بعد محاولات التحسين **					قبل محاولات التحسين					كود
معامل ألفا لكرونياخ	ثبات المكونات (CR)	الصدق التقاربي (AVE)	المعاملات المعيارية*	العبارة	معامل ألفا لكرونياخ	ثبات المكونات (CR)	الصدق التقاربي (AVE)	المعاملات المعيارية*	العبارة	المتغير
			(0.774)	JE6				(0.808)	JE6	
			(0.728)	JE7				(0.811)	JE7	
			(0.788)	JE8				(0.701)	JE8	
			----	JE9				(0.408)	JE9	
			(0.804)	JE10				(0.711)	JE10	
			(0.754)	JE11				(0.791)	JE11	
			(0.719)	JE12				(0.723)	JE12	
			(0.745)	JE13				(0.719)	JE13	
			(0.726)	JE14				(0.745)	JE14	
			(0.643)	JE15				(0.726)	JE15	
			(0.772)	RST01				(0.772)	OID1	
			(0.646)	RST02				(0.646)	OID2	
			(0.788)	RST03				(0.788)	OID3	
			(0.745)	RST04				(0.745)	OID4	
			(0.804)	RST05				(0.804)	OID5	
			(0.643)	RST06				(0.643)	OID6	
0.945	0.951	0.519			0.945	0.951	0.519			OID
			(0.852)	UPB1				(0.852)	UPB1	UPB
			(0.836)	UPB2				(0.836)	UPB2	
			(0.762)	UPB3				(0.762)	UPB3	
			(0.769)	UPB4				(0.769)	UPB4	
			(0.721)	UPB5				(0.721)	UPB5	
			(0.788)	UPB6				(0.788)	UPB6	
0.848	0.892	0.623			0.848	0.892	0.623			

* معنوية عند مستوى ١%.

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

٤.٥ مؤشرات نموذج القياس:

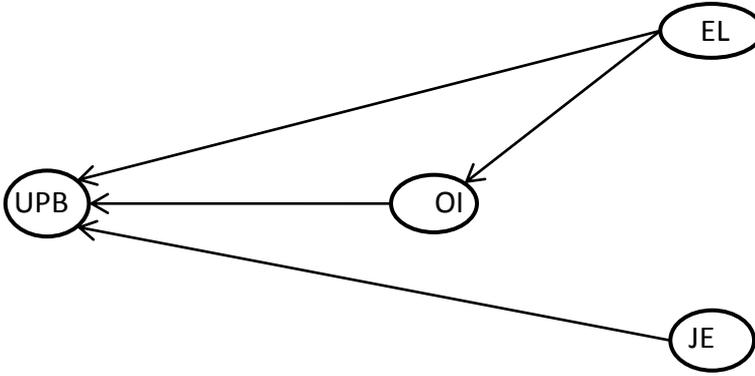
أظهرت نتائج تحليل معنوية نموذج قياس الدراسة أن متوسط معامل المسار (APC) يساوي (٠.٣١٩) ومتوسط معامل الارتباط (ARS) يساوي (٠.٧٢٥) ومتوسط معامل الارتباط المعدل (AARS) يساوي (٠.٧٩٣) وجميع المعاملات معنوية عند مستوى ١%. كما أظهرت النتائج أيضاً أن متوسط التباين لمعامل التضخم (AVIF) يساوي (٣.١٧)، ومتوسط العلاقة الخطية المتداخلة الكاملة (AFVIF) يساوي (٣.٥٨)، ونسبة مساهمة معامل الارتباط (RSCR) تساوي (١)، وأن كلاً من: نسبة التناقض لسيمبسون (SPR) ونسبة الوضوح الإحصائي (SSR) يساوي (١)، وأن نسبة اتجاه السببية ذات الثنائية الخطية (NLBCDR) يساوي (٠.٩٢١).

وفي ضوء معنوية كلٍ من مؤشر APC ومؤشر ARS ومؤشر AARS، وانخفاض قيمة كلٍ من مؤشر AVIF ومؤشر AFVIF عن (٥)، وزيادة قيمة مؤشر RSCR عن (٠.٩) وزيادة

قيمة كل من: مؤشر (SPR) ومؤشر (SSR) ومؤشر NLBCDR عن ٠.٧، فإن هذه المؤشرات تدل على معنوية نموذج القياس (Kock, 2018, p. 62).

٦. تحليل بيانات الدراسة الميدانية:

في سبيل اختبار مدى صحة فروض الدراسة استخدم الباحث نموذج المعادلة البنائية SEM مع الاستعانة بالبرنامج الإحصائي WarpPLS, V.8، وأسلوبي "كروسكال والس" و "مان ويتي" مع الاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS, V.22. حيث تمت صياغة النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة على النحو التالي:



شكل رقم (٢)

النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الإطار المفاهيمي للبحث.

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للنموذج السابق ما يلي:

٦. ١ علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة:

لاختبار فروض الدراسة تم تحديد العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة باستخدام مصفوفة (Square roots of AVEs)، وتشير النتائج إلى أن جميع قيم معاملات ارتباط متغير بنفسه أكبر من قيمة ارتباطه بباقي متغيرات الدراسة الأخرى، ويوضح الجدول رقم (٤) وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين كل من: القيادة التمكينية (EL)، والرسوخ الوظيفي (JE)، والهوية التنظيمية (OID). كما ثبت وجود علاقة ارتباط سلبية ومعنوية بين سلوكيات التأييد غير الأخلاقي

للمنظمة (UPB) وبين كلٍ من: القيادة التمكينية (EL)، والرسوخ الوظيفي (JE)، والهوية التنظيمية (OID).

جدول رقم (٤)

معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة باستخدام Sq. rts. of AVEs

UPB	OID	JE	EL	المتغير
			(0.٨١٤)	EL
		(0.8٥١)	0.745*	JE
	(0.7٦٢)	0.071	0.047	OID
(0.790)	-0.788*	-0.803*	-0.741*	UPB

* معنوية عند مستوى ١%.

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ومن ناحية أخرى تم تحديد علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة من خلال اختبار مدى صحة الفروض من الأول إلى الخامس من فروض الدراسة. والجدول التالي يلخص نتائج اختبار النموذج المقترح لعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة:

جدول رقم (٥): نتائج اختبار النموذج المقترح لعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

معامل التفسير	معامل المسار الكلي	معامل المسار غير المباشر	معامل المسار المباشر	كود المتغير		
				التابع	الوسيط	المستقل
٣١١0.	0.418*	—	0.418*	OID	—	EL
٢٥4 0.	-0.519*	—	-0.519*	UPB	—	EL
١٢٨0.	-0.287	—	-0.287	UPB	—	JE
٧٨0.1	-0.342*	—	-0.342*	UPB	—	OID
٥١٢0.	24*٦-0.	-0.308*	-0.316*	UPB	OID	EL

* معنوي عند ٠.٠٠١. ** معنوي عند ٠.٠٠٥.

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول السابق وجود العديد من علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة، وفيما يلي تفصيل هذه العلاقات:

٦. ١. ١ التأثير المباشر للقيادة التمكينية على الهوية التنظيمية:

تم قياس التأثير المباشر للقيادة التمكينية (EL) على الهوية التنظيمية (OID) من خلال اختبار مدى صحة الفرض الأول من فروض الدراسة، وتشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة التمكينية (EL) على الهوية التنظيمية (OID) بالعينة محل الدراسة، حيث أن قيمة معامل مسار التأثير المباشر للقيادة التمكينية (EL) على الهوية التنظيمية (OID) قد بلغت (٠,٤٣٨) وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية ١% وبمعامل تفسير (٠,٣١١). وفي ضوء هذه النتائج يمكن القول بأنه تم قبول الفرض الأول (H1) من فروض الدراسة.

٦. ٢. ١ التأثير المباشر للقيادة التمكينية على سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة:

تم قياس التأثير المباشر للقيادة التمكينية (EL) على سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة (UPB) من خلال اختبار مدى صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة، وتشير النتائج إلى وجود تأثير سلبي مباشر لبعض للقيادة التمكينية (EL) على سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة (UPB) بالعينة محل الدراسة، حيث أن قيمة معامل مسار التأثير المباشر للقيادة التمكينية (EL) على سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة (UPB) قد بلغت (-٠,٧٤٠) وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية ١%. وفي ضوء هذه النتائج يمكن القول بأنه تم قبول الفرض الثاني (H2) من فروض الدراسة.

٦. ٣. ١ التأثير المباشر للرسوخ الوظيفي على سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة:

تم قياس التأثير المباشر للرسوخ الوظيفي (JE) على سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة (UPB) بالعينة محل الدراسة من خلال اختبار مدى صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة، وتشير النتائج إلى وجود تأثير سلبي مباشر للرسوخ الوظيفي (JE) على سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة (UPB) بالعينة محل الدراسة بقيمة معامل مسار تأثير مباشر (-٠,٢٨٧)، وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية ١%. وفي ضوء هذه النتائج يمكن القول بأنه تم قبول الفرض الثالث (H3) من فروض الدراسة.

٦. ٤. ١ التأثير المباشر للهوية التنظيمية على سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة:

تم قياس التأثير المباشر للهوية التنظيمية (OID) على سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة (UPB) بالعينة محل الدراسة من خلال اختبار مدى صحة الفرض الرابع من فروض

الدراسة، وتشير النتائج إلى وجود تأثير سلبي مباشر للهوية التنظيمية (OID) على سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة (UPB) بالعينة محل الدراسة بقيمة معامل مسار تأثير مباشر (-٠.٣٤٢)، وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية ١%. وفي ضوء هذه النتائج يمكن القول تم قبول الفرض الرابع (H4) من فروض الدراسة.

٦.١.٦ التأثير غير المباشر للقيادة التمكينية على سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة من خلال الهوية التنظيمية:

تم قياس التأثير غير المباشر للقيادة التمكينية (EL) على سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة (UPB) من خلال الهوية التنظيمية (OID) بالعينة محل الدراسة في ضوء نتائج اختبار مدى صحة الفرض الخامس من فروض الدراسة، وتشير نتائج اختبار هذا الفرض إلى وجود تأثير سلبي غير مباشر للقيادة التمكينية (EL) على سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة (UPB) من خلال الهوية التنظيمية (OID)، حيث تشير النتائج إلى أن الهوية التنظيمية (OID) تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التمكينية (EL) على سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة (UPB) بمعامل مسار غير مباشر بلغت قيمته (-٠.٣٠٨) وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية ١% وترتب عليه زيادة معامل المسار للتأثير الكلي للعلاقة بين القيادة التمكينية (EL) على سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة (UPB) بتوسيط الهوية التنظيمية (OID) إلى (-٠.٦٢٤) بمعامل تفسير (٠.٥١٢)، وفي ضوء هذه النتائج يمكن القول تم قبول الفرض الخامس (H5) من فروض الدراسة.

٦.١.٦ معاملات تفسير التغير في المتغيرات التابعة:

تشير النتائج إلى أن (٧٣.١%) من التغير في سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة (UPB) يرجع إلى التغير في كل من: القيادة التمكينية (EL)، والرسوخ الوظيفي (JE)، والهوية التنظيمية (OID)، وترجع النسبة المتبقية من التغير في سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة (UPB) إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. كما تشير إلى أن (٣١.١%) من التغير في الهوية التنظيمية (OID) يرجع إلى التغير في القيادة التمكينية (EL)، وترجع النسبة المتبقية من التغير في الهوية التنظيمية (OID) إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

٦.٢ الفروق بين العاملين حسب المتغيرات الحاكمة بشأن متغيرات الدراسة:

تم التعرف على الفروق المعنوية بين العاملين بشأن متغيرات الدراسة حسب المتغيرات الحاكمة - ممثلة في النوع وعدد سنوات الخبرة والمستوى التعليمي ومتوسط الدخل والعمر - من

خلال اختبار مدى صحة الفرض السادس من فروض الدراسة، وينقسم هذا الفرض إلى مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

١.٢.٦ توجد فروق معنوية في إدراك العاملين بالقطاع محل الدراسة حول متغيرات الدراسة وفقاً للنوع.

٢.٢.٦ توجد فروق معنوية في إدراك العاملين بالقطاع محل الدراسة حول متغيرات الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة.

٣.٢.٦ توجد فروق معنوية في إدراك العاملين بالقطاع محل الدراسة حول متغيرات الدراسة وفقاً للمستوي التعليمي.

٤.٢.٦ توجد فروق معنوية في إدراك العاملين بالقطاع محل الدراسة حول متغيرات الدراسة وفقاً لمتوسط الدخل.

٥.٢.٦ توجد فروق معنوية في إدراك العاملين بالقطاع محل الدراسة حول متغيرات الدراسة وفقاً للعمر.

١.٢.٦ الفروق المعنوية بين العاملين بشأن متغيرات الدراسة حسب النوع:

تم التعرف على الفروق المعنوية بين العاملين حسب النوع بشأن متغيرات الدراسة باستخدام اختبار "مان ويتي"، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (٦): الفروق بين العاملين بشأن متغيرات الدراسة حسب النوع

المعنوية	قيمة (Z)	عدد المفردات	النوع	المتغير
٠.٠٥٦	١.٩١٠ -	٨٣	ذكر	القيادة التمكينية (EL)
		١٢٨	أنثى	
٠.٣٣٥	٠.٩٦٤ -	٨٣	ذكر	الرسوخ الوظيفي (JE)
		١٢٨	أنثى	
٠.٠٣٩	٢.٠٦٧ -	٨٣	ذكر	الهوية التنظيمية (OID)
		١٢٨	أنثى	
٠.٠٤٩	١.٩٩١ -	٨٣	ذكر	سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة (UPB)
		١٢٨	أنثى	

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق معنوية بين العاملين حسب النوع بشأن كل من القيادة التمكينية والهوية التنظيمية وسلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة، في حين تبين عدم

وجود فروق معنوية بين العاملين حسب النوع بشأن الرسوخ الوظيفي، وقد يرجع ذلك إلى زيادة الأعباء العائلية والمالية وعبء العمل للذكور بالمقارنة بالإناث، مما يؤدي إلى وجود اختلاف في سلوك كلا منهما على الرغم من أن بيئة العمل كل من الإناث والذكور متشابهة في العينة محل الدراسة.

٦. ٢. ٢ الفروق المعنوية بين العاملين بشأن متغيرات الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة:

تم قياس الفروق المعنوية بين العاملين حسب عدد سنوات الخبرة بشأن متغيرات الدراسة باستخدام اختبار "كروسكال والس"، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (٧) الفروق بين العاملين حسب عدد سنوات الخبرة بشأن متغيرات الدراسة

المتغير	عدد سنوات الخبرة	عدد المفردات	قيمة (Chi-Square)	المعنوية
القيادة التمكينية (EL)	من سنة إلى أقل من ٥ سنوات	٥٧	٤.٩٢٠	٠.٠٨٥
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٦٣		
	من ١٠ سنوات فأكثر	٩١		
الرسوخ الوظيفي (JE)	من سنة إلى أقل من ٥ سنوات	٥٧	٢.٢٠٠	٠.٣٣٣
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٦٣		
	من ١٠ سنوات فأكثر	٩١		
الهوية التنظيمية (OID)	من سنة إلى أقل من ٥ سنوات	٥٧	٣.٦٢٦	٠.١٦٣
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٦٣		
	من ١٠ سنوات فأكثر	٩١		
سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة (UPB)	من سنة إلى أقل من ٥ سنوات	٥٧	١.٢٣٨	٠.٥٣٨
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٦٣		
	من ١٠ سنوات فأكثر	٩١		

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق معنوية بين العاملين حسب عدد سنوات الخبرة بشأن كل من القيادة التمكينية، في حين تبين عدم وجود فروق معنوية بين العاملين حسب النوع بشأن الرسوخ الوظيفي والهوية التنظيمية وسلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة في العينة محل الدراسة.

٦. ٢. ٣ الفروق المعنوية بين العاملين بشأن متغيرات الدراسة حسب المستوى التعليمي:

تم قياس الفروق المعنوية بين العاملين حسب المستوى التعليمي بشأن متغيرات الدراسة باستخدام اختبار "كروسكال واليس"، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (٨)

الفروق بين العاملين حسب المستوى التعليمي بشأن متغيرات الدراسة

المتغير	متوسط التعليم	عدد المفردات	قيمة Chi- (Square)	المعنوية
القيادة التمكينية (EL)	تعليم متوسط	٣٣	٢.٤٦٠	٠.٢٩٢
	تعليم جامعي	١٤٧		
	دراسات عليا	٣١		
الرسوخ الوظيفي (JE)	تعليم متوسط	٣٣	١.٨٠١	٠.٤٠٦
	تعليم جامعي	١٤٧		
	دراسات عليا	٣١		
الهوية التنظيمية (OID)	تعليم متوسط	٣٣	٢.٦٧٦	٠.٢٦٢
	تعليم جامعي	١٤٧		
	دراسات عليا	٣١		
سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة (UPB)	تعليم متوسط	٣٣	١.١٢٧	٠.٥٦٩
	تعليم جامعي	١٤٧		
	دراسات عليا	٣١		

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول السابق عدم وجود فروق معنوية العاملين بالجامعة محل الدراسة حسب المستوى التعليمي بشأن جميع متغيرات الدراسة، وقد يرجع ذلك إلى أن بيئة العمل التي يعمل بها الغالبية العظمى (٦٩.٦% تقريباً) من العاملين تقع ضمن فئة واحدة من فئات المستوى التعليمي وهي فئة التعليم الجامعي.

٦.٢.٤ الفروق المعنوية بين العاملين بشأن متغيرات الدراسة حسب متوسط الدخل:

تم قياس الفروق المعنوية بين العاملين حسب متوسط الدخل بشأن متغيرات الدراسة باستخدام اختبار "كروسكال والس"، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (٩) الفروق بين العاملين حسب متوسط الدخل بشأن متغيرات الدراسة

المتغير	متوسط الدخل	عدد المفردات	قيمة Chi- (Square)	المعنوية
القيادة التمكينية (EL)	أقل من ٥٠٠٠	١٠٢	٠.٢٩٨	٠.٨٦١
	من ٥٠٠٠ إلى أقل من ١٠٠٠٠	٧٨		
	أكثر من ١٠٠٠٠	٣١		
الرسوخ الوظيفي (JE)	أقل من ٥٠٠٠	١٠٢	٠.٧٣١	٠.٧٣١
	من ٥٠٠٠ إلى أقل من ١٠٠٠٠	٧٨		
	أكثر من ١٠٠٠٠	٣١		
الهوية التنظيمية (OID)	أقل من ٥٠٠٠	١٠٢	٢.٣٦٨	٢.٣٦٨

المتغير	متوسط الدخل	عدد المقدرات	قيمة Chi- (Square)	المعنوية
سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة (UPB)	من ٥٠٠٠ إلى أقل من ١٠٠٠٠	٧٨	٣.١٦٩	٠.٠٥٨
	أكثر من ١٠٠٠٠	٣١		
	أقل من ٥٠٠٠	١٠٢		
	من ٥٠٠٠ إلى أقل من ١٠٠٠٠	٧٨		
	أكثر من ١٠٠٠٠	٣١		

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول السابق عدم وجود فروق معنوية العاملين بالجامعة محل الدراسة حسب متوسط الدخل بشأن جميع متغيرات الدراسة، في حين تبين وجود فروق معنوية بين العاملين حسب متوسط الدخل بشأن سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة في العينة محل الدراسة. وقد يرجع ذلك إلى أن بيئة العمل التي يعمل بها الغالبية العظمى (٤٨% تقريباً) من العاملين تقع ضمن فئة واحدة من فئات مستويات الدخل وهي فئة الدخل أقل من ٥٠٠٠، مما يجعلهم بحاجة إلى زيادة معدلات دخلهم بالإضافة إلى ذلك تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أساسي بجانب مصالهم الشخصية.

٦. ٢. ٥ الفروق المعنوية بين العاملين بشأن متغيرات الدراسة حسب العمر:

تم قياس الفروق المعنوية بين العاملين حسب العمر بشأن متغيرات الدراسة باستخدام اختبار "كروسكال والس"، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (١٠)

الفروق بين العاملين حسب العمر بشأن متغيرات الدراسة

المتغير	العمر	عدد المقدرات	قيمة Chi- (Square)	المعنوية
القيادة التمكينية (EL)	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠	٣٦	١١.٣١٩	٠.٠١٠
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	٥٥		
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	٧١		
	من ٥٠ فأكثر	٤٩		
الرسوخ الوظيفي (JE)	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠	٣٦	٨.٩٣٥	٠.٠٣٧
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	٥٥		
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	٧١		
	من ٥٠ فأكثر	٤٩		
الهوية التنظيمية (OID)	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠	٣٦	٩.١٦٥	٠.٠٢٧
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	٥٥		
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	٧١		
	من ٥٠ فأكثر	٤٩		
سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة (UPB)	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠	٣٦	١٠.٣٤٩	٠.٠٢٢
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	٥٥		

المتغير	العمر	عدد المفردات	قيمة Chi- (Square)	المعنوية
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	٧١		
	من ٥٠ فأكثر	٤٩		

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق معنوية العاملين بالجامعة محل الدراسة حسب العمر بشأن جميع متغيرات الدراسة، وقد يرجع ذلك إلى أن اختلاف الفئة العمرية يعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على درجة توافر كل من القيادة التمكينية والرسوخ الوظيفي وتعزيز الهوية التنظيمية و سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة.

وبناء على ما سبق يتم رفض الفرض السادس جزئياً، حيث لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين محل الدراسة لكل من القيادة التمكينية والرسوخ الوظيفي وتعزيز الهوية التنظيمية وسلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة وفقاً لاختلاف النوع ومستوى التعليم وعدد سنوات الخبرة واختلاف مستوى التعليم، في حين توجد فروق معنوية بين آراء العاملين محل الدراسة لكل من القيادة التمكينية والرسوخ الوظيفي وتعزيز الهوية التنظيمية وسلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة وفقاً للعمر.

٧. مناقشة نتائج الدراسة:

استهدفت هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين القيادة التمكينية والرسوخ الوظيفي والهوية التنظيمية وسلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة للعاملين بديوان عام المحافظة، وما إذا كان للمتغيرات الحاكمة تأثير على هذه العلاقة من عدمه، وقد تم بناء واختبار العلاقات بين هذه المتغيرات باستخدام نموذج المعادلة البنائية SEM، حيث تم التعرف على العلاقات الارتباطية وعلاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة.

حيث أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين كلٍ من: القيادة التمكينية والرسوخ الوظيفي وتعزيز الهوية التنظيمية (ويتفق ذلك مع ما توصل إليه Zhang et al., 2021; Wang et al., 2023). بينما توجد علاقة ارتباط سلبية ومعنوية بين سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة وبين كلٍ من: القيادة التمكينية والرسوخ الوظيفي وتعزيز الهوية التنظيمية.

كما أوضحت النتائج أن سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة يتأثر سلبياً ومعنوياً بشكل مباشر بالقيادة التمكينية (ويتفق ذلك مع ما توصل إليه Fehr et al., 2019; Zhang et al., 2021; luan et al., 2022; Mishra et al., 2022; Wang et al., 2023) داخل ديوان عام محافظة الدقهلية محل الدراسة.

وأوضحت النتائج أن سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة يتأثر سلبياً ومعنوياً بشكل مباشر بالهوية التنظيمية (ويتفق ذلك مع ما توصل إليه Umphress and Mitchell, 2010; Miao et al., 2013; Kong, 2015; Naseer et al., 2020; Iuan et al., 2022; Mishra et al., 2022) داخل ديوان عام محافظة الدقهلية محل الدراسة. كما أوضحت النتائج أن سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة يتأثر سلبياً ومعنوياً بشكل مباشر بالرسوخ الوظيفي (ويتفق ذلك مع ما توصل إليه Landry, 2023; Elshaer & Azazz, 2022; Mishra et al., 2022) داخل ديوان عام محافظة الدقهلية محل الدراسة. كما أوضحت النتائج أن الهوية التنظيمية تتأثر إيجابياً ومعنوياً بشكل مباشر بالقيادة التمكينية داخل ديوان عام محافظة الدقهلية محل الدراسة.

وأخيراً وقد أوضحت النتائج عدم وجود فروق معنوية بين آراء العاملين محل الدراسة لكل من القيادة التمكينية والرسوخ الوظيفي وتعزيز الهوية التنظيمية وسلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة وفقاً لاختلاف النوع ومستوى التعليم وعدد سنوات الخبرة واختلاف مستوى التعليم، في حين توجد فروق معنوية بين آراء العاملين محل الدراسة لكل من القيادة التمكينية والرسوخ الوظيفي وتعزيز الهوية التنظيمية وسلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة وفقاً للعمر.

٨. توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكن إيجاز توصيات الدراسة فيما يلي:
- ٨.١ نظراً لأهمية الدور الذي تلعبه القيادة التمكينية في تحسين سلوكيات العاملين، وعلى الرغم من العديد من النتائج الإيجابية للقيادة التمكينية إلا أن لها العديد من مظاهر الجوانب المظلمة الناتجة عن الثقة المطلقة في العاملين ومنح كامل الصلاحيات لهم، لذا يوصي الباحث المسؤولين في ديوان عام محافظة الدقهلية محل الدراسة بإدارة الثقة والصلاحيات الممنوحة للعاملين، وذلك من خلال إظهار الاهتمام بالجوانب التالية:
 - تفعيل مواد القانون التي تساعد على ضبط سلوكيات العاملين داخل القطاع محل الدراسة.
 - منح العامل الكفاء فقط حرية التصرف والصلاحيات والاستقلالية تحت إشراف المشرف المباشر بحيث لا تكون منح مطلق لهم.
 - تقليل عدد العاملين أصحاب الصلاحيات المطلقة لسهولة تحديد المسؤولية والمساءلة.

- تعزيز العلاقات المتبادلة بين المديرين والعاملين لتقليل السلوكيات غير الأخلاقية والكشف المستمر لكافة سياسات العمل.
 - منح العاملين مستويات أقل من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة.
 - تعزيز جوانب تحمل المسؤولية لدى العاملين بالقطاع محل الدراسة.
- ٢.٨ ونظراً لأهمية الدور الذي يلعبه الرسوخ الوظيفي في تقليل سلوكيات التأييد غير الأخلاقي للمنظمة للعاملين داخل القطاع محل الدراسة، يوصي الباحث المسؤولين في القطاع محل الدراسة بتدعيمه، من خلال إظهار الاهتمام بالجوانب التالية:
- تعزيز الثقافة الإيجابية بديوان عام المحافظة لرفع معدلات السلوكيات الأخلاقية والقضاء على السلوكيات غير الأخلاقية.
 - توفير العديد من الأنشطة الإيجابية التي تعزز السلوكيات الأخلاقية للعاملين.
 - زيادة معدلات الملائمة التنظيمية والمجتمعية بديوان عام المحافظة.
 - تعزيز الروابط التنظيمية والمجتمعية للعاملين بالقطاع محل الدراسة.
 - تعزيز الانسجام بين قيم وأهداف العاملين مع المنظمة.
 - استخدام المهارات والمواهب بشكل جيد.
- ٣.٨ في ضوء حداثة المتغيرات التي تتناولها هذه الدراسة وأهميتها لبيئة العمل، يوصي الباحث بإجراء العديد من الدراسات والبحوث المستقبلية ذات الصلة بهذه المتغيرات، ومنها:
- بحث العلاقة بين متغيرات الدراسة في مجال تطبيقي مختلف مثل المناطق الصناعية والمناطق الاستثمارية وفروع الشركات الأجنبية، وفي بيئة تطبيق مختلفة في مصر أو غيرها من الدول العربية.
 - دراسة العديد من الدراسات حول متغيرات أخرى، مثل: أنماط القيادة الحديثة أو أنظمة العمل عالية الأداء.
 - دراسة العديد من الجوانب المظلمة لأنماط القيادة التنظيمية الحديثة وأثرها على سلوكيات العاملين داخل القطاعات المختلفة.
 - دراسة استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز الأنماط الإيجابية التعزيزية للسلوكيات الأخلاقية داخل المنظمات.
 - دراسة أثر أنماط القيادة البيئية على ممارسات إدارة الموارد البشرية وممارسات العاملين داخل القطاعات الهامة بجمهورية مصر العربية.

٩. المراجع:

- ADIGÜZEL, Z., & Uygun, G. (2020). Examining the impact of empowering leadership and emotional intelligence on organizational identification and organizational trust of the employees: research in the production sector. *Adam Academy Journal of Social Sciences*, 10(1), 125-152.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied psychology*, 90(5), 945.
- Allen, D. G., Peltokorpi, V., & Rubenstein, A. L. (2016). When “embedded” means “stuck”: Moderating effects of job embeddedness in adverse work environments. *Journal of Applied Psychology*, 101(12), 1670–1686.
- Ashforth, B. E., & Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 1–52.
- Blackhurst, J., Dunn, K. S., & Craighead, C. W. (2011). An empirically derived framework of global supply resiliency. *J. Bus. Logist.*, 32(4), 374e391.
- Chen, M., Chen, C. C., & Sheldon, O. J. (2016). Relaxing moral reasoning to win: How organizational identification relates to unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 101, 1082–1097.
- Cheong, M., Spain, S.M., Yammarino, F.J. and Yun, S. (2016), “Two faces of empowering leadership: enabling and burdening”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 27 No. 4, pp. 602-616.
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C. Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34–58.
- Conroy, S., Henle, C. A., Shore, L., & Stelman, S. (2017). Where there is light, there is dark: A review of the detrimental outcomes of high organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 184–203.
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and

- integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1031–1042.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 39(2), 239-263.
- Elshaer, I. A., & Azazz, A. M. (2021). Amid the covid-19 pandemic, unethical behavior in the name of the company: The role of job insecurity, job embeddedness, and turnover intention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 247.
- Global Business Ethics Survey*. (2021). Ethics and Compliance Initiative. <https://www.ethics.org/global-business-ethics-survey/>.
- Graham, K. A., Resick, C. J., Margolis, J. A., Shao, P., Hargis, M. B., & Kiker, J. D. (2020). Egoistic norms, organizational identification, and the perceived ethicality of unethical pro-organizational behavior: A moral maturation perspective. *Human Relations*, 73(9), 1249–1277.
- Guerci, M., Radaelli, G., Siletti, E., Cirella, S., & Rami Shani, A. B. (2015). The impact of human resource management practices and corporate sustainability on organizational ethical climates: An employee perspective. *Journal of Business Ethics*, 126, 325-342.
- Hassan, S., DeHart-Davis, L., & Jiang, Z. (2019). How empowering leadership reduces employee silence in public organizations. *Public Administration*, 97(1), 116-131.
- Jaaron, A. A. M., & Backhouse, C. J. (2014). Service organisations resilience through the application of the vanguard method of systems thinking: a case study approach. *Int. J. Prod. Res.*, 52(7), 2026e2041.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Acad. Manag. J.*, 55(6), 1264e1294.
- Jiang, K., Lepak, D., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. (2012a). Clarifying the contrast of human resource systems. *Human Resource Management Review*, 22(2), 73–85.
- Jiang, Y., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012b). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55, 1264–1294.

- Kim, M., Beehr, T. A., & Prewett, M. S. (2018). Employee responses to empowering leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 25(3), 257–276.
- Kruglanski, A. W., Bélanger, J. J., Gelfand, M., Gunaratna, R., Hettiarachchi, M., Reinares, F., Orehek, E., Sasota, J., & Sharvit, K. (2013). Terrorism—A (self) love story: Redirecting the significance quest can end violence. *American Psychologist*, 68(7), 559–575.
- Landry, A. (2023). Embedded and Unethical: Why and When Job Embeddedness Facilitates Unethical Prosocial Behavior.
- Li, J. (Jason), Mitchell, T. R., Lee, T. W., Eberly, M. B., & Shi, L. (2022). Embeddedness and perceived oneness: Examining the effects of job embeddedness and its trajectory on employee proactivity via an identification perspective. *Journal of Applied Psychology*, 107(6), 1020–1030.
- Li, N., Chiaburu, D. S., & Kirkman, B. L. (2017). Cross-level influences of empowering leadership on citizenship behavior: Organizational support climate as a double-edged sword. *Journal of Management*, 43(4), 1076–1102.
- Liu, Y., Loi, R., & Lam, L. W. (2011). Linking organizational identification and employee performance in teams: The moderating role of team-member exchange. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 3187–3201.
- Mishra, M., Ghosh, K., & Sharma, D. (2021). Unethical pro-organizational behavior: A systematic review and future research agenda. *Journal of Business Ethics*, 1-25.
- Mo, S., Lupoli, M. J., Newman, A., & Umphress, E. E. (2023). Good intentions, bad behavior: A review and synthesis of the literature on unethical prosocial behavior (UPB) at work. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 335–354.
- Naseer, S., Bouckenoghe, D., Syed, F., Khan, A. K., & Qazi, S. (2020). The malevolent side of organizational identification: Unraveling the impact of psychological entitlement and manipulative personality on unethical work behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 35, 333-346.
- Sharkey, A. J. (2018). The dark side of status. *Journal of Management Inquiry*, 27(4), 368–370.

- Tangirala, S., Kamdar, D., Venkataramani, V. and Parke, M.R. (2013), "Doing right versus getting ahead: the effects of duty and achievement orientations on employees' voice", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 98 No. 6, pp. 1040-1050.
- Umphress, E. E., & Bingham, J. B. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science*, 22(3), 621–640.
- Umphress, E. E., Bingham, J. B., & Mitchell, M. S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 95, 769–780.
- Yaqub, R. M. S., Mahmood, S., Hussain, N., & Sohail, H. A. (2021). Ethical leadership and turnover intention: A moderated mediation model of job embeddedness and organizational commitment. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 10(1), 66-83.
- Yu, W., Jacobs, M. A., Chavez, R., & Feng, M. (2017). The impacts of IT capability and marketing capability on supply chain integration: a resource-based perspective. *Int. J. Prod. Res.*, 55(14), 4196e4211.
- Zhang, X., Tian, G., Ma, C., Tian, Y., Li, Z., & Liang, L. (2021). "Too much of a good thing?": Exploring the dark side of empowering leadership by linking it with unethical pro-organizational behavior. *Leadership & Organization Development Journal.*, 42(1), 32–46.