



دور القيادة الاقناعية الأخلاقية في تقليل سلوك العمل المنحرف دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من العاملين في جامعة كركوك

أ.د.كاوه محمد فرج قرده غي
كلية الادارة والاقتصاد - جامعة سليمانية

هاجره قادر احمد
طالبة ماجستير - جامعة سليمانية

1- المستخلص

يهدف هذا البحث الى معالجة ظاهرة السلوك المنحرف لدى المرؤوسين في الجامعات العراقية في ظل الظروف الحالية التي تعاني منها العراق ظروفًا غير طبيعية مثل الازمة المالية والسياسية والاقتصادية والادارية، نتيجة تفشي ظاهرة الفساد بجميع انواعه في كافة مؤسسات الدولة بشكل عام. ومن اجل تحقيق اهداف المنظمة مهما كان نوعها أو طبيعتها عملها وإدامتها يمكن استخدام اسلوب القيادة الاقناعية الاخلاقية في التقليل من ظاهرة السلوك المنحرف ضمن متغيراتها الاساسية والتي تاتي ضمن فهم اخلاقيات الموظفين في التعامل مع المصدقية لضمان جهودهم في السلوك الايجابي المتميز. والاضافة الى ذلك الاهمية التي يلعبها اسلوب القيادة الاقناعية في بقاء المنظمة واستقرارها في بيئة تتسم بالتغيرات السريعة على كافة المجالات الحياتية منها أنشطة المنظمة التي تحتاج الى قائد اخلاقي ومقنع قادر على مواجهة الظواهر التي تهدد بقاء واستمرارية المنظمة ونجاحها نحو توجيه العلاقة وتقويتها بين الموظفين في أداء مهامهم الوظيفية وتعزيز العمل الجماعي لتحقيق ازدهارها. لذلك يمكن تشخيص مشكلة الدراسة بالتساؤل: **ماطبيعة العلاقة بين القيادة الاقناعية الأخلاقية وسلوك العمل المنحرف؟** في فن الاقناع. وحددت الدراسة فرضية مفادها ان **"هناك دور للقيادة الاقناعية الاخلاقية في الحد من ظاهرة السلوك العمل المنحرف"**. وأستخدم إستمارة الاستبيان لهذا الغرض والمكونة من المتغيرين الأول المتغير المستقل والمتمثل بالقيادة الاقناعية الاخلاقية بأبعادها ، والمتغير الثاني المتمثل بالمتغير التابع بظاهرة السلوك العمل المنحرف ضمن ابعادها.

الكلمات الدالة :- القيادة الاقناعية الأخلاقية ، سلوك العمل المنحرف .



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

المقدمة

تشهد بيئة الجامعات في العراق بعدم الاستقرار نتيجة لزيادة الظروف البيئية المتغيرة والتحولات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية السريعة وزيادة مشكلة إدارة وزيادة استخدام التوظيف المشروط ، لتؤثر بدورها هذه العوامل بشكل كبير على خلق العديد من المشاكل والظواهر السلبية ، ولقد أصبح السلوك المنحرف في مكان العمل مشكلة سائدة في المنظمات ، وان بعض العاملين قد انخرطوا في سلوكيات منحرفة خطيرة مثل الاحتيال والتخريب مرة واحدة على الأقل في حياتهم المهنية، والكذب، ونشر الشائعات، والتغيب، وعدم بذل الجهد.. وغيرها، وان كل هذه السلوكيات تعد سلوكيات معادية تؤثر في نجاح ورفاهية وتقدم المنظمات (جامعات) ما أثار اهتمام الباحثين إلى معرفة الأسباب المؤدية لظهور هذه السلوكيات وماهية العوامل الناجمة لانهاؤها . لذلك ظهرت الحاجة الماسة للقيادة الاقناعية الأخلاقية كجزء مستجيب لمتطلبات التغيير والتطوير، وحلاً للأزمات العالمية المعاصرة التي تصيب الإنسانية في كل قطاعات المجتمع الإنساني، فضعف القيادة الاقناعية الأخلاقية في هذه القطاعات أدى الى الكشف عن السلوك اللااخلاقي على كل المستويات من المجتمع وفي كل أنحاء العالم، فالقيادة الاقناعية الأخلاقية أصبحت القضية المهمة والساخنة في السنوات الأخيرة .

وكما أن المجتمعات تتطور وتنمو من خلال توفر مجموعة من الأخلاقيات والقيم والمبادئ التي تسود في تلك المنظمات ومنها الجامعات التي عن طريقها يتم ضبط العمل ويستمد منها قوتها واستمرارها . كما أن القيادة توجد حيثما توجد الجماعة حيث إن القائد يعمل مع أفراد المجموعة بما يتوافق مع أهداف المنظمة، ولكل قائد مبادئ وقيم وعادات وأخلاق يختلف عن قائد الآخر كما أن لكل مهنة أخلاقيات تعبر عن مجموعة من المبادئ والمعايير التي تعد مرجعاً للسلوك المطلوب لأفراد المنظمة الإدارية ، وجاءت هذه الدراسة لمعرفة كيفية تقليل سلوك العمل المنحرف من خلال دور القيادة الاقناعية الأخلاقية . من خلال عرضها بعدة محاور تبدأ بالمنهجية والجانب النظري وأختتم بأهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحثان وتقديم مجموعة من المقترحات لكي تخدم أهداف البحث الحالي.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

المحور الاول : عرض عدد من الدراسات السابقة ومنهجية البحث

أ- عرض عدد من الدراسات السابقة :

الجدول (1) يوضح عدد من الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة

جدول (1) عرض عدد من الدراسات السابقة

| العنوان | السنة | الكاتب | ت |
|--|-------|------------------------|---|
| دور القيادة الإقناعية في تعزيز ابعاد البلاغة التنظيمية. | 2020 | ولي ، جميل | 1 |
| القيادة الأخلاقية واثرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية. | 2020 | عبدالسيد ، الفرجاني | 2 |
| اثر التسكع الاجتماعي وسلوك العمل المنحرف في الكفاءة التنظيمية. | 2021 | بناي ، وآخرون | 3 |
| تأثير المناعة التنظيمية في الحد من سلوك العمل المنحرف (دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في كليات جامعة دهوك) . | 2022 | ميرو | 4 |

الجدول / من إعداد الباحثان .

ب- مشكلة الدراسة: تعد الانحراف من المشكلات الاجتماعية التي عرفتتها المجتمعات البشرية على مر العصور بغض النظر على الاختلافات في تفسير أسبابها وابعادها ومن حيث طبيعتها وحجمها واشكالها في تلك المجتمعات قديمها وحديثها ، لذا تعد قضية انتشار السلوك المنحرف في مكان العمل وانتهاك القواعد التنظيمية تحديًا كبيرًا لأغلب المنظمات ومنها الجامعات بصفتها إحدى منظمات الاعمال (رنا ، 2018 : 79) ، وان سلوك العمل المنحرف يؤدي دوراً أساسياً في فشل المنظمات وخاصة الجامعات وهذا ناتج من ديناميكية البيئة وتغيرها السريع لذلك ازداد الاهتمام بدراسة هذا السلوك ومحاولة تقليبه (الابرو، النور، 2017: 208) ، لذا يجب على القادة فهم المحددات لهذا السلوك من أجل التقليل من انتشاره فالسلوك المنحرف في مكان العمل هو مشكلة خطيرة جدا ويشكل مصدر قلق متزايد في المنظمات على الصعيد العالمي ومنها الجامعات وخاصة جامعة كركوك ، استناداً إلى ما سبق ومن خلال إطلاع الباحثة على الدراسات السابقة، ظهرت بعدم وجود دراسات لقياس هذين المتغيرين (القيادة الإقناعية الأخلاقية وسلوك العمل المنحرف)، أي هناك فجوة معرفية بينهما، لذلك يحاول الباحثة سد هذه الفجوة من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:-

1- مامستوى تبني القيادة الإقناعية الأخلاقية في الجامعة قيد الدراسة ؟



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

2- مامستوى ظهور سلوكيات العمل المنحرف في الجامعة قيد الدراسة ؟

3- مطبيعة العلاقة بين القيادة الإقناعية الأخلاقية وسلوك العمل المنحرف ؟

ت- أهمية الدراسة :- تتجلى أهمية الدراسة في مستويين وعلى النحو الآتي:

1- الأهمية العلمية (الأكاديمية)

تكمن أهمية الدراسة في كيفية تعزيز القيادة الإقناعية الأخلاقية للجامعات وخاصة جامعة كركوك من اجل حماية الموظفين والعاملين في جامعة من مخاطر سلوك العمل المنحرف ، ومن جانب الآخر وحسب الاطلاع على الدراسات السابقة لم تجد الباحثة دراسات تناولت هذه المتغيرات في أنموذج فرضي واحد . فهي من البحوث الحديثة في هذا المجال . وهذا يدل على وجود فجوة معرفية لابد من الخوض في دراستها . لذا تحاول الدراسة الحالية سد هذه الفجوة من خلال دراسة العلاقات والتأثير بينهما، كما تكمن أهميتها عن اضافة علمية، تساعد الباحثين الآخرين في الحقل الأكاديمي وأيضا تسلط الضوء على المتغيرات الحيوية في الأدب والفكر الإداري.

2- الأهمية العملية (الميدانية)

على المستوى الميداني يمكن لقطاع الخدمات التعليمية بالأكمل، والجامعات على وجه الخصوص، الاستفادة من النتائج والمقترحات التي سيتم التوصل إليها في هذه الدراسة، من خلال تسليط الضوء على ممارسات القيادة الإقناعية الأخلاقية لما له دور في تقليل سلوك العمل المنحرف ، وهذا بدوره يساعد على تعزيز مكانتها الحالية والمستقبلية في ضوء التحديات المستمرة التي تواجهها.

ث- أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية لقياس دور القيادة الإقناعية الأخلاقية في تقليل سلوك العمل المنحرف، وذلك من خلال:

1. التعرف على مدى وجود القيادة الإقناعية الأخلاقية في الجامعة المبحوثة بحسب اراء افراد العينة .
2. لقياس مدى توافر أبعاد القيادة الإقناعية الأخلاقية في سلوك العمل المنحرف في الجامعة المبحوثة.
3. لتحليل العلاقة بين القيادة الإقناعية الأخلاقية وسلوك العمل المنحرف في الجامعة المبحوثة.
4. لتحديد تأثير القيادة الإقناعية الأخلاقية في تقليل سلوك العمل المنحرف في الجامعة المبحوثة.



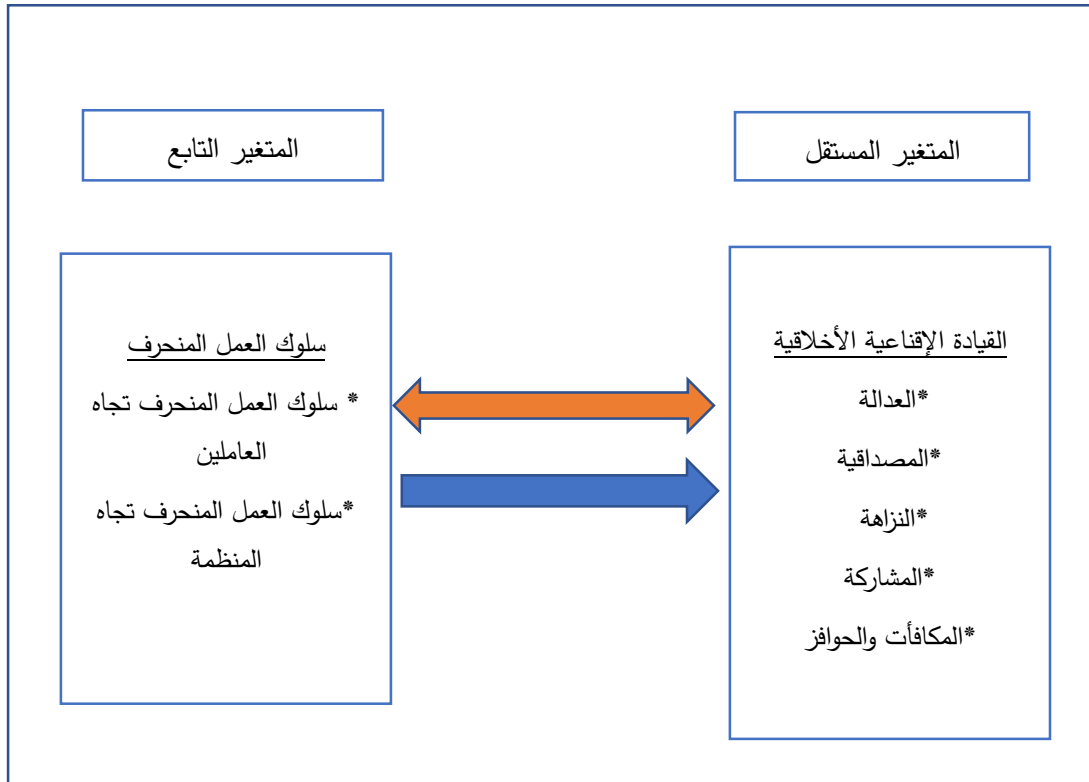
مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

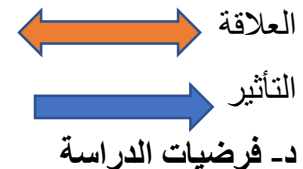
ج-المخطط الفرضي للدراسة

يتضمن مخطط الدراسة متغيرين، المتغير المستقل هو القيادة الإقناعية الأخلاقية ويتضمن خمسة أبعاد وهي (العدالة ، المصداقية ، النزاهة ، المشاركة ، المكافآت والحوافز)، والمتغير التابع هو تقليل سلوك العمل المنحرف وتتضمن بعدين والمتمثلة بـ (سلوك العمل المنحرف تجاه العاملين ، سلوك العمل المنحرف تجاه المنظمة) والموضح في شكل (1) ، اذ يجسد العلاقات بين متغيري الدراسة واتجاهات التأثير فيها.



شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر : من اعداد الباحثان



من أجل التوصل إلى تقديم حل لمشكلة الدراسة ثم اختبارها للتحقق من صحتها أو عدمها ما جرى صياغة الفرضيات الآتية كما يأتي:-



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

-الفرضية الرئيسية الأولى H1: تنص هذه الفرضية على أنه: (يوجد ارتباط عكسي ومعنوي بين القيادة الاقناعية الاخلاقية وسلوك العمل المنحرف)، وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%)، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- H1a- يوجد ارتباط عكسي ومعنوي بين العدالة وسلوك العمل المنحرف .
- H1b- يوجد ارتباط عكسي ومعنوي بين المصداقية وسلوك العمل المنحرف.
- H1c- يوجد ارتباط عكسي ومعنوي بين النزاهة وسلوك العمل المنحرف .
- H1d- يوجد ارتباط عكسي ومعنوي بين المشاركة وسلوك العمل المنحرف .
- H1e- يوجد ارتباط عكسي ومعنوي بين المكافآت والحوافز وسلوك العمل المنحرف .

-الفرضية الرئيسية الثانية H2 : تنص هذه الفرضية على أنه: (يوجد تأثير سالب ومعنوي للقيادة الاقناعية الاخلاقية في سلوك العمل المنحرف) ، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- H2a- يوجد تأثير سالب ومعنوي للعدالة في سلوك العمل المنحرف .
- H2b- يوجد تأثير سالب ومعنوي للمصداقية في سلوك العمل المنحرف .
- H2c- يوجد تأثير سالب ومعنوي للنزاهة في سلوك العمل المنحرف .
- H2d- يوجد تأثير سالب ومعنوي للمشاركة في سلوك العمل المنحرف .
- H2e- يوجد تأثير سالب ومعنوي للمكافآت والحوافز في سلوك العمل المنحرف .

ه- حدود الدراسة : تتمثل حدود الدراسة في الآتي :-

1. الحدود الموضوعية:- تتمثل الحدود المعرفية للدراسة الحالية في متغيرين هما (القيادة الاقناعية الاخلاقية وسلوك العمل المنحرف) .
2. الحدود البشرية:- تشتمل الدراسة على استيفاء استمارة الاستبانة من عدد من العاملين المتمثلة في (رئيس الجامعة ومساعديه، العمداء ومعاونيهم، رؤساء الأقسام العلمية، مديري الأقسام والشعب والوحدات الإدارية والتدريسيين والموظفين) في الجامعة كركوك.
3. الحدود المكانية :- سوف تقتصر في حدودها المكانية على مؤسسات التعليم العالي (جامعة كركوك)
4. الحدود الزمانية :- تنحصر الحدود الزمانية للدراسة في المدة التي تمت فيها الدراسة وهي من 2021 – 2023 وغطت الجانب النظري والميداني.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

و- أسلوب جمع البيانات والمعلومات

سوف يعتمد الباحثان في بحثهما ولأغراض جمع البيانات والمعلومات على أسلوب الاستبانة كوسيلة رئيسية وعلى أسلوب المشاهدة والتحليل ، أما بشأن الجانب النظري سوف يعتمد على الرسائل والاطارح المطروقة في هذا المجال والكتب والمقالات سواء في المجلات او صفحات الشبكة العنكبوتية .

المحور الثاني : الجانب النظري للبحث

أولا :- مفهوم القيادة الاقناعية الأخلاقية وتعريفها

لم يجد الباحثان أية طروحات فكرية وبحثية على المستوى المحلي والاقليمي والدولي تفسر وتحلل هذا النوع من القيادة (هذا الصنف من القيادة) لذا يمكن القول بأنها الوهلة الاولى التي تجمع بين هذين الصنفين من القيادة تحت مصطلح واحد (القيادة الاقناعية الاخلاقية) ، وعليه ومن خلال مفاهيم وتعريف كلى الصنفين، القيادة الاقناعية والقيادة الأخلاقية اتضح للباحثين بان القيادة الاقناعية الأخلاقية من المفاهيم الادارية الحديثة والتي تعتبر الركن الأساسي لنجاح المنظمات واستمرارها وقدرتها على تحقيق أهدافها وغاياتها ، والتي تهتم بوضع معايير أداء واضحة وتكون ثابتة للعاملين معهم واعتبارهم مساءلين إيجابيا عنها ، وتحرص على تطوير اخلاقيات ينظر اليها الجميع ويتقبلها بشكل إيجابي ومن المنطق الاقتناع بكامل فائدتها لهم جميعا . وتتطلب من القادة وخاصة بعد التطورات المعاصرة نتيجة تغير التوجهات في إدارة الاعمال بسبب جائحة كوفيد19 وإستحداث الفكر الاداري في توجهاتها لإدارة المال والاعمال ليتطلب التصرف بطريقة الاقناعية الأخلاقية لان لهذه التغيرات البيئية جوانب مرئية وغير مرئية التي تنعكس على تصرفات القائد في الأماكن العامة ، وأيضا يجب التفكير بطريقة اقناعية أخلاقية تخدم عمل القيادة في الوصول الى غايته المخطط إستراتيجياً لان هذه الطريقة تعتبر جزءا لا يتجزأ من اطار العمل اليومي الديناميكي للقائد .

ومن وجهة نظر المتواضعة للباحثان بان القيادة الاقناعية الأخلاقية ماهي الا التأثير في المرؤوسين لتحقيق الكفاءة والفاعلية ، والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي يسوده التعامل ضمن اطار الاقناعي الأخلاقي تحت مظلة القوانين والأنظمة النافذة.

ونظرا وكما أسرد الباحثان بإستجادة هذا المصطلح من بين المصطلحات المعبرة عن نوع القيادة لذا لم تقع بين ناظريهما أية تعريف للمصطلح (القيادة الاقناعية الاخلاقية) وعليها فإنهم يعرفونها



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

بأنها " تلك الافعال أو السلوكيات للشخصية القادرة والتمكنة من تغيير سلوكيات وتصرفات المرؤوسين او مجموعة الأفراد أو الأحداث أو لفكرة معينة من خلال إيصال رسالة أو مشاعر معينة أو معلومات أو منطق إلى الطرف الآخر أو مزيجاً من ذلك من خلال مجموعة من القيم والمبادئ التي تحرك الآخرين كالعدل والحرية والمساواة "

ثانياً :- أهمية القيادة الإقناعية الأخلاقية وأهدافها

من وجهة نظر الباحثان يتفقان على ان أهمية القيادة الإقناعية الأخلاقية تتجلى في :-

تساهم في تقديم الشخصية جذابة لاتباعه ويكون بمثابة قدوة لدعم الاستقرار والعدالة ورضا للجميع الموظفين ، القدرة على مواجهة كل الحالات التي تهدد البقاء والاستمرارية بالاعتماد على توفير بيئة عمل، ملائمة تمكن الافراد من الأداء مهامهم الوظيفية ، التركيز على تعزيز العمل الجماعي بإسلوب تتوافق مع الآخرين ، يزيد من ثقة الفرد نفسه ، والمنظمة التي يعمل من اجلها ، والمجتمع الذي ينتمي اليه ، مما يؤدي الى انخفاض قلق والتوتر المرؤوسين ، مواكبة التغييرات المحيطة بالمنظمة وتسهيل تحقيق الأهداف المرسومة من قبل الجماعة ، التطبيع الانساني المقبول للجهود المبذولة للوصول الى الغايات والاهداف ، نشر المبادئ والقواعد المنظمة للسلوك الإنساني المقبول لدى الجميع في إطار العمل التنظيمي ، نشر وتطبيق مبادئ الأمانة والايثار والبشاشة والتعاون والتواضع والتودد وحسن الظن بين فريق العمل ، حل المشكلات وكسب ثقة الآخرين وإرساء القبول عليهم دون الحاجة إلى الترغيب المادي أو المعنوي أو ممارسة الضغوط غير المرغوبة لتحقيق هدف معين ، استقبال الآخرين التواصلي والاجتماعي ليؤثر في مستوى قبولهم بفكرة أو أمر معين وتبنيها والرضا به ، تقليل والتعديم نوعاً في حدوث الصدمات نتيجة إختلافات في الرأي والتفكير عبر توطين الكلمات والآراء والمواقف في نفوس الآخرين وإقناعهم بالآلية والفكرة والأسلوب دون اللجوء للسلطة ، إختيار الألفاظ والتعابير بعناية من أجل إرساء جمل الأوامر ذات صياغة مشوقة والإثارة بعيداً عن التخويف والضغط وفرض السُلطة.

وإستخلاصاً لما تم ذكره من الاهمية يمكن بيان أهدافها من خلال :

التشاركية الجماعية وبفاعلية مدركة من جميع المشاركين في التنظيم لإتخاذ القرارات ، الوضوح والبساطة في المناقشات وتبادل الافكار للوصول الى الغايات المستهدفة ؛ تحقيق النزاهة والرقابة الذاتية والجماعية بهدف تقليل الاخطاء الى أعلى مستوى ممكن ، معالجة الاخطاء والتعلم من تجارب البعض ضمن الفريق الواحد وبما يخدم المنظمة ؛ الوصول الى تحقيق وتنفيذ الاوامر بأقل



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

وقت ، جهد ، كلفة ، بأفضل النتائج ، وأقصى العوائد ، إشعار أعضاء الفريق بجدية البحث عن الحقيقة والسرور في تقبل النتائج ومعالجتها عند الضرورة ، الاقتداء بشخص القائد على اعتبار أنه الأسوة الحسنة ، تبصير أعضاء الفريق بالأخلاق والعادات الحميدة التي يحث عليها أخلاقيات الوظيفة ؛ تنشئة المرؤوسين على احترام الذات والتمسك بالهوية التنظيمية ، تعزيز حب الآخرين ونبذ العنف والبغض والكرهية في السلوك التنظيمي ، إعداد المرؤوس الصالح لشخصه وللمنظمة ، التعرف الصحيح بعمليات اتخاذ القرارات وتوضيح القيم البناءة عند التنفيذ ، نشر ثقافة الحوار ، وفن الاستماع وتقمص شخصية المقابل لمحاولة فهم دوافعه وموقفه.

ثالثا :- ابعاد القيادة الاقناعية الأخلاقية

تعتمد هذه الدراسة على هذه الابعاد بمايناسب مع المجتمع والعينة المبحوثة ، وأعتمادا" على كل من (الشريفي ، ظاهر ، 2021: 76) و (عفيفي ، وكمال ، 2022: 374) و (khudhuri, etal 1202-1203: 2020) ، حيث تتكون هذه الابعاد كالآتي :-

1- العدالة :- تعد العدالة شكل من اشكال سلوك القائد ، وتعني المساومة وطرح الخيارات العادلة ، ويتصرف القادة بعدالة ويمكنهم اتخاذ القرارات متماثلة وجديرة بالثقة وبالتالي يعاملون المرؤوسين بشكل اكثر عدالة .

2- المصداقية :- وتعني تحقيق الرضا أعضاء الفريق عن طريق الهام واسناد الاخرين نحو انجاز المصداقية تستند على القيم الشخصية الواضحة ، وتمارس مصداقيتها في العمل من خلال تخفيض مستويات الصراع والتوتر بين المرؤوسين والإدارة نتيجة الثقة المتبادلة بينهما، وان القائد الذي يتمتع بالمصداقية مما يجعله ممارسا للأخلاق وهذا مما يجعله مقبولا ومؤثرا على الاخرين بشكل شخصي قبل ما يكون رسمي واداري .

3- النزاهة :- وتعني نظافة اليد والاتساق بين الأفعال والاقوال والتي تأتي لتتسجم مع المبادئ الإنسانية السامية لدى القائد ، وان النزاهة توفر سببا منطقيًا للغاية والثقة بشخص ما والشعور بالانصاف وإمكانية التنبؤ التي تساعد الفرد على التعامل مع المواقف ، لذلك قد ينظر الى القادة على انهم مرتبطون بشكل إيجابي بالنزاهة .

4- المشاركة :- تمثل المشاركة مجموعة من الأهداف المشتركة والتي تسعى بالتعبير عن انفسهم في اتخاذ القرارات ، والاستماع الى أفكارهم واهتماماتهم وتقاسم السلطة والاهداف المشتركة ، وإظهار العاطفة ، وتحقيق المهمة والرؤية ، ويهدف هذا الأسلوب الى تحفيز الموظفين من خلال



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

تقديم الأفكار والقيم والمواقف والسلوك الحسن، وهذا يساعد القادة بالمبادئ التوجيهية لمساعدتهم على أداء مسؤولياتهم الوظيفية بشكل أكثر ملاءمة ، وان مشاركة الافراد العاملين في حل المشكلات التي تواجه المنظمة هي السبيل لارتباطهم بالعمل وشعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة التي يعملون بها .

5- المكافآت والحوافز :- هذا النمط من القيادة يدرك ان المكافآت والحوافز تلعب دوراً مهماً في تحفيز فريق العمل وتعزيز أدائهم ومن المهم ان تكون هذه المكافآت والحوافز متوافقة مع القيم الاخلاقية وتعكس النزاهة والعدالة معبراً عنها بتقديره وامتنانه للأفراد عن طريق توجيه الثناء والاشادة العلنية عن الانجازات والجهود المبذولة ، ومن الضروري ادراك القادة أهمية المكافآت والحوافز من اجل اقناع الموظفين بممارسة أعمالهم بفاعلية وكفاءة عالية وذلك لان المكافآت والحوافز احدى الوسائل الاقناعية الأخلاقية التي يقدمها قادة المنظمات لتحفيز الموظفين ، وعلى القائد الاقناعي الاخلاقي تكريم العاملين المبدعين تكريماً دورياً .

رابعاً : مفهوم سلوك العمل المنحرف وتعريفها

يعد سلوك العمل المنحرف من موضوعات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ذات الأهمية البالغة ولاسيما في الآونة الأخيرة، لكونه يمثل مشكلة ذات تأثيرا سلبيا على الافراد والمنظمات بمختلف جوانبها الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والنفسية . (Promsri , 2018 : 60)، وكما حدده كل من (Aryati et al , 2018 : 2) ان السلوك العمل المنحرف يشير الى العديد من التسميات مثل السلوك العكسية والسلوك المدمرة والسلوك المعادية للمجتمع والسلوك السيئة وتتمثل اغلب هذه السلوكيات بعدم احترام القيم الاجتماعية والقواعد التنظيمية .واكده كل من (الابرو ، النور ، 2017 : 208) هناك العديد من الأسباب التي تجعل الافراد العاملين يمارسون سلوك العمل منحرف ، مثل العمل السيئ والتغيير التنظيمي وبعض سمات الشخصية ، بما في ذلك نقاط التحكم الخارجية ، وانخفاض الشعور بالضمير ، وزيادة السخرية التنظيمية وعدم الرضا ، بالإضافة إلى الانفعالات السلبية وانعدام الأمن الوظيفي وانعدام الحوافز ، وانعدام العدالة ، وسوء معاملة الموظفين من قبل المديرين وزيادة ضغوط العمل ، كل هذه العوامل تؤدي إلى ممارسة سلوك العمل المنحرف من قبل الموظفين .ويرى (Yasmin , Sadaf, 2021 , 27)، ان السلوكيات العمل المنحرف تشير الى السلوكيات التي يقوم بها أعضاء المنظمة عمدا وتتعارض مع اهداف ومصالح المنظمة ، وتشمل الأنشطة ذات النتائج العكسية في مكان العمل سلوكيات



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

المنخفضة مثل الترويج للشائعات والاستخدام غير المناسب للانترنت وتشمل أيضا السلوكيات الأكثر خطورة مثل التخريب والمضايقات والتخريب والسرقة والعنف الجسدي وأيضاً لها آثار سلبية على الموظفين والمنظمة . وتشير سلوكيات العمل المنحرف أيضاً إلى سلوكيات الموظفين التي تضر بالمنظمات وتعمل كعقبات في تحقيق الأهداف التنظيمية والتي تشمل التمرر وتجنب الواجبات والسرقة وأي أفعال تنتهك السياسات والمعايير والقواعد التنظيمية ، وتأخذ سلوك العمل المنحرف أشكالاً مختلفة من الإجراءات الشديدة مثل الاحتيال والعدوانية والأداء المنخفض والمهاجمة والعديد من سلوكيات الأخرى .ومن خلال مفاهيم أعلاه يمكن تعريف سلوك العمل المنحرف وفق الجدول التالي :-

| ت | اسم الباحث والسنة | تعريف |
|---|-----------------------------------|--|
| 1 | Poursadegh , Faridpour , 2018 : 8 | بانه تلك السلوكيات والممارسات التي يتم تنفيذها بشكل ارادي ومقصود من قبل أعضاء المنظمة والتي تتعارض مع الأهداف والمصالح المنظمة. |
| 2 | Raza , et al , 2019 : 96 | السلوك المدمر الذي ينتهك فيه الموظفون عمداً قواعد المنظمة ويخططون لإلحاق الضرر بمنظمة أو زملاء في العمل أو كليهما. |
| 3 | Sunday , 2019 : 2 | بانه عمل تخريبي يتسم بالعداء الخفي أو العلني والاعتداء المتعمد تجاه الآخرين. |
| 4 | الحمداني ، وآخرون ، 2021 : 118 | بانه سلوك طوعي ، ارادي مقصود يهدد سلامة المنظمة وافرادها وأصحاب المصالح فيها ، مثل الزبائن ، وزملاء العمل ، والمشرفين . |
| 5 | Yasmin , et al , 2021 , 28 | انه محاولة غير أخلاقية وسيئة من اجل إلحاق الضرر بالمنظمات وبيئة العمل سواء عن قصد او عن غير قصد ، و تكون متناقضة ومعاكسة لمصالح المنظمات . |

ووافق كل من (Asghar, Ahmad, 2017 :3) و (Wang , et al , 2018 : 259) و (Kalemci et al , 2018 :126) و (Mathur , Chauhan , 2018 : 1) و (Long Zhuang , et) (Eze , et al , 2019 : 265) و (Lugosi , 2019 : 2) و (al , 2020 : 2) و (Noermijatia , et al , 2021 : 1034) مع (Yasmin , et) (al , 2021 , 28) .

((هو سلوك تطوعي ينتهك بشكل كبير القواعد التنظيمية ، والتي تهدد رفاهية المنظمة أو أعضائها)) .



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

من خلال التعاريف أعلاه فان سلوك العمل المنحرف (بأنه سلوك المتعمد الذي يرتكبه موظفو المنظمة لانتهاك قواعد المنظمة، مما يخلق سلوكاً غير جيد مع زملاء العمل ورفض إطاعة أوامر الرؤساء بطريقة تتناقض مع تعليمات المنظمة وبالنتيجة يؤدي إلى مشكلات).

ثانياً :- أنواع سلوك العمل المنحرف

أشارة (Wang , et al , 2018 : 262) الى ان اهم انواع سلوكيات العمل المنحرف هي :-

1- **انحراف الإنتاج** :- ويشمل ترك العمل في وقت مبكر والعمل ببطء عمداً ، واخذ فواصل زمنية مفرطة ، وهدر الموارد.

2- **انحراف الملكية** :- وينطوي على اضرار في الممتلكات والمعدات الشركة ، وقبول الرشاوي .

3- **الانحراف السياسي** :- الذي ينطوي على ارتباطات اجتماعية تجعل الفرد في حرمان اجتماعي، و يشمل على إلقاء اللوم على زملاء العمل، وإظهار المحسوبية، والتنافس على نحو غير مفيد.

4- **الاعتداء الشخصي** :- ويتضمن تعريض زملاء العمل للخطر، والتحرش الجنسي .

ثالثاً :- خصائص ومسببات سلوك العمل المنحرف

يشير (ميرو ، 2022 : 312) الى ان هناك عدداً من الخصائص والسمات المشتركة التي تتجلى في مفهوم سلوك العمل المنحرف وتفرضها طبيعة هذا السلوك وابرز هذه الخصائص هي كالآتي:-

1- ان يكون سلوكاً مقصوداً ومتعمداً ، فرغم وقوع الحوادث ذات الأثر السلبي على المنظمة إلا أنها لاتعد سلوك العمل المنحرف .

2- ان يكون سلوكاً ينتهك المعايير والقواعد التنظيمية ويهدد سلامة المنظمة أو أعضائها أو كليهما

3- أن يعكس شكل السلوك الذي ينتهك الأعراف والقيم السائدة في المنظمة أو المجتمع أو كليهما

4- ان يمارس سلوك العمل المنحرف من قبل العاملين، وتكون المنظمة الجهة المستجيبة للسلوك،

وتكون طبيعة السلوك الأذى الذي يلحق المنظمة، ومجموعة السلوك تكون السلوك الذي حدث

بالعمل .

رابعاً :- ابعاد سلوك العمل المنحرف

يتفق الباحثان مع (بناي ، واخرون ، 2021 : 66) بأن أبعاد سلوك العمل المنحرف تتمثل ب:-



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

1- سلوك العمل تجاه العاملين :- هذا البعد يركز على السلوكيات السلبية تجاه العاملين مثل الغياب والاعتداء عصيان تعليمات الإدارة والتأخر عن العمل واتلاف المعدات والتخريب والتي يكون ضررها مباشرة على الافراد داخل المنظمة والذي ينتج عن هذا السلوك اضراراً نفسية وجسدية . كما وعرفه (Mathur , Chauhan , 2018: 1) بأنه السلوك المنحرف للعاملين تجاه زملائهم فهو انحراف شخصي يضر بالأفراد داخل المنظمة.

وأوضح (ERKUTLU, 2018: 108) ان الانحراف بين الأفراد لها تأثيرات ضارة مباشرة على الأفراد داخل المنظمة اذ قد يؤثر هذا الانحراف على الرفاهية النفسية للعاملين المتضررين من ذلك الانحراف والتي تنعكس على مواقفه الوظيفية كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، مما قد يؤدي ذلك إلى تقليل جهدهم في العمل، والتي تؤثر في النهاية على المنظمة ككل. وكما يرى أيضا (Poursadegh , Faridpour , 2018 : 8) فإن السلوك المنحرف بين الأشخاص هو سلوك يُرى بين الناس في مكان العمل مثل إذلال بعضهم البعض ، والتصرف بشكل غير لائق ، والشجار . وأورد (Noermijatia , et al , 2021 : 1034) ان الانحراف الشخصي يؤدي إلى أفعال منحرفة تؤثر على الزملاء أو المشرفين أو المرؤوسين ، مثل التراخي ، والعدوان الجسدي .

2- سلوك العمل المنحرف تجاه المنظمة :- تعد الانحراف السلوكي تجاه المنظمة مشكلة مكلفة ومستمرة منذ الثورة الصناعية ، وينشأ هذا السلوك من انتهاك التقاليد التنظيمية السياسات واللوائح الداخلية من قبل الشخص او مجموعة التي من شأنها تهدد الرفاهية المنظمة ، وتتمثل أيضا بالسرقة والتخريب والتغييرات بالمواعيد العمل والأداء والتأخر والعديد من السلوكيات الأخرى ، وتشير الدراسات ان العاملين في المنظمة يظهرون سلوكيات المنحرفة عندما يشعرون بان مستقبلهم او مستقبل المنظمة في خطر او عندما يقومون بعمل الشاق . وكما عرفه أيضا (صبر ، 2018 : 87) بأنه تلك السلوكيات المتمثلة بتدمير الممتلكات المنظمة او انخفاض وتدني الإنتاجية المقصود من قبل الأفراد العاملين وعدم الرغبة في العمل. وكما عرفه (Poursadegh , Faridpour , 2018 : 8) ان الانحراف التنظيمي هو مجموعة من السلوكيات بين الشخص والمنظمة (على سبيل المثال ، التأخر في العمل) . ويرى (Mathur , Chauhan , 2018: 1) بأنه السلوك المنحرف للموظفين بسبب عدم الرضا عن معايير وسياسات المنظمة، وأوضح (Noermijatia , et al , 2021 : 1034) ان الانحراف التنظيمي الذي يؤدي إلى الانحرافات في المنظمة المستهدفة مثل السرقة أو التخريب أو التأخر في العمل أو المغادرة مبكراً أو محاولة الاستقالة من العمل.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

المحور الرابع : التحليل الأولي للبيانات

أولاً: ترميز مقياس الدراسة:

يقدم الجدول (2)، تعريفاً برموز فقرات مقياس الدراسة التي سيتم الاستعانة بها في جانب التحليل الاحصائي، وقد تم ترميز المتغيرات وابعادها عبر اختصار المصطلحات الانكليزية المكونة لها.

الجدول (2) ترميز فقرات مقياس الدراسة

| رمز الفقرة | عدد الفقرات | البعد | رمز المتغير | المتغير |
|------------|-------------|-------------------------------------|-------------|--------------------------------|
| J | 5 | العدالة | EPL | القيادة الاقناعية الاخلاقية |
| C | 5 | المصادقية | | |
| I | 5 | النزاهة | | |
| P | 5 | المشاركة | | |
| R | 5 | المكافآت والحوافز | | |
| DWBE | 5 | سلوك العمل المنحرف تجاه العاملين | DWB | سلوك العمل المنحرف |
| DWBO | 5 | سلوك العمل المنحرف تجاه المنظمة | | |

المصدر: من إعداد الباحثان.

ثانياً: تحليل العوامل الديموغرافية للعينة قيد الدراسة:

إستناداً الى اجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، يمكن وصف العوامل الديموغرافية لهذه العينة ونسبة مشاركة كل فئة من فئاتها وذلك للتعرف على مستوى تمكنهم من الإجابة على فقرات الاستبانة بصورة دقيقة، وعلى النحو الآتي على ضوء النتائج الموضحة في الجدول (2):

- أ- النوع الاجتماعي: تشير إلى إن عدد الذكور البالغ (135) وهو أقل من عدد الإناث الذي بلغ (72)، ويعزا ذلك لاستمرار ثقافة اشغال المناصب القيادية الجامعية من قبل فئة الذكور .
- ب- العمر: إن معظم عينة الدراسة تتحدد أعمارهم ضمن الفئة العمرية (41-50) فلقد بلغ عددهم (79) قائداً جامعياً، تتناسب مع حملة الشهادات العليا وعدد سنوات الخدمة الجامعية .
- ت- المؤهل العلمي: إن معظم عينة الدراسة هو شهادة الدكتوراه فلقد بلغ عددهم (81) قائداً جامعياً.
- ث- عدد سنوات الخدمة الجامعية: إن أعلى مدة خدمة جامعية للعينة قيد الدراسة كانت ضمن الفئة (11 سنة فأكثر) فقد بلغ عددهم (148) قائداً جامعياً.
- ج- عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي: إن أعلى مدة خدمة للعينة قيد الدراسة كانت ضمن الفئة (1-4 سنة) فقد بلغ عددهم (97) قائداً جامعياً.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

ح- المركز الوظيفي: أعلى عدد من عينة الدراسة كان من حصة التدريسيين والموظفين فلقد بلغ عددهم (75) تدريسي وموظف.

خ- اللقب العلمي: يقدم من الجدول (2)، ان اللقب العلمي الاعلى لعينة الدراسة كان من حصة غير الحاصلين على لقب علمي (اخرى) فلقد بلغ عددهم (70) فرداً، في حين إن العدد الأقل كان من حصة من هم حاصلين على لقب علمي (استاذ) فلقد بلغ عددهم (21) فرداً.

الجدول (3) توزيع العينة بموجب النوع الاجتماعي

| النوع الاجتماعي | التكرار | النسبة % | النوع الاجتماعي | التكرار | النسبة % |
|------------------------|---------|----------|----------------------------------|---------|----------|
| ذكور | 135 | 765.21 | إناث | 72 | 334.78 |
| الفئة العمرية | التكرار | النسبة % | الفئة العمرية | التكرار | النسبة % |
| 24 - 30 سنة | 20 | 9.66 | 41 - 50 سنة | 79 | 38.17 |
| 31 - 40 سنة | 69 | 33.33 | 51 سنة فأكثر | 39 | 18.84 |
| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة % | المؤهل العلمي | التكرار | النسبة % |
| بكالوريوس | 69 | 33.33 | ماجستير | 54 | 26.09 |
| دبلوم عالي | 3 | 1.45 | دكتوراه | 81 | 39.13 |
| سنوات الخدمة الجامعية | التكرار | النسبة % | سنوات الخدمة الجامعية | التكرار | النسبة % |
| 1-4 سنة | 18 | 8.69 | 11 سنة فأكثر | 148 | 71.50 |
| 5-10 سنة | 41 | 19.81 | | | |
| سنوات في المنصب الحالي | التكرار | النسبة % | سنوات في المنصب الحالي | التكرار | النسبة % |
| 1-4 سنة | 97 | 46.86 | 9 سنة فأكثر | 75 | 36.23 |
| 5-8 سنة | 35 | 16.91 | | | |
| المركز الوظيفي | التكرار | النسبة % | المركز الوظيفي | التكرار | النسبة % |
| رئيس جامعة | 1 | 0.483 | رئيس ومقرر قسم | 38 | 18.357 |
| مساعد رئيس جامعة | 1 | 0.483 | مدراء (الأقسام، الشعب، والوحدات) | 58 | 28.019 |
| عميد | 11 | 5.314 | تدريسيين وموظفين | 75 | 36.233 |
| معاون عميد | 23 | 11.111 | | | |
| اللقب العلمي | التكرار | النسبة % | اللقب العلمي | التكرار | النسبة % |
| استاذ | 21 | 10.15 | مدرس مساعد | 34 | 16.42 |
| استاذ مساعد | 44 | 21.25 | أخرى | 70 | 33.82 |
| مدرس | 38 | 18.36 | | | |
| مجموع عدد المستجيبين | | | 207 | | 100% |

المصدر: من إعداد الباحثان.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

في ضوء النتائج أعلاه، يتبين ان وصف العوامل الديموغرافية للعينة قيد الدراسة يؤكد على توافر مستوى عالٍ من الادراك يمكن المستجيبين من فهم مضمون فقرات الاستبانة بمستوى عالي، الامر الذي سيؤدي الى الحصول على إجابات تسهم في الوصول الى نتائج إحصائية تتميز بدقتها وبما يسهم من تحقق أهداف هذه الدراسة.

ثانياً : التحليل الوصفي لآراء عينة الدراسة

1: تحديد مستوى توافر أبعاد متغير القيادة الاقناعية الاخلاقية:

أ- تحديد مستوى توافر بعد العدالة:

يلخص الجدول (4)، قيم اختبارات الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية للتعرف على مستوى توافر الفقرات (J1-J5) الممثلة لبعده العدالة. فلقد اتضح ان المعدل العام للوسط الحسابي لبعده العدالة بلغ (4.145) اي ان درجة توافر هذا البعد تقع ضمن الفئة الرابعة وتحديداً عند المستوى مرتفع مع أهمية نسبية بلغت (0.82) وانحراف معياري بلغ (0.917)، ومعامل اختلاف بلغ (22.4%) وكلما انخفضت قيمة هذا المعامل عن 50% فإن هذا يدل على تقارب وجهات نظر عينة الدراسة فيما يتعلق بفقرات هذا البعد. كما تعد فقرة (J1)، التي نصت على ان من طباع القيادات الجامعية فيما يتعلق بهذا البعد: (التركيز على تحقيق الاهداف خدمة للمصلحة العامة) قد حظيت باهتمام اكبر من قبل القيادات الجامعية في الجامعة قيد الدراسة.

ب- تحديد مستوى توافر بعد المصادقية:

يقدم الجدول (4) مستوى توافر الفقرات (C1-C5) المتعلقة ببعده المصادقية. فلقد اتضح ان المعدل العام للوسط الحسابي لبعده النزاهة بلغ 4.093 اي ان درجة توافر هذا البعد تقع ضمن الفئة الرابعة وتحديداً عند المستوى مرتفع مع أهمية نسبية بلغت 0.819 وانحراف معياري بلغ 0.983، ومعامل اختلاف بلغ 24.1% وكلما انخفضت قيمة هذا المعامل عن 50% وهذا يدل على تقارب وجهات نظر عينة الدراسة فيما يتعلق بفقرات هذا البعد. كما تعد فقرة (C1)، التي نصت على ان من طباع القيادات الجامعية فيما يتعلق بهذا البعد: (الواقعية والنزاهة في التعامل مع العاملين) قد حظيت باهتمام اكبر من قبل القيادات الجامعية.

ت- تحديد مستوى توافر بعد النزاهة:

يلخص الجدول (4) قيم توافر الفقرات بعد المصادقية المتمثلة بـ(I1-I5). فلقد اتضح ان المعدل العام للوسط الحسابي لبعده المصادقية بلغ 4.083 اي ان درجة توافر هذا البعد تقع ضمن الفئة



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

الرابعة وتحديداً عند المستوى مرتفع مع أهمية نسبية بلغت 0.817 وانحراف معياري بلغ 0.944، ومعامل اختلاف بلغ 23.2% وكلما انخفضت قيمة هذا المعامل عن 50% فإن ذلك يدل على تقارب وجهات نظر عينة الدراسة فيما يتعلق بفقرات هذا البعد. كما تعد فقرة (I3)، التي نصت على ان من طباع القيادات الجامعية فيما يتعلق بهذا البعد: (مراعاة المعايير الاخلاقية في التعامل مع العاملين) قد حظيت باهتمام اكبر من قبل القيادات الجامعية .

ث- تحديد مستوى توافر بعد المشاركة:

يلخص الجدول (4) قيم توافر الفقرات بعد المشاركة المتمثلة ب(P1-P5). فلقد اتضح ان المعدل العام للوسط الحسابي لبعد المشاركة بلغ 3.812 اي ان درجة توافر هذا البعد تقع ضمن الفئة الرابعة وتحديداً عند المستوى مرتفع مع أهمية نسبية بلغت 0.762 وانحراف معياري بلغ 0.969، ومعامل اختلاف بلغ 25.5% وكلما انخفضت قيمة هذا المعامل عن 50% فإن ذلك يدل على تقارب وجهات نظر عينة الدراسة فيما يتعلق بفقرات هذا البعد. كما تعد فقرة (P3)، التي نصت على ان من طباع القيادات الجامعية فيما يتعلق بهذا البعد: (تشجع الادارة العمل في اطار فرق العمل) قد حظيت باهتمام اكبر من قبل القيادات الجامعية .

ج- تحديد مستوى توفّر بعد المكافآت والحوافز:

تشير النتائج التي يعرضها الجدول (4) إلى وصف لآراء عينة الدراسة تجاه فقرات بعد المكافآت والحوافز المتمثلة في (R1-R5). فقد اتضح ان المعدل العام للوسط الحسابي لبعد المكافآت والحوافز بلغ 3.756 اي ان درجة توفّر هذا البعد تقع ضمن الفئة الرابعة وتحديداً عند المستوى المرتفع مع أهمية نسبية بلغت 0.751 وانحراف معياري بلغ 1.136، ومعامل اختلاف بلغ 30.3% وكلما انخفضت قيمة هذا المعامل عن 50% دلّ ذلك على تقارب وجهات نظر عينة الدراسة فيما يتعلق بفقرات هذا البعد. ان هذه النتائج تشير الى ان القيادات الجامعية في جامعة كركوك قادرة على تبني النمط القيادي المناسب لزيادة مستوى هذا البعد ضمن البيئة الجامعية. كما تعد الفقرة (R1)، التي نصت على ان من طباع القيادات الجامعية فيما يتعلق بهذا البعد: (أنها تعتمد القيادة اسلوب المكافآت كنظام لتحفيز العاملين) قد حظيت باهتمام اكبر من قبل القيادات الجامعية في الجامعة قيد الدراسة، فحصلت على اعلى وسط حسابي بلغ 3.908 وأعلى أهمية نسبية بلغت 0.782 بانحراف معياري بلغ 1.078، ومعامل اختلاف بلغ 27.6% وهذا مما يدل على قوة الفقرات المتمثلة لهذا البعد وأتساق آراء أفراد العينة حولها. فيما قد حصلت الفقرة (R5)، التي نصت على ان من طباع



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

القيادات الجامعية فيما يتعلق بهذا البعد: (أنها يكرم القادة العاملين المبدعين بشكل دوري) على اهتمام أقل من قبل القيادات الجامعية في الجامعة قيد الدراسة، وذلك يتضح من انخفاض وسطها الحسابي مقارنة مع باقي الفقرات المكونة لهذا البعد وسط حسابي 3.652 فضلاً عن أقل مستوى أهمية و بلغت 0.73 بانحراف معياري بلغ 1.205 ومعامل اختلاف قد بلغ %33.

الجدول (4) تحديد مستوى توافر أبعاد القيادة الاقناعية الاخلاقية

| رمز الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الأهمية النسبية | رمز الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الأهمية النسبية |
|------------|---------------|-------------------|----------------|-----------------|------------|---------------|-------------------|----------------|-----------------|
| J1 | 4.383 | 0.805 | 0.184 | 0.877 | I1 | 4.159 | 0.970 | 0.233 | 0.832 |
| J2 | 4.198 | 1.007 | 0.240 | 0.840 | I2 | 4.014 | 1.026 | 0.256 | 0.803 |
| J3 | 3.729 | 1.180 | 0.316 | 0.746 | I3 | 4.251 | 0.833 | 0.196 | 0.850 |
| J4 | 4.097 | 0.848 | 0.207 | 0.819 | I4 | 3.816 | 0.983 | 0.258 | 0.763 |
| J5 | 4.319 | 0.747 | 0.173 | 0.864 | I5 | 4.174 | 0.908 | 0.217 | 0.835 |
| المعدل | 4.145 | 0.917 | 0.224 | 0.829 | المعدل | 4.083 | 0.944 | 0.232 | 0.817 |
| رمز الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الأهمية النسبية | رمز الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الأهمية النسبية |
| C1 | 4.295 | 0.927 | 0.216 | 0.859 | P1 | 3.855 | 0.999 | 0.259 | 0.771 |
| C2 | 4.130 | 0.874 | 0.212 | 0.826 | P2 | 3.725 | 1.027 | 0.276 | 0.745 |
| C3 | 4.087 | 0.951 | 0.233 | 0.817 | P3 | 3.932 | 0.895 | 0.228 | 0.786 |
| C4 | 4.068 | 1.172 | 0.288 | 0.814 | P4 | 3.729 | 0.992 | 0.266 | 0.746 |
| C5 | 3.884 | 0.988 | 0.254 | 0.777 | P5 | 3.816 | 0.932 | 0.244 | 0.763 |
| المعدل | 4.093 | 0.983 | 0.241 | 0.819 | المعدل | 3.812 | 0.969 | 0.255 | 0.762 |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.24.

اعتماداً على النتائج المستخلصة من التحليل الوصفي والمرتبطة بتحديد مستوى التوافر لمتغير القيادة الاقناعية الاخلاقية، فان الجدول (5) يرتب ابعاد هذا المتغير على وفق اهميتها النسبية الاجمالية.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



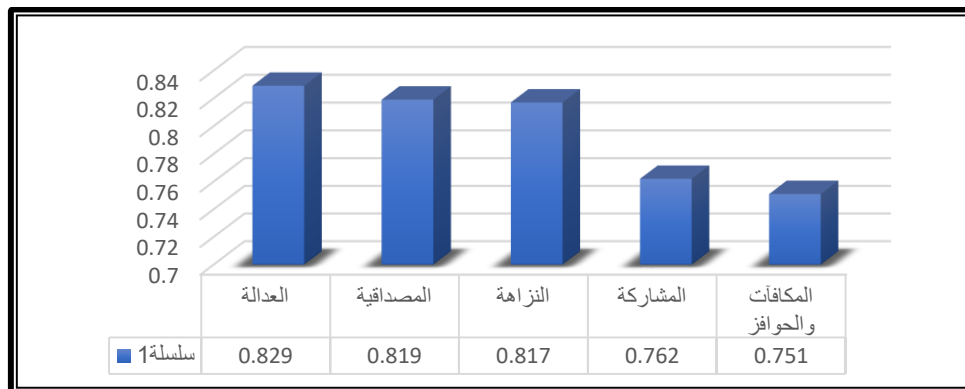
مجلد (19) عدد (4) 2023

الجدول (5) الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير القيادة الاقناعية الاخلاقية

| الأهمية الترتيبية | الأهمية النسبية | معامل الاختلاف | الانحراف لمعياري | الوسط الحسابي | البعد |
|----------------------|--------------------|-------------------|---------------------|------------------|-----------|
| 1 | 0.829 | 0.224 | 0.917 | 4.145 | العدالة |
| 2 | 0.819 | 0.241 | 0.983 | 4.093 | المصداقية |
| 3 | 0.817 | 0.232 | 0.944 | 4.083 | النزاهة |
| 4 | 0.762 | 0.255 | 0.969 | 3.812 | المشاركة |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v.4.

يوضح الجدول (5)، أن الأهمية الترتيبية وعلى وفق آراء عينة الدراسة أكدت على زيادة مستوى الاهتمام بعيد العدالة من قبل عينة من القيادات الجامعية في الجامعة قيد الدراسة فيما يقومون به من أنشطة. فلقد حاز هذا البعد على أعلى أهمية نسبية بلغت (82.9%) كما هو موضح في الشكل (2)، ولكي يتم العمل على رفع مستوى توافر متغير القيادة الاقناعية الاخلاقية فعلى الجامعة قيد الدراسة ان توجه قدراتها نحو وضع مجموعة من الأنشطة والاجراءات التي تسهم في زيادة مستوى توافر ابعاد هذا المتغير.



الشكل (2) المدرج التكراري لترتيب ابعاد متغير القيادة الاقناعية الاخلاقية حسب الأهمية النسبية

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Excel 2013.

: تحديد مستوى توافر أبعاد متغير سلوك العمل المنحرف:

تستعرض هذه الفقرة التحليل الوصفي لآراء عينة الدراسة حول أبعاد متغير سلوك العمل المنحرف في الجامعة قيد الدراسة عن طريق استخراج الوسط الحسابي والانحرافات المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية، على النحو الآتي:



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

أ. تحديد مستوى توافر بعد سلوك العمل المنحرف تجاه العاملين:

توضح المعطيات التي يعرضها الجدول (6) وصفاً لآراء عينة الدراسة حول فقرات بعد سلوك العمل المنحرف تجاه العاملين الممثلة بـ (DWBE1-DWBE5). فلقد اتضح ان المعدل العام للوسط الحسابي لهذا البعد بلغ 2.185 اي ان درجة توافر هذا البعد تقع ضمن الفئة الثانية وتحديداً عند المستوى منخفض مع أهمية نسبية بلغت 0.437 وانحراف معياري بلغ 1.230، ومعامل اختلاف بلغ 56.4% وكلما انخفضت قيمة هذا المعامل عن 50% وهذا يدل على تقارب وجهات نظر عينة الدراسة فيما يتعلق بفقرات هذا البعد. ان هذه النتائج تشير الى ان القيادات الجامعية في جامعة كركوك قادرة على خفض مستوى هذا البعد ضمن البيئة الجامعية. كما تعد فقرة (DWBE1)، التي نصت على ان من مظاهر سلوكيات العاملين المرتبطة بهذا البعد: (التقوه بكلمات مؤذية وجارحة تجاه زملاء العمل) قد حظيت بمستوى توافر اكبر في الجامعة قيد الدراسة، فلقد حصلت على اعلى وسط حسابي وأعلى أهمية وبانحراف معياري بلغ 1.224، ومعامل اختلاف بلغ 53.5% وهذا مما يدل على قوة الفقرات الممثلة لهذا البعد وأتساق آراء أفراد العينة حولها.

ب. تحديد مستوى توافر بعد سلوك العمل المنحرف اتجاه المنظمة :

توضح المعطيات التي يعرضها الجدول (6) وصفاً لآراء عينة الدراسة حول فقرات بعد سلوك العمل المنحرف تجاه العاملين الممثلة بـ (DWBO1-DWBO5). فلقد اتضح ان المعدل العام للوسط الحسابي لهذا البعد بلغ 2.755 اي ان درجة توافر هذا البعد تقع ضمن الفئة الثانية وتحديداً عند المستوى منخفض مع أهمية نسبية بلغت 0.551 وانحراف معياري بلغ 1.280، ومعامل اختلاف بلغ 46.5% وكلما انخفضت قيمة هذا المعامل عن 50% وهذا يدل على تقارب وجهات نظر عينة الدراسة فيما يتعلق بفقرات هذا البعد. كما تعد فقرة (DWBO4)، التي نصت على ان من مظاهر سلوكيات العاملين المرتبطة بهذا البعد: (إنشغال العاملين بأداء بعض الاعمال التي لا تخص وظائفهم الجامعية) قد حظيت بمستوى توافر اكبر في الجامعة قيد الدراسة، فلقد حصلت على اعلى وسط حسابي وأعلى أهمية نسبية و بانحراف معياري بلغ 1.330، ومعامل اختلاف بلغ 46.9% وهذا مما يدل على قوة الفقرات الممثلة لهذا البعد وأتساق آراء أفراد العينة حولها.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

الجدول (6) تحديد مستوى توافر بعد سلوك العمل المنحرف تجاه العاملين واتجاه المنظمة

| الاهمية النسبية | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | رمز الفقرة | الاهمية النسبية | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | رمز الفقرة |
|-----------------|----------------|-------------------|---------------|---------------|-----------------|----------------|-------------------|---------------|---------------|
| 0.550 | 0.444 | 1.221 | 2.749 | DWBO1 | 0.458 | 0.535 | 1.224 | 2.290 | DWBE1 |
| 0.542 | 0.496 | 1.345 | 2.710 | DWBO2 | 0.436 | 0.562 | 1.224 | 2.179 | DWBE2 |
| 0.529 | 0.463 | 1.225 | 2.647 | DWBO3 | 0.406 | 0.595 | 1.206 | 2.029 | DWBE3 |
| 0.567 | 0.469 | 1.330 | 2.836 | DWBO4 | 0.437 | 0.565 | 1.233 | 2.184 | DWBE4 |
| 0.567 | 0.452 | 1.281 | 2.835 | DWBO5 | 0.448 | 0.565 | 1.266 | 2.242 | DWBE5 |
| 0.551 | 0.465 | 1.280 | 2.755 | المعدل | 0.437 | 0.564 | 1.230 | 2.185 | المعدل |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.24.

اعتماداً على النتائج المستخلصة من التحليل الوصفي والمرتبطة بتحديد مستوى التوافر لمتغير سلوك العمل المنحرف، فإن الجدول (7) يرتب ابعاد هذا المتغير على وفق اهميتها النسبية الاجمالية.

الجدول (7) الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير سلوك العمل المنحرف

| الأهمية الترتيبية | الأهمية النسبية | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | البعد |
|-------------------|-----------------|----------------|-------------------|---------------|----------------------------------|
| 1 | 0.551 | 0.465 | 1.280 | 2.755 | سلوك العمل المنحرف تجاه المنظمة |
| 2 | 0.437 | 0.564 | 1.230 | 2.185 | سلوك العمل المنحرف تجاه العاملين |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v.4.

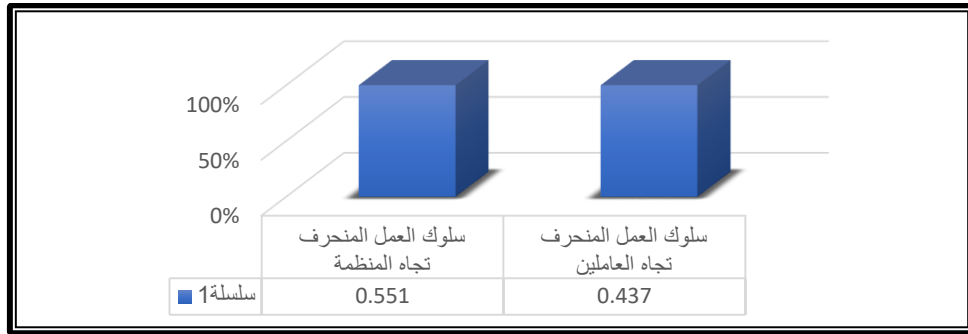
يوضح الجدول (7)، أن الأهمية الترتيبية وعلى وفق آراء عينة الدراسة أكدت على زيادة مستوى توافر بعد سلوك العمل المنحرف تجاه المنظمة في الجامعة قيد الدراسة. فلقد حاز هذا البعد على أعلى أهمية نسبية بلغت (55.1%) كما هو موضح في الشكل (3)، ولكي يتم العمل على خفض مستوى توافر متغير سلوك العمل المنحرف بصورة أكثر فعلى الجامعة قيد الدراسة ان توجه قدراتها نحو وضع مجموعة من الانشطة والاجراءات التي تسهم في الحد من جميع السلوكيات السلبية فيها.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (19) عدد (4) 2023



الشكل (3) المدرج التكراري لترتيب ابعاد متغير سلوك العمل المنحرف حسب الأهمية النسبية
المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Excel 2013
ثالثاً : اختبار الفرضيات
أ- اختبار علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة:
لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى بين متغيري الدراسة القيادة الاقناعية الاخلاقية وسلوك العمل
المنحرف، تم استخدام برنامج SPSS v.24 للتوصل الى مصفوفة معامل الارتباط Pearson
الظاهرة في الجدول (8).

الجدول (8) مصفوفة الارتباط بين متغيري الدراسة

| | EPL | DWB | J | C | I | P | R |
|-------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| EPL Pearson Correlation | 1 | -.778** | .834** | .885** | .892** | .848** | .883** |
| Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| N | 207 | 207 | 207 | 207 | 207 | 207 | 207 |
| DW Pearson Correlation | -.778** | 1 | -.487** | -.882** | -.579** | -.859** | -.658** |
| B Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| N | 207 | 207 | 207 | 207 | 207 | 207 | 207 |
| J Pearson Correlation | .834** | -.487** | 1 | .734** | .688** | .644** | .623** |
| Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 |
| N | 207 | 207 | 207 | 207 | 207 | 207 | 207 |
| C Pearson Correlation | .885** | -.882** | .734** | 1 | .778** | .652** | .689** |
| Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 |
| N | 207 | 207 | 207 | 207 | 207 | 207 | 207 |
| I Pearson Correlation | .892** | -.579** | .688** | .778** | 1 | .685** | .738** |
| Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 |
| N | 207 | 207 | 207 | 207 | 207 | 207 | 207 |
| P Pearson Correlation | .848** | -.859** | .644** | .652** | .685** | 1 | .714** |
| Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 |
| N | 207 | 207 | 207 | 207 | 207 | 207 | 207 |

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

المصدر: نتائج برنامج SPSS v.24.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

اعتماداً على النتائج الظاهرة في الجدول (8)، يمكن اختبار الفرضية الرئيسة الاولى المتعلقة باختبار الارتباط بين متغيري الدراسة والفرضيات الفرعية الاربعة المنبثقة عنها، وعلى النحو المبين في الآتي:

الفرضية الرئيسة الاولى: تنص هذه الفرضية على: (يوجد ارتباط عكسي ومعنوي بين القيادة الاقناعية الاخلاقية وسلوك العمل المنحرف)، استناداً إليه فإن قيمة معامل الارتباط بين هذين المتغيرين قد بلغت (-0.778)، وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%)، وبذلك فإن القرار النهائي يتجه نحو قبول هذه الفرضية، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. **الفرضية الفرعية الاولى:** تنص هذه الفرضية على: (يوجد ارتباط عكسي ومعنوي بين العدالة وسلوك العمل المنحرف)، استناداً إليه فإن قيمة معامل الارتباط بين هذين المتغيرين قد بلغت (-0.487)، وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%)، وبذلك فإن القرار النهائي يتجه نحو قبول هذه الفرضية.

2. **الفرضية الفرعية الثانية:** تنص هذه الفرضية على: (يوجد ارتباط عكسي ومعنوي بين المصادقية وسلوك العمل المنحرف)، استناداً إليه فإن قيمة معامل الارتباط بين هذين المتغيرين قد بلغت (-0.882)، وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%)، وبذلك فإن القرار النهائي يتجه نحو قبول هذه الفرضية.

3. **الفرضية الفرعية الثالثة:** تنص هذه الفرضية على: (يوجد ارتباط عكسي ومعنوي بين النزاهة وسلوك العمل المنحرف)، استناداً إليه فإن قيمة معامل الارتباط بين هذين المتغيرين قد بلغت (-0.579)، وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%)، وبذلك فإن القرار النهائي يتجه نحو قبول هذه الفرضية.

4. **الفرضية الفرعية الرابعة:** تنص هذه الفرضية على: (يوجد ارتباط عكسي ومعنوي بين المشاركة وسلوك العمل المنحرف)، استناداً إليه فإن قيمة معامل الارتباط بين هذين المتغيرين قد بلغت (-0.859)، وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%)، وبذلك فإن القرار النهائي يتجه نحو قبول هذه الفرضية.

ثانياً: تحليل التأثير:

تتمثل هذه الفقرة بقيام الباحثة ببناء النماذج الهيكلية المتعلقة باختبار التأثير بين متغيري الدراسة، ولغرض تفسير مستوى التأثير ومدى مطابقة النماذج لمعايير القبول من الناحية



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

الاحصائية تم الاعتماد على مجموعة من المعايير المتعلقة بتقييم الانموذج الهيكلي على وفق أسلوب نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM باستخدام برنامج SmartPls v.4، وذلك على النحو الآتي:

أ. **معامل التحديد R^2** : يشير الى نسبة التباين في المتغير التابع الذي يمكن التنبؤ به من خلال المتغير (أو المتغيرات) المستقلة، ويمكن تحديد مستويات قبول قيمة R^2 على وفق قاعدة Chin (1998)، كما موضح في الجدول (9).

الجدول (9) مستويات قبول R^2

| الحالة | القيمة |
|-----------|------------------------------------|
| قوي | أعلى من أو يساوي 0.67 |
| متوسط | أعلى من أو يساوي 0.33 |
| ضعيف | أقل من 0.33 وأعلى من أو يساوي 0.19 |
| غير مقبول | أقل من 0.19 |

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على Chin (1998)

ب. **حجم التأثير f^2** : يحتاج حساب قيمة التفسير الى معرفة مدى مساهمة المتغير (أو المتغيرات) المستقلة في المتغير التابع، ويمكن تحديد مستويات قبول تأثير قيمة f^2 على وفق قاعدة Chin (1998)، كما موضح في الجدول (10).

الجدول (10) مستويات قبول تأثير f^2

| الحالة | القيمة |
|-----------|------------------------------------|
| كبير | أعلى من أو يساوي 0.35 |
| متوسط | أقل من 0.35 وأعلى من أو يساوي 0.15 |
| ضعيف | أقل من 0.15 وأعلى من أو يساوي 0.02 |
| غير مقبول | أقل من 0.02 |

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على Chin (1998).

ج. **جودة التنبؤ Q^2** : تمثل مستوى قدرة المتغير المستقل للتنبؤ بالمتغير التابع، ومن اجل قبولها لا بد ان تكون قيمتها أكبر من 0 (Hair et al., 2017:215).

ح. **جودة المطابقة (Goodness of-fit index (GOF)**: تمثل مدى الاعتماد على نتائج الأنموذج الهيكلي، ويتم احتسابها عن طريق المعادلة الآتية:

$$GOF = \sqrt{R^2 \times AVE}$$

ويمكن تحديد مستويات جودة المطابقة GOF على وفق قاعدة (Wetzels et al. (2009)، كما موضح في الجدول (11).



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

الجدول (11) مستويات جودة المطابقة GOF

| الحالة | القيمة |
|----------|------------------------------------|
| كبير | أعلى من أو تساوي 0.36 |
| متوسط | أعلى من أو تساوي 0.25 وأقل من 0.36 |
| ضعيف | أعلى من أو تساوي 0.01 وأقل من 0.25 |
| غير صالح | أقل من أو تساوي 0.01 |

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على (Wetzels et al. (2009).

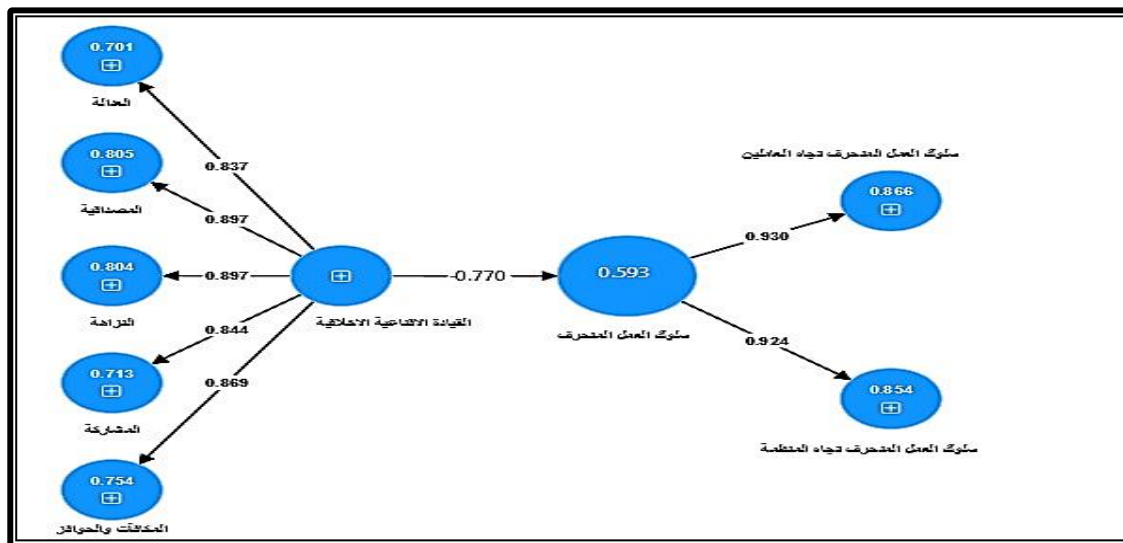
بعد ان تم التعرف على المعايير المعتمدة لتقييم النماذج الهيكلية لاختبار علاقة التأثير بين المتغيرات باستخدام طريقة المربعات الصغرى المتعلقة، سيتم بناء النماذج الهيكلية على وفق هذه المعايير، وذلك على النحو الآتي:

1. بناء الأنموذج الهيكلي لمسار التأثير بين المتغيرات وتقييمه:

لقد تم تحليل مسارات التأثير بين المتغيرات قيد الدراسة باستخدام برنامج SmartPLS v.4، وذلك على النحو الآتي:

أ. بناء الأنموذج الهيكلي لمسار التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع وتقييمه:

لاختبار علاقة التأثير بين المتغير المستقل (القيادة الاقناعية الاخلاقية) والمتغير التابع (سلوك العمل المنحرف)، والتي تنص على: (يوجد تأثير سالب ومعنوي للقيادة الاقناعية الاخلاقية في سلوك العمل المنحرف) فلقد تم بناء أنموذج هيكلي يتضمن 55 فقرة وذلك باستخدام طريقة نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM، كما هو موضح في الشكل (4).





مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

الشكل (4) الأنموذج الهيكلية لمسار التأثير للقيادة الاقناعية الاخلاقية في سلوك العمل المنحرف
المصدر: برنامج SmartPLS v.4.

يمثل الشكل (4) الأنموذج الهيكلية لمسار التأثير للقيادة الاقناعية الاخلاقية في سلوك العمل المنحرف والذي سيخضع للتقييم على وفق مجموعة من المعايير الاحصائية، كما هو موضح في الجدول (12).

الجدول (12) معايير تقييم الأنموذج الهيكلية لمسار التأثير للقيادة الاقناعية الاخلاقية في سلوك العمل المنحرف

| GOF | Q ² | F ² | R ² | المسار |
|-------|----------------|----------------|----------------|---|
| 0.362 | 0.741 | 3.622 | 0.593 | القيادة الاقناعية الاخلاقية -> سلوك العمل المنحرف |

المصدر: نتائج برنامج SmartPLS v.4.

على وفق الجدول (12)، فإن قدرة القيادة الاقناعية الاخلاقية على تفسير سلوك العمل المنحرف قد بلغت ($R^2=0.593$)، وهو تفسير متوسط إذ أنه أعلى من 0.33، أما حجم التأثير f^2 والبالغ 3.622 يعد مقبول من الناحية الإحصائية لأنه أعلى من 0.35، وفيما يتعلق بجودة التنبؤ Q^2 فلقد بلغت أعلى من صفر ان هذه النتيجة جاءت لتؤكد على وجود قدرة للمتغير المستقل على التنبؤ بالمتغير التابع، وأخيراً وبما إن قيمة GOF قد بلغت 0.362 ان هذه النتيجة تشير الى تطابق هذا الأنموذج مع معايير جودة المطابقة لطريقة المربعات الصغرى.

نظراً لتوافق الأنموذج الهيكلية مع الحدود المقبولة لقيم المعايير الاحصائية التي تم ذكرها آنفاً، سيتم الاعتماد على الأنموذج الهيكلية لمسار تأثير القيادة الاقناعية الاخلاقية في سلوك العمل المنحرف في اختبار الفرضية التي تنص على "يوجد تأثير سالب ومعنوي للقيادة الاقناعية الاخلاقية في سلوك العمل المنحرف"، كما هو مبين في الجدول (13).

الجدول (13) قيم اختبار فرضية تأثير القيادة الاقناعية الاخلاقية في سلوك العمل المنحرف

| P value | t test | B | المسار |
|---------|--------|--------|---|
| 0.000 | 13.424 | -0.770 | القيادة الاقناعية الاخلاقية -> سلوك العمل المنحرف |



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



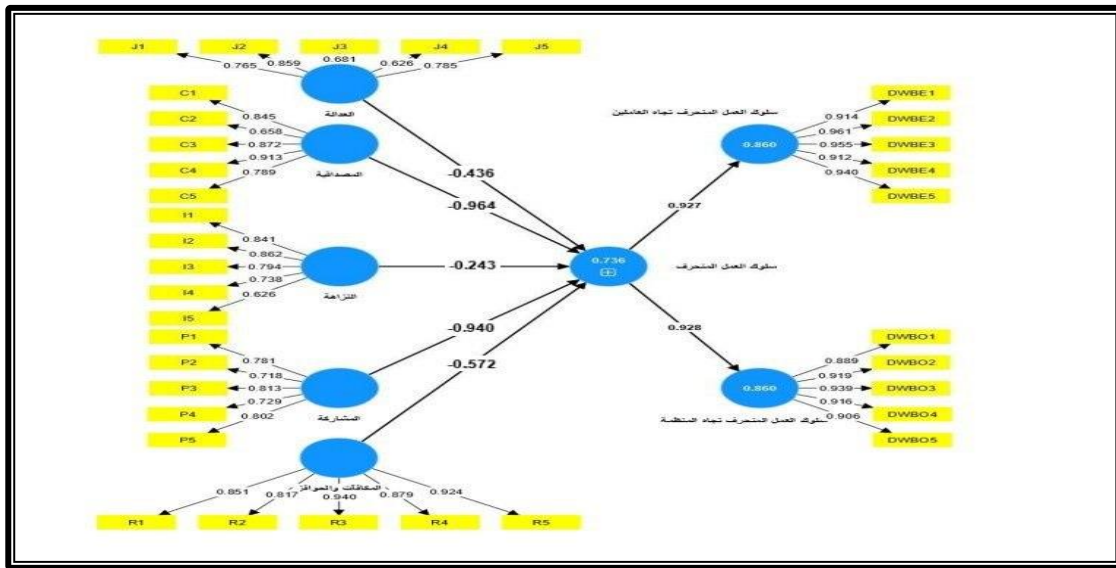
مجلد (19) عدد (4) 2023

المصدر: نتائج برنامج SmartPLS v.4.

بناءً على ما تقدم، فإن نتائج الجدول (13) تشير الى قبول فرضية التأثير الموجب والمعنوي للقيادة الاقناعية الاخلاقية في سلوك العمل المنحرف إذ إن قيمة معامل B قد بلغت -0.770 وقيمة t test بلغت 13.424 ، وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $(P = 0.000)$.

أ. بناء الأنموذج الهيكلي لمسار التأثير بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع وتقييمه:

في هذه الفقرة سيتم التحقق من طبيعة التأثير بين ابعاد المتغير المستقل (القيادة الاقناعية الاخلاقية) والمتغير التابع (سلوك العمل المنحرف)، والتي تنص على: (يوجد تأثير سالب ومعنوي للقيادة الاقناعية الاخلاقية في سلوك العمل المنحرف) فلقد تم بناء أنموذج هيكلي يتضمن 35 فقرة وذلك باستخدام طريقة نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM، كما هو موضح في الشكل (5).



الشكل (5) الأنموذج الهيكلي لمسار التأثير لأبعاد متغير القيادة الاقناعية الاخلاقية في سلوك العمل المنحرف

المصدر: برنامج SmartPLS v.4

استناداً الى الشكل (5) الذي يمثل الأنموذج الهيكلي لمسار التأثير لأبعاد متغير القيادة الاقناعية الاخلاقية في سلوك العمل المنحرف فان الجدول (14) يقدم مسارات التأثير المباشر لأبعاد القيادة الاقناعية الاخلاقية في سلوك العمل المنحرف.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

الجدول (14) مسارات التأثير لأبعاد القيادة الإقناعية الاخلاقية في سلوك العمل المنحرف

| المسار | B | t test | P value |
|---|--------|--------|---------|
| العدالة -> سلوك العمل المنحرف | -0.436 | 8.422 | 0.000 |
| المصداقية -> سلوك العمل المنحرف | -0.964 | 15.331 | 0.000 |
| النزاهة -> سلوك العمل المنحرف | -0.243 | 5.534 | 0.000 |
| المشاركة -> سلوك العمل المنحرف | -0.940 | 14.521 | 0.000 |
| المكافآت والحوافز -> سلوك العمل المنحرف | -0.572 | 8.771 | 0.000 |

المصدر: نتائج برنامج SmartPLS v.4

استناداً الى النتائج الظاهرة في الجدول (14)، يمكن الحكم على قبول الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية على النحو الآتي:

- 1. الفرضية الفرعية الأولى:** تنص هذه الفرضية على: (يوجد تأثير سالب ومعنوي للعدالة في سلوك العمل المنحرف)، يقدم الجدول (14) إن قيمة معامل B بين هذين المتغيرين قد بلغت (-0.436)، وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%) فلقد بلغت قيمة اختبار $t=8.422$ ، وبذلك فإن القرار النهائي يتجه نحو قبول هذه الفرضية.
- 2. الفرضية الفرعية الثانية:** تنص هذه الفرضية على: (يوجد تأثير سالب ومعنوي للمصداقية في سلوك العمل المنحرف)، يقدم الجدول (14) إن قيمة معامل B بين هذين المتغيرين قد بلغت (-0.964)، وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%) فلقد بلغت قيمة اختبار $t=15.331$ ، وبذلك فإن القرار النهائي يتجه نحو قبول هذه الفرضية.
- 3. الفرضية الفرعية الثالثة:** تنص هذه الفرضية على: (يوجد تأثير سالب ومعنوي للنزاهة في سلوك العمل المنحرف)، يقدم الجدول (14) إن قيمة معامل B بين هذين المتغيرين قد بلغت (-0.243)، وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%) فلقد بلغت قيمة اختبار $t=5.534$ ، وبذلك فإن القرار النهائي يتجه نحو قبول هذه الفرضية.
- 4. الفرضية الفرعية الرابعة:** تنص هذه الفرضية على: (يوجد تأثير سالب ومعنوي للمشاركة في سلوك العمل المنحرف)، يقدم الجدول (14) إن قيمة معامل B بين هذين المتغيرين قد بلغت



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

(-0.940)، وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%) فلقد بلغت قيمة اختبار

$t=14.521$ ، وبذلك فإن القرار النهائي يتجه نحو قبول هذه الفرضية.

5. الفرضية الفرعية الخامسة: تنص هذه الفرضية على انه: (يوجد ارتباط عكسي ومعنوي بين

المكافآت والحوافز وسلوك العمل المنحرف)، ولاتخاذ قرار بشأن قبول او رفض هذه الفرضية،

يقدم الجدول (29) النتائج المتعلقة بمصفوفة معامل ارتباط Pearson، واستناداً إليه فإن قيمة

معامل الارتباط بين هذين المتغيرين قد بلغت (-0.658)، وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى

معنوية (1%)، وبذلك فإن القرار النهائي يتجه نحو قبول هذه الفرضية.

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات والدراسات المستقبلية

| ت | النتيجة | الاستنتاج | المقترح | آلية التنفيذ |
|---|--|---|--|--|
| 1 | أن بعد العدالة حاز على المرتبة الاولى من ناحية ترتيب الاهمية بأعلى متوسط حسابي | لا يمكن تحقيق العدالة الا من خلال تركيز على شخصية الأفراد ومواقفهم وسلوكهم للمساهمة بشكل جوهري في تحقيق اهداف المنظمة | يجب على قادة الجامعة قيد الدراسة إيلاء المزيد من الاهتمام لجميع ما ورد من عبارات حسب اهميتها والخاصة بتحقيق العدالة. | العمل على تدريب القادة على ابعاد هذا النوع من القيادة ومتابعتهم لبناء فريق متمكن بهذا الاتجاه. |
| 2 | وجود ارتباط عكسي ومعنوي لقيادة الاقناعية الاخلاقية مع متغير سلوك العمل المنحرف. | يظهر اهمية هذا النمط من القيادة في الحد او التقليل من سلوكيات العمل المنحرف سواءً تجاه العاملين او تجاه المنظمة | التعبير عن الادوار المهمة لسلوكيات القادة في المنظمة. | توجه القادة نحو التفاوض وفن الحوار من أجل تحقيق النجاح للجامعة قيد الدراسة. |
| 3 | وجود تأثير سالب ومعنوي للمتغير المستقل (القيادة الاقناعية الاخلاقية) في المتغير التابع (سلوك العمل المنحرف). | القيادة هي المصدر الاساسي للحد من هذا السلوك من خلال المهارات والقدرات التي يمتلكها القادة. | الاهتمام بقضايا سلوك العمل المنحرف للكشف عن ما إذا كان الافراد العاملين او الجامعة قد تتعرض لاحد اساليبه | تبني اسس القيادة الاقناعية الاخلاقية ليكون القادة على قدر عالٍ من الوعي بكيفية التأثير في المرؤوسين وكيفية امتلاكهم للمهارات اللازمة التي تمكنهم من تحقيق التواصل الايجابي |



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

| | | | | |
|--|--|---|---|---|
| معهم، وذلك من اجل تفويض المبررات التي يتبناها العاملون الذين يحاولون القيام بسلوكيات سلبية | | | | |
| الفهم الدقيق من قبل المرؤوسين لتلك القرارات التي يتخذها القادة، والذي على اساسه يبنى العمل المشترك والتعاون والتفاعل ما بين القادة والمرؤوسين | هنالك ضرورة لتقوية وتعزيز العلاقات بين القادة والمرؤوسين من اجل اتخاذ القرارات بشكل صائب | غياب العدالة في الاجراءات المعتمدة من قبل الجامعة قيد الدراسة قد يتسبب في زيادة سلوك العمل المنحرف فيها. | وجود علاقة وتأثير سالب ومعنوي بين العدالة وسلوك العمل المنحرف | 4 |
| على القادة العمل بالعقلية الصحيحة من خلال الاهتمام والتواصل مع الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة، والتركيز على الأفراد وليس على المهام | أهمية وجودها في القائد الناجح هو الشفافية والوضوح مع العاملين ، ولابد من مراعتها من قبل القائد الناجح الذي يتبع القيادة الاقناعية الأخلاقية | غياب المصادقية عن الممارسات التي أقرتها الجامعة قيد الدراسة قد يؤدي إلى زيادة سلوك العمل المنحرف. | وجود علاقة وتأثير سالب ومعنوي للمصادقية مع سلوك العمل المنحرف | 5 |
| تطبيق ابعاد القيادة الاقناعية الاخلاقية المدروسة في الجامعات بشكل ومتابعة تطبيقاتها بشكل دوري وفق آلية التواصل المستمر من خلال التقييم السنوي للعاملين والقادة. | تشجيع القادة لتبني نمط القيادة الاقناعية الاخلاقية من اجل كشف هذا النوع من السلوك الخفي واستخدام استراتيجية مرنة للحد منه في مكان العمل عبر التفاوض والتعاطف للتأثير في العاملين | انعدام النزاهة في تطبيق التعليمات التي أقرتها الجامعة قيد الدراسة قد يؤدي إلى زيادة سلوك العمل المنحرف. | ان النزاهة لها علاقة وتأثير سالب ومعنوي مع سلوك العمل المنحرف | 6 |
| اشراك الرؤساء في وضع الأفكار والخطط | الحث للعمل بروح الفريق الواحد وتحقيق التوافق | ضعف مشاركة العاملين في الاستراتيجيات | وجود علاقة وتأثير سالب ومعنوي بين | 7 |



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

| | | | |
|--|---|---|--|
| المشاركة وسلوك العمل المنحرف | والقرارات والمقترحات الخاصة بالجامعة قيد الدراسة قد يؤدي إلى زيادة سلوك العمل المنحرف | بينهم من أجل التكيف مع البيئة الديناميكية، وتدعو إلى جعل العاملين يشعرون بأهمية أكبر فيما يتعلق بدورهم في تحقيق اهداف المنظمة. | والنشاطات المراد تنفيذها وتحقيقها في الجامعة. |
| أن سلوك العمل المنحرف تجاه المنظمة حاز على المرتبة الاولى من ناحية ترتيب الاهمية بأعلى متوسط حسابي | العمل على إيجاد الطرق المناسبة للحد من انتشار هذا السلوك في مكان العمل . | تقليل مظاهر سلوك العمل المنحرف من خلال الاخذ بعكس تطبيقات هذه السلوكيات. | اتباع الاعراف القانونية المتخذة بشأن الحد من هذه السلوكيات وبما يعرف بالعقوبات . |

المقترحات للدراسات والبحوث المستقبلية :

من خلال مواجهة الباحثان لعدد من العقبات اثناء دراستهما الحالية ولم تسمح فترة الدراسة لمعالجتها
يقترحون على الآخرين من الاباحثين مستقبلاً إجراء الدراسات التالية :

- 1- دور القيادة الاخلاقية الاقناعية في رسم تصحيح مسارة العمل .
- 2- دور القيادة الاقناعية الاخلاقية في توجيه المرؤوسين .

المصادر العربية والأجنبية

- 1- الابرو ، هادي عبد الوهاب ، النور ، الحمزة الملك، 2017 ، أثر موضع السيطرة وجودة
العلاقة في سلوك العمل المنحرف من خلال الثقة في القائد والتمكين النفسي: دراسة
تطبيقية على العاملين في مستشفيات البصرة الحكومية ، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال
، المجلد 13 ، العدد 2 .
- 2- بناي ، ضياء فالح ، حسن ، منتظر زهير ، عبدالله ، حسين علي ، 2021 ، اثر التسكع
الاجتماعي وسلوك العمل المنحرف في الكفاءة التنظيمية (دراسة استطلاعية لاراء
الممرضين في مستشفى كربلاء التعليمي للأطفال) ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، المجلد
(10) العدد (38) ، ص 60 – 80 .



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والادارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

3- الحمداني ، صبا نوري ، حسين ، وسام علي ، الحمداني ، سعد نوري ، حامد ، عبد السلام ادم ، 2021 ، التفاعل بين ممارسات القيادة التشاركية والنزاهة السلوكية المدركة وأثرها في محاربة سلوك العمل المنحرف (دراسة تطبيقية على عينة من القيادات الادارية في المصارف التجارية الاهلية في مدينة السليمانية في العراق ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، المجلد (5) العدد (18) ، ص 109 – 133 .

4- الشريفي ، علي كاظم حسين ، ظاهر ، فاضل محمد ، 2021 ، دور القيادة الأخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقيادة الجامعيين (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في الجامعات العراقية) ، مجلة الرياد للمال والاعمال ، المجلد (2) العدد (1) ، ص 70 – 89 .

5- صبر ، رنا ناصر ، 2018 ، انعكاس التهمك التنظيمي على السلوك المنحرف للعاملين (بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية) ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد (4) العدد (44) ، ص 78 – 98 .

6- عبدالسيد ، سهام إبراهيم ، الفرجاني ، سلوى سالم ، 2020 ، القيادة الأخلاقية واثرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة موظفي الإدارة العامة لصندوق الضمان الاجتماعي – ليبيا ، مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية ، المجلد(11) العدد(5) ، ص 258 – 281 .

7- عفيفي ، امل صديق ، كمال ، حنان البدرى ، 2022 ، مدى ممارسة القيادة الأخلاقية في المنشآت التعليمية بالقطاع الخاص والحكومي وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين ، مصر – القاهرة ، مجلة العلمية للبحوث التجارية ، العدد (2) ، ص 358 – 405 .

8- ميرو ، شيرزاد طه ، 2022 ، تأثير المناعة التنظيمية في الحد من سلوك العمل المنحرف (دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في كليات جامعة دهوك) ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد (25) العدد (1) ، ص 307 – 325 .

9- Asghar , M , Ahmad , Z , 2017 , Impact of Abusive Supervision on Workplace Deviance Behavior; Role of Interactional Justice , Current Economics and Management Research , V (3) I (1) , P 1- 11 .



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والادارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

- 10- Promsri , C , (2018), Deviant Workplace Behavior: The Comparison between Employees and Employers at a Government Bank in Thailand, Saudi Journal of Business and Management Studies, Saudi Journal of Business and Management Studies , V (3) I (1) , P 60-64
- 11- Aryati , A ,S, Sudiro , A, Hadiwidjaja , D , Noermijati , N , 2018 , The influence of ethical leadership to deviant workplace behavior mediated by ethical climate and organizational commitment , International Journal of Law and Management , V (60) I (2) , p 2- 18
- 12- Poursadegh , N , Faridpour , B , 2018 , The Explanation of the Effect of Ethical Leadership on the Employee's Deviant Behavior with the Moderating Role of Organizational Envy: A Case Study of Petro Sina Arya Oil & Gas Company, Tehran , Science Arena Publications International Journal of Business Management , V (3) I (1) , P 6 – 16
- 13- Wang , SH , P , Chen , M , Sh , Li , M , J , 2018 , Key factors affecting deviant workplace behavior , African Journal of Business Management , V (12) I (10) , P 258 – 266 .
- 14- mathur, G , Chauhan , A , S , 2018 , Analyzing the relationship between depression, abusive supervision and organizational deviance: An SEM Approach , Journal of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT , V (21) I (1) , P 1- 13 .
- 15- ERKUTLU , H , V , 2018 , Benevolent Leadership and Interpersonal Deviant Behaviors in Higher Education , Journal of Education , V (33) I (1) , p 107 – 124.
- 16- Lugosi , P , 2019 , Deviance, deviant behaviour and hospitality management: Sources, Sources, forms and drivers , Tourism Management , V (74) I (81) , P 1 – 51 .
- 17- Eze, I, Ch , Ejike O , Ike, O , Ugwu, L ,E, 2019 , Job Insecurity, Employment Status and Perceived Organisational Support as Predictors of Workplace Deviance Behaviour Among Bankers. journals.aphriapub , V (9) I (2) , P 264 – 287 .
- 18- Sunday , O , Eniola , A , Richard , U , 2019 , Effect of Deviant Behaviour on Students' Psycho-Social Involvement in Secondary Schools: A Sociological Perspective , International of social , Politics and Humanities , V (1) I (1) , P 1-10 .



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والادارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

- 19- Long Zhuang , W , Yang Chen , K , Lin Chang , Ch , Guan , X , Cheng Huan , T , 2020 , Effect of hotel employees' workplace friendship on workplace deviance behaviour: Moderating role of organisational identification , International Journal of Hospitality Management , V (88) , P 2-10 .
- 20- Khudhur Sh , A , Sardar Bahri Abduljabbar S , B , 2020 , The Role Of Persuasive Leadership In Reducing The Phenomenon Of Job Infiltration A Survey Of Opinions Of A Sample Of Employees In The Colleges And Institutes Of Duhok Poly-Technic University-- Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology 17(4), 1200-1217.
- 21- Noermijati , N , Firdaus , E , Z , Baltimurik , R , W , 2021 , The effects of personality, deviant behavior, and employee engagement on frontline employees' organizational commitment , Management Science Letters , V (11) , P 1033 – 1044 .
- 22- Yasmin , K , Sadaf , M , A , 2021 , ETHICAL LEADERSHIP AND DEVIANT WORKPLACE BEHAVIOR: A SYSTEMATIC REVIEW , Journal of Contemporary Trends and Issues in Education , V (1) I (1) , P 26 – 47.